บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

1.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

1.3 การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเส้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะขององค์การ

3. แนวคิดและทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์เชิงตรรกะที่มีอิทธิต่อกัน

4. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้น

4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

5. การสร้างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

1. ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเอกชน

การจัดการศึกษาในประเทศไทย เป็นภาระหน้าที่โดยตรงของรัฐ แต่จากอดีตที่ผ่านมารัฐมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง จึงเปิดโอกาสและส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยสนับสนุน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ให้จัดตั้งโรงเรียนเอกชนทุกระดับและทุกประเภท ตามประวัติความเป็นมา เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2199-2231) และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ (พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พ.ศ. 2394-2411) ซึ่งผู้นำระดับสูงในยุคนั้นให้ความสนใจที่จะแสวงหาความรู้ และวิทยาการทันสมัยต่าง ๆ ต่อมาได้มีการจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาแบบใหม่ (แบบตะวันตก) และขยายเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตามความนิยมที่มากขึ้นเป็นลำดับ และดำรงกิจการอยู่จนถึงปัจจุบัน เช่น โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2413 โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2413 โรงเรียนอรุณประดิษฐ์จัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2420 โรงเรียนอัสสัมชัญ จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2420 และโรงเรียนราชินี จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2446 เป็นต้น

บทบาทของเอกชนมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐที่รัฐไม่สามารถจัดได้ รัฐจึงมีนโยบายสนับสนุนการจัดการศึกษามาจนถึงปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้ระบุไว้ในมาตรา 81 ให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษา และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 ได้ระบุไว้เช่นกันในมาตรา 45 ให้สถาบันศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ ทุกประเภทการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544)

ความหมายและลักษณะโรงเรียนเอกชน

ความหมายโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 หมายถึง สถานศึกษาหรือสถานที่ที่บุคคลจัดการให้การศึกษาในระดับที่ต่ำกว่าชั้นปริญญาตรีแก่นักเรียนทุกผลัดรวมกันเกินเจ็ดคนขึ้นไป โดยผู้ขอรับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนอาจเป็นบุคคลทั้งไปหรือนิติบุคคลก็ได้ และกำหนดลักษณะโรงเรียนเอกชนไว้ 3 ลักษณะดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2544)

1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและจัดเป็นรูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน มี 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสามัญ (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา) และประเภทอาชีวศึกษา (ปวช. ปวท. ปวส.)

2. โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และจัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน มี 7 ประเภท ได้แก่ การศึกษานอกโรงเรียน เฉพาะกาล สอนศาสนา ส่งคำสอน กวดวิชา ศิลปศึกษา และอาชีวศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. โรงเรียนที่จัดให้การศึกษาแก่บุคคลที่มีลักษณะหรือผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญา หรือจิตใจที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาพิเศษ หรือโรงเรียนที่จัดการศึกษาแก่บุคคลผู้ยากไร้ หรือผู้ที่เสียเปรียบทางการศึกษาในลักษณะต่าง ๆ ที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษาสงเคราะห์

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาโรงเรียนเอกชนมีความสำคัญที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายในด้านการให้บริการทางการศึกษา และความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนเพื่อการผลิตเยาวชนที่มีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศอันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ เพราะโรงเรียนเป็นศูนย์รวมวิชาการต่าง ๆ โรงเรียนต้องให้ผู้ปกครองนักเรียนและชุมชนมีความเข้าใจในการบริหารจัดการของโรงเรียนโดยเข้ามามีส่วนร่วม มีความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน และยอมรับว่าโรงเรียนเป็นของชุมชน ประชาชนในชุมชนจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาโรงเรียน และชุมชนให้มีความเจริญก้าวหน้า

การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นพระราชบัญญัติการศึกษาที่มุ่งปฏิรูปการศึกษาในส่วนของสถานศึกษาเอกชน รัฐคำนึงถึงการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาของเอกชน และให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาของเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข) ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุว่า

“มาตรา 45 ให้สถานศึกษาเอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด โดยรัฐต้องกำหนดนโยบาย และมาตรการที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของเอกชนในด้านการศึกษา การกำหนดนโยบาย และแผนจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยให้รัฐมนตรีหรือคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย”

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในส่วนที่ 3 มาตรา 43 การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนได้ระบุไว้ว่าเอกชนสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ และมาตรา 44 ให้สถานศึกษาเอกชนตามมาตรา 18 (2) เป็นนิติบุคคล และมีคณะกรรมการบริหารประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยเป็นกฎหมายการศึกษาที่กำหนดให้มีการปฏิรูประบบจัดการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน การกำหนดให้มีมาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การจัดทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษาตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาที่เน้นการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน รวมทั้งการบริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาในระดับการปฏิบัติ และกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก)

ปัจจุบันโครงสร้างใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อยู่ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนมีหน้าที่ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547)

1. ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. ดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุนและสวัสดิการสงเคราะห์แก่ครูและผู้บริหารโรงเรียน
3. ประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามนบายแผนและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจุบันสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ปฏิบัติงานตามแนวทางปฏิบัติของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิรูปการศึกษา โดยการนำยุทธศาสตร์สำคัญของกระทรวงศึกษาธิการมาดำเนินการ รวม 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดระบบการศึกษาให้คนไทยมีโอกาสได้รับการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้แก่ การให้การอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียน การจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การส่งเสริมการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เต็มศักยภาพและได้มาตรฐาน ได้แก่

1. การบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การประชุมปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรอิสลามศึกษาของสถานศึกษาเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
3. การประกันคุณภาพการศึกษา
4. การส่งเสริมและการพัฒนาการศึกษานอกระบบ
5. การประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ
6. การเขียนเรียงความสำหรับเด็กและเยาวชนเพื่อขอรับทุนการศึกษาตามนโยบายของรัฐ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครู คณาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นผู้นำทางการสอนและวิชาชีพตามปรัชญา แนวคิดและเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่

1. การพัฒนาครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
2. การเสริมสร้างศักยภาพและการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม
3. การประชุมสัมมนาผู้บริหารและครูใหญ่โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
4. การพัฒนาบุคลากรของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปฏิรูปการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่

1. การสนับสนุนด้านการเงินอุดหนุน
2. การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการอุดหนุนการศึกษาเอกชน
3. การแก้ไขและการปรับปรุงกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน
4. การวิจัยทางการศึกษาเอกชน
5. การรณรงค์ป้องกันยาเสพติดในโรงเรียนเอกชน

จากที่กล่าวมานี้ การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ การบริหารและการจัดการศึกษา ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มีการกำกับ ติดตามการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ มีคณะกรรมการ การบริหารประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ครูใหญ่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และรัฐต้องให้การสนับสนุนด้านวิชาการและด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อน และยกเว้นภาษี รวมทั้งสิทธิประโยชน์อื่นตามความเหมาะสมและการกำหนดนโยบายและการจัดการแผนการศึกษาของรัฐของเขตพื้นที่การศึกษา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และจะต้องไม่กระทบต่อการจัดการศึกษาของเอกชน โดยรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

โรงเรียนเอกชนในฐานะนิติบุคคล

ความหมายของนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 7-8) ให้ความหมายของคำว่านิติบุคคลว่าเป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้นเพื่อให้สิทธิ หน้าที่และความสามารถทำกิจกรรมอันเป็นการก่อนิติสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ภายใต้ขอบเขตวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นิติบุคคลแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. นิติบุคคลในกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของการประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยจะเกิดขึ้นเมื่อกลุ่มบุคคลธรรมดารวมกันทำกิจกรรมอันใดอันหนึ่งและเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้จะต้องมีทรัพย์สินและสามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ กฎหมาย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จึงต้องกำหนดให้บุคคลดังกล่าวจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งนิติบุคคลขึ้นตามกฎหมายและดำเนินกิจการภายใต้นิติบุคคลเพียงคนเดียว หรือในกรณีที่เป็นการรวมทรัพย์สินที่จัดสรรไว้เป็นกองทุนเพื่อดำเนินกิจกรรมอันใดอันหนึ่ง เช่น เพื่อการศึกษา ศาสนา หรือเพื่อสาธารณประโยชน์อย่างอื่น โดยมิได้มุ่งหาผลประโยชน์และเมื่อได้จดทะเบียนตามกฎหมายแล้ว ย่อมเป็นนิติบุคคลที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของเอกชนและไม่มีการใช้อำนาจมหาชน

2. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามกฎหมายมหาชน กล่าวคือ มีพระราชบัญญัติหรือกฎหมายลำดับรองที่อาศัยอำนาจจากพระราชบัญญัติกำหนดให้จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะนิติบุคคลตามกำหมายมหาชน จึงดำเนินกิจกรรมที่เป็นบริการสาธารณะมีการใช้อำนาจมหาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์การมหาชนของรัฐ เทศบาล วัด เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้กำหนดความหมายของนิติบุคคลไว้ว่า นิติบุคคลเป็นการรวมตัวของบุคคลธรรมดาหรือกองทรัพย์สินของบุคคลธรรมดาเพื่อดำเนินกิจการในนามของตนเอง และจัดตั้งโดยอาศัยอำนาจแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์หรือกฎหมายอื่นซึ่งบัญญัติไว้เป็นพิเศษ

จากความหมายของนิติบุคคลดังกล่าว นิติบุคคลจึงหมายถึงองค์กรหรือคณะบุคคลซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นนิติบุคคลที่มีสิทธิหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ตามวัตถุประสงค์และสิทธิหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นที่กำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะมีลักษณะดังนี้

1. สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด โดยเฉพาะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผู้รับใบอนุญาตและครูใหญ่จะทำหน้าที่บริหารกิจการของโรงเรียนตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของทางโรงเรียน มีคณะกรรมการบริหารเป็นผู้ดูแลกำกับ เป็นที่ปรึกษาและเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญอันเกี่ยวกับงานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณและงานบริหารงานทั่วไป

2. สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ สามารถตัดสินใจภายใต้ขอบเขต วัตถุประสงค์ กฎ ระเบียบของทางราชการ การจัดการนิติบุคคลนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้แทนหรือตัวแทนของสถานศึกษา ในการกระทำนิติกรรม โดยมติ และความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่กำหนด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปจากรัฐ ซึ่งรัฐจะต้องจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อการศึกษาเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เท่าเทียมกับสถานศึกษาของรัฐ

4. สถานศึกษาเอกชนจะได้รับการจัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ เพื่อให้สามารถพึ่งตนเองได้ และรัฐจะต้องจัดตั้งกองทุนเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้แก่สถานศึกษาเอกชน เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ

5. สถานศึกษาเอกชนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องได้รับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาโดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก ส่วนหลักเกณฑ์และวิธีการตรวจสอบ ติดตาม และการประเมินให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

6. การกำหนดให้โรงเรียนเอกชนเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระคล่องตัว สามารถบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนได้โดยสะดวกและรวดเร็ว เกิดประสิทธิภาพและการประสิทธิผลตามหลักการกระจายอำนาจ และการบริหารโรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการ สามารถสั่งการและตัดสินใจในด้านหลักสูตรการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การเงินงบประมาณ การบริหารลนบุคคล และการบริหารงานทั่วไปด้วยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 ก, หน้า 5-7) ได้ออกระเบียบการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลดังนี้

1. การจัดกิจการทั่วไปของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคลสถานศึกษา

2. สถานศึกษามีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษา

3. การดำเนินการทางทะเบียนเกี่ยวกับสินทรัพย์ที่มีผู้อุทิศให้แก่สถานศึกษาให้จดทะเบียนในนามนิติบุคคลและดำเนินการด้วยความรอบคอบ

4. การดำเนินคดีกรณีถูกฟ้องร้อง โรงเรียนต้องรายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบเพื่อแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินคดีโดยเร็ว

5. การดำเนินงานเกี่ยวกับการรับบริจาคเงิน ทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ โรงเรียนจะต้องทำตามขั้นตอนตามระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการรับเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคกับทางราชการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546) ได้กำหนดระเบียบการบริหารการจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

1. ให้สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่การจัดการการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

2. ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคล สถานศึกษาดำเนินกิจการทั่วไปที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก

3. ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา

4. ให้สถานศึกษารายงานให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในกรณีนิติบุคคล สถานศึกษาถูกฟ้องคดี และในกรณีที่นิติบุคคลจะเป็นโจทก์ฟ้องในนามของตน ให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษาต้นสังกัด

5. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนที่ตั้งสำหรับสถานศึกษาที่ได้รับการกำหนดวงเงินและได้รับมอบหมายอำนาจ

6. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการเกี่ยวกับพัสดุที่อยู่ในส่วนที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับมอบ

7. การรับบริจาคเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารับบริจาคตามระเบียบกระทรวงการคลังและตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

8. การบริหารการจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศกำหนด

9. การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การบริหารจัดการโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล

โรงเรียนที่เป็นนิติบุคคล การบริหาร และการจัดการจะยึดหลักการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการและการสั่งการเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การเงินงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารทั่วไป ด้วยระบบการมีส่วนร่วมตามกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

การดำเนินการโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลและมีอิสระในการตัดสินใจภายใต้กฎระเบียบในการดำเนินการด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐและโรงเรียนต้องมีธรรมนูญ โรงเรียนแสดงความรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษา ดังนั้น ลักษณะการบริหารจะมีลักษณะดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 1-30)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. โรงเรียนมีความอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารงานด้านวิชาการ การเงินและงบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป

2. โรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน สนับสนุนและแก้ไขปัญหา

3. โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม ภายใต้ระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถนำเงินบริจาคมาใช้พัฒนาการเรียนการสอน

4. โรงเรียนมีสื่อ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้อย่างเหมาะสมและพอเพียงต่อการเรียนของผู้เรียน

5. โรงเรียนมีอัตราส่วนระหว่างครูผู้สอนและนักเรียนอย่างเหมาะสม

6. โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษา สามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง มีการบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบ

7. โรงเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีจุดเน้นของโรงเรียนที่จะสร้างความเป็นเลิศและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

การบริหารงานโรงเรียนเป็นนิติบุคคลตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา เป็นการบริหารที่มีเป้าหมายชัดเจน ต้องกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จของงานไว้ให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมได้เห็นเป้าหมายตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียนมีดังนี้

1. ด้านผลลัพธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาและมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานและผลผลิตของโรงเรียน

2. ด้านผลผลิต นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล นักเรียนขาดเรียน ซ้ำชั้น และออกกลางคันมีจำนวนน้อย

3. ด้านกระบวนการ โรงเรียนดำเนินการจัดการและบริหารโรงเรียนให้คำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดการเรียนรู้ จัดสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้

4. ด้านปัจจัย ผู้บริหารและคณะครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการบริหารและการมีส่วนร่วม

การบริหารโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลจะต้องคำนึงถึงความสำเร็จของโรงเรียนดังกล่าวทั้งด้านผลลัพธ์ ด้านผลผลิต ด้านกระบวนการและด้านปัจจัย

จึงอาจสรุปได้ว่า สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยยึดหลักการจัดการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ กระบวนการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จัดการเรียนการสอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ เป็นโรงเรียนที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐ มีฐานะเป็นองค์กรนิติบุคคล มีความเป็นอิสระในการจัดการด้านวิชาการ การเงิน บุคคล และงานบริหารทั่วไป สามารถตรวจสอบได้ทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคคล และงานบริหารทั่วไป การบริหารงานจะมีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมการกำกับดูแล และการให้ความเห็นชอบในงานวิชาการ การเงิน บุคคล และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการสถานศึกษามีประสิทธิผลมุ่งสู่ความเป็นเลิศตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลองค์การ มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์การ เป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะเกิดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การนั้นก็จะล้มสลายไป (Barnard, 1972; ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 74) ประสิทธิผลเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน (วัฒนา สูตรสุวรรณ, 2521, หน้า 596) มีความเกี่ยวพันกับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป ให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของประสิทธิผลขององค์การและโรงเรียน สิทธิผลมีความแตกต่างกันอยู่ในความเข้าใจของนักวิชาการต่างสาขากัน นักเศรษฐศาสตร์ กล่าวว่า มีความหมายอย่างเดียวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับนักวิทยาศาสตร์ การวิจัยประเมินผลอาจตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ หรือผลผลิตใหม่ๆขององค์การ นักสังคมสงเคราะห์ได้ให้ความหมายว่าหมายถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (ภรณี มหานนท์, 2529, หน้า 2) และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น ประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่งในการดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อวิธีดำเนินการทรัพยากร องค์การสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้ (Zamuto, 1982, p. 22) สอดคล้องกับฟอร์ด, อาแมนดี้ และเฮียตัน; นอร์ธคาร์ฟ และนีล (Ford, Armandi & Heaton, 1988, p. 56; Northcraft & Neale, 1990, p. 6) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การหมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้และฮาล (Hall, 1991, p. 249) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์การไว้ว่า เป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หาได้ยากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สำหรับความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันไปหลายลักษณะตามทฤษฎีที่ใช้อ้างอิงและแนวทางที่มุ่งศึกษา เช่น เรด, เดวิด และปีเตอร์ (Reid, David & Peter, 1988, p. 5) ได้สอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์และครูใหญ่ที่กำลังศึกษาระดับปริญญาโททางการศึกษา พบว่า ครูผู้สอนบางคนให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึงความสามารถของนักเรียนที่บรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขณะที่บางคนเห็นว่าประสิทธิผลของโรงเรียนหมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก สอดคล้องกับ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, p. 289) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี หรือความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอน หรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี ส่วน มอร์เพท, จอห์น และเรลเลอร์ (Morphet, John, & Reller, 1967, pp. 93-97) ให้ความหมายว่าหมายถึง โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยผู้นำใช้ความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกัน ผู้นำก็จะต้องทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด (บุญเรือน หมั้นทรัพย์, 2538, หน้า 9) และสุวรรณี สมบัติทวี (2536, หน้า 14-16) ได้กล่าวถึง ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า หมายถึง โรงเรียนที่สามารถส่งเสริมให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทั้งทางพุทธิศึกษา จริยศึกษา และพละศึกษา ได้ดีกว่าโรงเรียนอื่น ๆ สอดคล้องกับ อาร์มสตรอง, เคนเนท และทอม (Armstrong, Kenneth & Tom, 1989, p. 155) ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จ โดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

สำหรับแนวคิดประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามประเด็น ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

นักวิชาการต่างประเทศให้ทัศนะต่อ ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน (School Effectiveness) ไว้หลายท่าน ซึ่งแม้จะเป็นแนวคิดจากคนต่างวัฒนธรรมสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรได้ศึกษาวิเคราะห์สิ่งที่ดีที่จะกล่าวถึง เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

รูตเตอร์, เมาแกน, มอร์ติมอร์ และอุสตัน (Rutter, Maughan, Mortimore, & Ouston, 1979) เห็นว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะดังนี้ คือ 1) มีการกำหนดค่านิยม ความคาดหวัง และ

มาตรฐานของโรงเรียน 2) มีการบริหารห้องเรียนที่ดี 3) มีการสอนของครูผู้สอนและความคาดหวังที่สูง 4) มีครูผู้สอนที่เป็นแบบอย่างที่ดี 5) มีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 6) มีสภาพแวดล้อมที่ดีสำหรับนักเรียนและครูผู้สอน 7) มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับนักเรียน 8) มีการประสบผลสำเร็จของนักเรียน 9) มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน

มอร์ติมอร์ (Mortimore, 1988) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญ 12 ประเด็นดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของหัวหน้าฝ่าย 3) การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนการพัฒนาและการตัดสินใจ 4) ความสามัคคีของคณะครู 5) เน้นการเรียนรู้ 6) การสอนที่ท้าทาย 7) สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงาน 8) เน้นการเรียนการสอน 9) ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน 10) การบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผนและการประเมินผล 11) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองกับวิถีชีวิตในโรงเรียน 12) มีบรรยากาศทางบวก

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008, pp. 290-296) จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิผลออกเป็น 3 ทัศนะคือ 1) ทัศนะดั้งเดิมที่เห็นว่าเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายองค์การที่กำหนดไว้ (Goal Attainment) 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (System - Resource) ซึ่งเห็นว่า เป็นความสามารถขององค์การในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบองค์การได้ 3) เป็นการบูรณาการทัศนะแรกและทัศนะที่สองเข้าด้วยกันเป็นทัศนะที่สามที่เน้นทั้งการบรรลุเป้าหมายและความสามารถในการจัดหาทรัพยากร (Integrated Goal and System Resource) โดยให้เหตุผลอธิบายว่า ในทัศนะแรกนั้นมีข้อวิจารณ์กันมากเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ เช่น 1) เป้าหมายองค์การส่วนใหญ่มักจะเป็นเป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าจะเป็นครูผู้สอนของนักเรียน ของผู้ปกครอง หรือของบุคคลอื่น ๆ 2) เป้าหมายที่มีลักษณะขัดแย้งกันมักจะถูกมองข้าม เช่น เป้าหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยหรือความเป็นวินัย และเป้าหมายเกี่ยวกับค่านิยมความไว้วางใจกันเป็นต้น 3) เป้าหมายขององค์การมักคำนึงถึงการมีผลย้อนหลัง มีไว้เพื่อแสดงหลักฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือบุคลากรเท่านั้น มิได้มีไว้เพื่อบอกทิศทางขององค์การ 4) เป้าหมายขององค์การมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) แต่เป้าหมายที่กำหนดมักมีลักษณะคงที่ (Static) ไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์หรือพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป 5) เป้าหมายโดยรวมขององค์การ (Official Goals) จะถูกนำไปกำหนดเป็นเป้าหมายระดับปฏิบัติ (Operative Goals) หรือขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการนำไปปฏิบัติของโรงเรียน ดังนั้นเป้าหมายรวมขององค์การ (Official Goals) ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงบางเป้าหมายอาจจะไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติ ส่วนทัศนะที่สองก็มีข้อวิจารณ์เช่นกันว่าการเน้นที่การจัดหาทรัพยากรมากเกินไป อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังหรือการให้ความสำคัญกับปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) มากไปจะทำให้ความสำคัญของปัจจัยป้อนออก (Outputs) ลดน้อยลง เป็นต้น ขณะเดียวกัน ต่างก็มีความเห็นพ้องกันว่า แท้ที่จริงแล้วทัศนะทรัพยากรเชิงระบบนั้น ก็คือทัศนะเกี่ยวกับการนำเป้าหมายองค์การไปสู่ระดับปฏิบัติการ (Operative Goals)

ในทัศนะแรกนั่นเอง เป็นทัศนะที่ต้องมีการจัดหาทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานเช่นกัน ดังนั้น ทั้งสองทัศนะจึงต่างเสริมและขยายความซึ่งกันและกัน ไม่ขัดแย้งกันและนำบูรณาการเข้าเป็นทัศนะที่สามได้

จากทัศนะดังกล่าว ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008) ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิผลขององค์การขึ้นมาชุดหนึ่ง โดยให้คำนึงถึงหลักการสำคัญสามประการคือ 1) หลักการเรื่องเวลา ซึ่งเห็นว่าควรให้มีการประเมินความมีประสิทธิผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) หลักการเรื่องความเป็นพหุขององค์ประกอบในการประเมิน โดยให้ประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และ 3) หลักการเรื่องความเป็นพหุของเกณฑ์ โดยคำนึงถึงความเป็นระบบที่จะต้องประเมินทั้งปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินความมีประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงระบบ (Hoy & Miskel, 2008, p. 297)

ปัจจัยป้อนเข้า	กระบวนการ	ปัจจัยป้อนออก
เกณฑ์ความมีประสิทธิผล	เกณฑ์ความมีประสิทธิผล	เกณฑ์ความมีประสิทธิผล
- ทรัพยากรการเงิน	- ความปรองดองและวิสัยทัศน์	- ความสำเร็จของงาน
- สิ่งอำนวยความสะดวก	- บรรยากาศองค์การ	- การเรียนรู้ของนักเรียน
- ความพร้อมของนักเรียน	- ระดับการจูงใจ	- ความพึงพอใจในงาน
- ศักยภาพของครูผู้สอน	- การจัดโรงเรียนและห้องเรียน	- ระดับการขาดงาน
- ทรัพยากรเทคโนโลยี	- คุณภาพหลักสูตร การสอน	- อัตราการลาออก
- การสนับสนุน	- เวลาในการเรียนรู้	- คุณภาพปฏิบัติ
- นโยบายและมาตรฐาน	- คุณภาพภาวะผู้นำ	

นอกจากนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกา ช่วงเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1966 การเผยแพร่รายงานวิจัยเชิงสำรวจของโคลแมน (Coleman, 1966) เกี่ยวกับความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา ซึ่งรายงานสรุปผลว่า ภูมิหลังของครอบครัว เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งโคลแมนเป็นบุคคลแรกในกลุ่มของนักสังคมศาสตร์ในช่วง ค.ศ. 1960 – ค.ศ. 1971 ที่เชื่อว่า ปัจจัยด้านครอบครัว เป็นต้นว่า ความยากจนหรือการขาดการศึกษาของพ่อแม่ กีดกันเด็กจากการเรียนรู้ โดยเด็กไม่ได้รับการสอนและคำแนะนำที่ดีจากพ่อแม่ นอกจากนั้น รายงานวิจัยยังเป็นตัวเร่งให้เกิด “แนวคิดความเสมอภาคทางการศึกษา (Compensatory Education)” ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนในช่วงทศวรรษนั้น ซึ่งก่อให้เกิดการบัญญัติกฎหมายที่มุ่งเน้นการสอนให้เด็กที่มีภูมิหลังทางครอบครัว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ที่ยากจน สามารถเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันกับเด็กทุก ๆ คนในโรงเรียน โดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งแนวคิดนี้ มุ่งเน้นการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียนในบริบทของการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา มากกว่าเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารของโรงเรียน

โดยความเชื่อที่กล่าวไว้ว่า โรงเรียนใช้แนวทางการพัฒนาที่เหมือนกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตัวผู้เรียน กระตุ้นให้เกิดการศึกษาที่หลากหลาย ในภายหลังที่ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล นักวิจัยทางการศึกษาที่ศึกษาเรื่องราวดังกล่าว ได้พัฒนาองค์ความรู้ทางการวิจัยที่สนับสนุนข้ออ้างที่ว่าทุก ๆ คนสามารถเรียนรู้ได้และโรงเรียนสามารถควบคุมปัจจัยที่จำเป็นเพื่อที่จะประกันได้ว่า ผู้เรียนมีความรอบรู้ตามแกนสาระของหลักสูตร และแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนี้ ก็จะไม่ได้ลดความสำคัญของปัจจัยทางด้านครอบครัวที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ในปี ค.ศ. 1982 การศึกษาของเอดมอนส์ (Edmonds, 1982) ได้ถูกตีพิมพ์ในหัวเรื่อง “Programs of School Improvement: An Overview” ที่กล่าวไว้ว่า “ขณะที่โรงเรียนมีหน้าที่เบื้องต้นที่รับผิดชอบว่าหน้าที่ของผู้เรียนที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียนมีอย่างเพียงพอหรือไม่นั้น ครอบครัวก็ควรจะให้ความร่วมมือและสังเกตว่าผู้เรียนมีความเจริญงอกงามจากการเรียนในโรงเรียนมากน้อยเพียงใดด้วย”

งานลำดับแรกของนักวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือ การพิสูจน์ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นมีอยู่จริง โดยเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน และไม่คำนึงถึงสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนภูมิหลังครอบครัวกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จะทดลองซ้ำ ๆ กัน ในหลาย ๆ แห่ง ทั้งในชุมชนขนาดใหญ่และเล็ก ซึ่งหลังจากการพิสูจน์โรงเรียนดังกล่าวแล้ว งานวิจัยก็ยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องที่จะพิสูจน์คุณลักษณะโดยทั่วไปที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลเหล่านี้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปรัชญานโยบาย หรือแนวปฏิบัติของโรงเรียนที่ศึกษาเหล่านี้ โดยทั่วไปแล้วมีลักษณะเป็นแบบใด

จากการศึกษาอย่างต่อเนื่องเอดมอนส์ (Edmonds, 1979) ได้ค้นพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลเหล่านี้มีลักษณะการเป็นผู้นำทางการสอนที่แข็งแกร่ง (Strong Instructional Leadership) การมีสำนึกของภารกิจอย่างแรงกล้า (Strong Sense of Mission) พฤติกรรมทางการสอนที่แสดงออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ (Demonstrated Effective Instructional Behavior) ความคาดหวังต่อผู้เรียนทุกคนอยู่ในระดับสูง (High Expectation for All Students) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequently Monitoring of Student Achievement) และการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และเป็นระเบียบ (Safe and Orderly Environment) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้กลายมาเป็นที่รู้กันว่าเป็น ตัวแปรสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Correlates of School Effectiveness)

เอดมอนส์ (Edmonds, 1982) ได้ทำการศึกษาอย่างเป็นทางการครั้งแรก เพื่อพิสูจน์ตัวแปรสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Correlates of School Effectiveness) ตามงานวิจัยที่เผยแพร่

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น โดยในการศึกษาดังกล่าว เอดมอนส์ (Edmonds) กล่าวไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลทุกโรงเรียน จำเป็นจะต้องมี

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่รู้กันว่าเป็นผู้มีความตั้งใจอย่างสูงที่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพการเรียนการสอน

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมุ่งเน้นการเรียนการสอนอย่างกว้างขวางและเผยแพร่โดยทั่วไป

3. บรรยากาศที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

4. พฤติกรรมของครูผู้สอนในการคาดหวังว่าผู้เรียนทุกคนจะต้องได้รับความรู้จากการสอน

5. การใช้หลักการวัดและประเมินผลผู้เรียนเป็นวิธีการพื้นฐานในการประเมินผล

ก่อนหน้าที่ เอดมอนส์ (Edmonds, 1979) บรูคูเวอ (Brookover, 1979) และเลอซอท (Lezotte, 2001) ได้ทำการวิจัยโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในประเทศสหรัฐอเมริกานั้น ทีมงานนักวิจัยจากประเทศอังกฤษได้ทำการวิจัย ในลักษณะใกล้เคียงกัน ซึ่งงานวิจัยดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์ในประเทศสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1979 ลงในหนังสือชื่อ Fifteen Thousand Hours (Rutter, Maughan, Mortimore, & Ouston, 1979) และเมื่อเปรียบเทียบข้อสรุปของทั้งสองทีมเกี่ยวกับคุณลักษณะของโรงเรียนที่ส่งผลเชิงบวกต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนแล้ว มีลักษณะเหมือนกันทุกอย่างและนับว่าเป็นผลจากการศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลด้วย

จากผลการวิจัยของประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ รวมกับผลการศึกษาวิจัยประกอบหลายร้อยฉบับ ที่ยืนยันคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้ทำให้ความเชื่อดังกล่าวถูกนำมาเขียนเป็นข้อยืนยันที่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งโดย เอดมอนส์ (Edmonds, 1979) ที่กล่าวถึงผลการวิจัยยังคงสนับสนุนฐานคติต่าง ๆ ในการพัฒนาปรับเปลี่ยนแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และโรงเรียนจูงใจให้ผู้เรียนเกิดการใฝ่รู้

2. โรงเรียนควบคุมตัวแปรอย่างเพียงพอที่จะประกันได้ว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้จริง

3. โรงเรียนควรได้รับการตรวจสอบในด้านการวัดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน

4. โรงเรียนควรแยกการวัดผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้สำเร็จตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้ โดยไม่คำนึงถึง เพศ เชื้อชาติ สีผิวหรือสถานภาพทางสังคม

ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกของแต่ละโรงเรียน เป็นผู้มีคุณภาพและศักยภาพในการวางแผนและปฏิบัติงานภายใต้สภาวการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงเท่าที่จำเป็น เพื่อก่อให้เกิดภารกิจการเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Learning for All Mission)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การพัฒนาแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจากงานวิจัยประกอบ กอปรกับตัวแปรสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Correlates of School Effectiveness) ที่ได้ศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดวิวัฒนาการและการพัฒนาของแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในปัจจุบัน เป็นไปอย่างลึกซึ้งและกว้างขวางขึ้น และตัวแปรสัมพันธ์ต่าง ๆ ก็ได้ถูกให้คำจำกัดความขึ้นใหม่ และได้ขยายขอบเขต ดังนี้

1. ผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership)
2. ภารกิจที่ชัดเจนและมุ่งเน้น (Clear and Focused Mission)
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ (Safe and Orderly Environment)
4. บรรยากาศการคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง (Climate of High Expectation)
5. การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequently Monitoring of Student Progress)
6. ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน (Positive Home - Schools Relations)
7. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน (Opportunity to Learn and Student Time on Task)

คำจำกัดความของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในระยะแรก อยู่บนพื้นฐานของแนวคิดความเสมอภาคระหว่างผู้เรียนที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน ขณะที่นักการศึกษาได้ขยายความไปถึงความเสมอภาคของกลุ่มคนอื่น ๆ ของสังคม เช่น เพศ สีผิว กลุ่มคนพิการ ตลอดจนโครงสร้างของหน่วยครอบครัว ต่อจากนั้นได้มีการให้คำจำกัดความในรูปแบบของการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สำคัญ เช่น การอ่าน เรขาคณิต เป็นต้น เมื่อเวลาผ่านไปหลักสูตรอื่น ๆ ได้ถูกเพิ่มขึ้น เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ได้เน้นถึงการที่โรงเรียนเป็นหน่วยของการเปลี่ยนแปลง (Unit of Change) และในที่สุด จึงเกิดความชัดเจนว่า การพัฒนาโรงเรียนส่งผลต่อการเพิ่มพูนผลสัมฤทธิ์ในตัวผู้เรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุก ๆ ส่วนต้องการ

นอกจากนั้น ทฤษฎีการจัดการองค์การต่าง ๆ (Organizational Management Theories) ที่ได้พัฒนาขึ้น ก็มีส่วนสำคัญในการเพิ่มเพิ่มสนับสนุนให้เกิดการวิจัย และนโยบายที่สำคัญเกี่ยวกับแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ ตลอดจนแนวคิดของการกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจ (Decentralization and Empowerment) ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ (Importance of Organization Culture) และหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ก็ได้ถูกเพิ่มเติมขึ้นให้เข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในหลากหลายมิติมากขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตัวแปรสัมพันธ์ที่กล่าวไว้ข้างต้น เป็นสิ่งสำคัญต่อแนวคิดโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เพราะตัวแปรเหล่านั้นเป็นตัวแทนที่แสดงถึงตัวชี้วัดทางด้านองค์การและบริบทต่าง ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ตัวแปรสัมพันธ์ดังกล่าวยิ่งมีการดำเนินการโรงเรียนเข้มข้นขึ้นเท่าไร ผลกระทบเชิงบวกยิ่งเกิดขึ้นกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้ ตัวแปรสัมพันธ์แต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน แต่ก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน ตัวอย่างเช่น ปัญหาด้านระเบียบวินัยในสภาพแวดล้อมการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ และสัมพันธ์กับการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วย และในขณะที่เกิดผลสำเร็จกับการนำตัวแปรสัมพันธ์ทั้งหมดไปปฏิบัติ คำถามต่อไปอาจถามว่า “แล้วจะดำเนินการอย่างไรต่อไป?” ในจุดนั้น เราอาจจะต้องพิจารณาและนำตัวแปรสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นในรุ่นที่สองไปปฏิบัติ (Second-Generation Correlates) ซึ่งเป็นระดับการพัฒนาอีกขั้นหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียนที่ผูกพันอยู่กับภารกิจการเรียนรู้อย่างทั่วถึง (Learning for All Mission) การอธิบายถึงตัวแปรสัมพันธ์ที่พัฒนาขึ้นในรุ่นที่สอง (Second-Generation Correlates) มีอยู่ทั่วไป แต่ลำดับแรกจำเป็นที่ต้องเริ่มเดินก่อนที่จะวิ่งได้ และควรปฏิบัติในทิศทางของตัวแปรสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลดั้งเดิมในลำดับแรก (Original Correlates of School Effectiveness) ก่อนแล้ว จึงจะนำไปปฏิบัติในระดับสูงกว่าของการพัฒนาต่อไป (Lezotte, 1991, pp. 1-6; Lezotte, 2001, pp. 3-7)

สำหรับตัวแปรสัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านให้ทัศนะไว้ในแต่ละด้านดังนี้ (Lezotte, 2001, pp. 3-7)

ผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership)

ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทางการสอน (Instruction Leader) และสื่อสารภารกิจต่าง ๆ ของโรงเรียนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปกครอง และผู้เรียนอย่างมีประสิทธิผลและหนักแน่น นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้ฝึกสอน ผู้ร่วมงานและผู้ให้กำลังใจแก่บุคลากร รวมทั้งเข้าใจและประยุกต์ใช้คุณลักษณะเฉพาะของประสิทธิผลทางการสอนในการจัดการหลักสูตรการสอนต่าง ๆ บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้ที่กำหนดภารกิจของโรงเรียน มีความสำคัญกับประสิทธิผลทั้งหมดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน องค์การที่มีความซับซ้อนเช่นโรงเรียนนั้น จะยอมอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงไปตามค่านิยมหลักหรือภารกิจ และเน้นว่าเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องทำให้แน่ใจว่าทุก ๆ คนในองค์การได้ทราบจุดมุ่งหมายและเข้าใจภารกิจ ตลอดจนค่านิยมหลักขององค์การอย่างชัดเจนที่คุณลักษณะของโรงเรียนในฐานะขององค์การที่มีรูปแบบซับซ้อนต้องการผู้นำที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับบทบาทนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เอดมอนส์ (Edmonds, 1979) กล่าวว่า ถึงแม้จะพบว่ามีโรงเรียนที่มีผู้นำทางการสอนที่แข็งแกร่ง แต่ก็ยังบริหารไม่มีประสิทธิผล แต่ก็ไม่เคยพบโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ที่ขาดผู้นำทางการสอนที่แข็งแกร่งเช่นกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการสอนที่แข็งแกร่งมีความจำเป็น แต่ก็ยังไม่ใช่องค์ประกอบที่เพียงพอที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลได้

นอกจากนี้องค์ประกอบของผู้นำทางการสอน โดยอาศัยกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักผู้นำทางการสอนของกลิทแมน (Glickman, 2004) มี 3 องค์ประกอบ เป็นกรอบในการสังเคราะห์ คือ 1) องค์ประกอบด้านความรู้พื้นฐาน 2) องค์ประกอบด้านบทบาท 3) องค์ประกอบด้านทักษะ ผลการสังเคราะห์พบว่า องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของผู้นำทางการสอนเป็นดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยผู้นำทางการสอน (Glickman, 2004, p. 463)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. ด้านพื้นฐานความรู้	1. ผู้นำทางการสอน
	2. ขอบข่ายภาระงานวิชาการและความคาดหวังในการพัฒนา
	3. ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ
	4. การพัฒนาวิชาชีพบุคลากรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน
	5. การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนางานวิชาการ
2. ด้านบทบาท	1. การติดต่อสื่อสาร บริหารกลุ่ม สร้างเครือข่ายการ
	2. การเป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศทางวิชาการในสถานศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลงานวิชาการต่อภายนอก
	3. การตัดสินใจร่วมเพื่อ การริเริ่มสิ่งใหม่ การแก้ปัญหา และการแสวงหาทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิชาการ
3. ด้านทักษะ	การวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาวิชาการ

ภารกิจที่ชัดเจนและมุ่งเน้น (Clear and Focused Mission)

โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีการกำหนดภารกิจของโรงเรียนอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบและเข้าใจ รวมทั้งผูกพันกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การจัดลำดับความสำคัญของงาน กระบวนการประเมิน ตลอดจนการตรวจสอบ ผู้ปฏิบัติงานหรือครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อความมุ่งมั่นในการเผยแพร่ภารกิจ และทำให้ภารกิจการจัดการศึกษาเพื่อผู้เรียนรู้ทุกคนสัมฤทธิ์ผล และรับผิดชอบต่อการพัฒนาเรียนรู้ของผู้เรียนตามจุดมุ่งหมายที่สำคัญของหลักสูตรด้วย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เมื่อมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในครั้งแรกนั้น โรงเรียนมีความเข้าใจในการกำหนดภารกิจของโรงเรียน ประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจเป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องได้รับการอภิปรายอย่างมีแก่นสาร เมื่อคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อนให้เกิดการศึกษาที่ดี และตระหนักถึงข้อจำกัดทางด้านเวลา อัตรากำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ แล้วจำเป็นจะต้องการรวมศูนย์ของความพยายามทั้งหมด มากำหนดเป้าหมายของการดำเนินการ แนวคิดของการมีสำนึกในการรับรู้ภารกิจ เป็นหนทางหนึ่งที่ทำให้แน่ใจว่า ทุกคนในองค์การเคลื่อนที่ไปในทิศทางเดียวกัน อีกทางหนึ่งที่จะค้นหาว่าโรงเรียนแต่ละแห่ง จะมีภารกิจที่ชัดเจนหรือไม่นั้น สามารถหาได้โดยถามผู้ที่มีส่วนเสียของโรงเรียนในแต่ละส่วนว่า “โรงเรียนนี้มีการพัฒนาที่เน้นจุดใดมากที่สุด?” ถ้าหากได้คำตอบที่แตกต่างกันมาก แสดงว่าโรงเรียนนั้นขาดสำนึกในการรับรู้และเข้าใจภารกิจขององค์การ

สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ (Safe and Orderly Environment)

ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ควรมีความเป็นระเบียบ ก่อให้เกิดความมุ่งมั่น ตลอดจนบรรยากาศที่เหมือนธุรกิจที่เป็นอิสระต่อการคุกคามสุขภาพของผู้เรียน บรรยากาศของโรงเรียนต้องปราศจากความกดดันและช่วยสนับสนุนการเรียนการสอน ผู้ปกครองเห็นว่าบรรยากาศที่ปลอดภัยและมีวินัยของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก ที่ใช้ในการตัดสินเลือกโรงเรียนให้บุตรหลาน ตลอดจนต้องการให้สภาพแวดล้อมนั้นส่งเสริมการเรียนรู้ มีความปลอดภัยไร้กังวลจากภัยคุกคามต่าง ๆ การที่โรงเรียนจะมีหรือขาดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย ย่อมส่งผลต่อการยกระดับหรือขัดขวางการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ดังนั้นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะต้องลดภาวะคุกคามที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อผู้เรียน โรงเรียนที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ง่ายที่สุดและสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สามารถกล่าวได้ว่าเป็นการพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาจะสำเร็จหรือไม่นั้นมีเงื่อนไขเบื้องต้นของการพัฒนาอยู่ 2 ประการ คือ 1) ครูผู้สอนและบุคลากรทุกคนจะต้องยอมรับว่าการปฏิบัติงานเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและปฏิบัติอยู่ตลอดเวลา ทุกแห่งในโรงเรียน ในช่วงเวลาเรียน ถ้าหากมีช่วงเวลาใดที่ผู้เรียนรับรู้ว่าไม่มีครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่อยู่ก็จะเกิดปัญหาในการดูแลผู้เรียน และถือว่าเป็นจุดที่ทำให้สภาพแวดล้อมนั้น ไม่ปลอดภัยกับผู้เรียนและอาจจะก่อให้เกิดความไร้ระเบียบวินัยด้วย 2) กฎระเบียบจะต้องบังคับใช้อย่างจริงจังกับครูผู้สอนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารด้วย ถ้าหากไม่ปฏิบัติอย่างจริงจัง จะเป็นการกัดกร่อนและทำลายสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบของโรงเรียนอยู่รวดเร็วได้ เพราะผู้เรียนจะถือโอกาสในการอ้างการปฏิบัติที่ไม่มีระเบียบของครูผู้สอนและผู้บริหาร มาเป็นสิทธิ์หรือข้ออ้างของผู้เรียนที่จะขอนำมาปฏิบัติอย่างไร้ระเบียบได้เช่นกัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

บรรยากาศการคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง (Climate of High Expectation)

โรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะต้องมีบรรยากาศการคาดหวังต่อผู้เรียนในระดับสูง ซึ่งครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียนต้องเชื่อและแสดงออกอย่างชัดเจนว่า ผู้เรียนทุกคน สามารถได้รับความรู้ตามสาระสำคัญของหลักสูตร และยังเชื่อว่าตัวบุคลากรเองเป็นผู้ช่วยเหลือให้ผู้เรียนทุกคนได้รับความรู้เหล่านั้น

มักจะมีคำถามอยู่เสมอว่า สิ่งใดแสดงให้เห็นถึงการคาดหวังที่มีอยู่สูงต่อความสำเร็จ บางคนคิดว่าการปรับมาตรฐานทางการเรียนของโรงเรียนให้สูงขึ้นเป็นการสื่อให้เห็นถึงความคาดหวังต่อผู้เรียน แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการเรียนที่สูงกับความคาดหวังที่สูง มาตรฐานการเรียนที่สูงนั้นเป็นสิ่งภายนอกที่เราต้องการให้ผู้เรียนไปถึง เช่น เกณฑ์การจบหลักสูตร แต่ความคาดหวังนั้นเป็นความเชื่อภายในที่ครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียนที่มีอยู่ ที่ต้องการให้ผู้เรียนนั้น สามารถไปถึงมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งความคาดหวังมีความสำคัญมาก

การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequently Monitoring of Student Progress)

ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความก้าวหน้าของนักเรียนต่อจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องมีการวัดผลและติดตามอย่างสม่ำเสมอ และผลลัพธ์ของการประเมินเหล่านั้นถูกใช้เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมและศักยภาพของนักเรียนแต่ละบุคคล ตลอดจนใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรในภาพรวมอีกด้วย

สิ่งที่มักเกิดขึ้นเสมอ คือผลของการประเมินนั้น ไม่ได้ส่งกลับสู่โรงเรียนทันเวลาเพื่อให้ครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เมื่อมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน มักมีคำถามเกิดขึ้นว่า โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนบ่อยครั้งหรือไม่ คำตอบก็มักจะขึ้นอยู่ความถี่ที่ทางโรงเรียนเตรียมการที่จะปรับปรุงพัฒนาผู้สอน ถ้าโรงเรียนไม่มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงพัฒนาผู้สอนแล้วทำไมจึงต้องมีการติดตามความก้าวหน้าด้วย เหตุผลเดียวที่ต้องมีการติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนโดยไม่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงผู้สอนนั้น คือ ถ้าโรงเรียนรับภารกิจของตนที่จะต้องสอนเด็กกลุ่มที่มีความสามารถในการเรียนสูงที่โรงเรียนได้คัดเลือกนักเรียนที่เก่งเข้าเรียน

ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างบ้านและโรงเรียน (Positive Home-School Relations)

โรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชน รวมทั้งผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษากับทางโรงเรียน ซึ่งผู้ปกครองเข้าใจและสนับสนุนภารกิจพื้นฐานของโรงเรียนและที่ให้โอกาสแสดงบทบาทที่สำคัญในการช่วยโรงเรียนเพื่อบรรลุภารกิจที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ โรงเรียนนั้นจะมีประสิทธิผลในการที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ทักษะพื้นฐาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตามหลักสูตรได้ โดยไม่จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้ปกครองในระดับเกินกว่าปกติ แต่จะเป็นการดีและง่ายขึ้น ถ้าผู้ปกครองเป็นส่วนหนึ่งของทีมครูพิเศษช่วยสอน และโรงเรียนเห็นว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาให้บุตรหลาน โดยจะเพิ่มความสามารถทางการเรียนให้แก่ผู้เรียนมากกว่าหลักสูตรปกติ แต่ก็เป็นเรื่องที่ยากขึ้น เพราะปัจจุบันสังคมมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีอัตราเพิ่มของครอบครัวเดี่ยว ครอบครัวที่พ่อและแม่ต้องทำงาน หรือครอบครัวที่มีการหย่าร้างสูงขึ้น ตลอดจนปัญหาด้านระยะทางที่ผู้เรียนบางคนจะต้องเดินทางมาโรงเรียน

การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน (Opportunity to Learn and Student Time on Task)

ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ครูผู้สอนจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดเวลาของการเรียนการสอนในชั้นเรียนตามเนื้อหาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร เวลาโดยส่วนใหญ่นั้น ผู้เรียนก็จะได้รับมอบหมายงานอย่างกระตือรือร้นในห้องเรียนทั้งหมดที่เป็นกลุ่มใหญ่ โดยมีครูผู้สอนเป็นผู้คอยชี้นำและดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ โดยทั่วไป ผู้เรียนมีแนวโน้มที่สามารถเรียนรู้เกือบทุกสิ่งได้ในเรื่องราวได้ใช้เวลาศึกษา ถ้าครูผู้สอนต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้นั้น สิ่งหนึ่งที่จำเป็นจะต้องทำก่อนเป็นอันดับแรก คือการให้แน่ใจว่าครูผู้สอนได้ทำการสอนและให้เวลาแก่ผู้เรียนได้ฝึกฝน ซึ่งในโรงเรียนบางแห่งอาจได้รับการร้องเรียนจากผู้เรียนว่าครูไม่ได้ทำการสอนให้แก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นการไม่ยุติธรรมต่อสิทธิที่ผู้เรียนควรได้รับและควรจะต้องมีการปรับเปลี่ยน

เวลาของผู้เรียนจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อ ครูแต่ละในโรงเรียนมีความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าอะไรเป็นจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ เป็นไปตามระดับชั้นและรายวิชา เมื่อสามารถรู้ได้อย่างชัดเจนแล้วว่าผู้เรียนควรจะเรียนอะไรแล้ว ผู้เรียนก็ควรจะได้รับการจัดสรรเวลาที่จะเรียนสิ่งเหล่านั้น การชะงักงันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จากการไหลเวียนของกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละวันในห้องเรียน หรือในโรงเรียนนั้น จะลดประสิทธิผลการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนในโรงเรียน

ดังนั้น เห็นได้ว่า ตัวแปรสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น เป็นตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้และตัวแปรแต่ละตัว ล้วนมีพื้นฐานมาจากการศึกษาวิจัยทางการศึกษาที่เป็นเอกสารประกอบมากกว่า 400 เรื่อง จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน ตลอดจนแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของกระบวนการปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของสุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545, หน้า 7) ที่สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. โรงเรียนจะต้องดำเนินการตามพันธกิจที่ระบุไว้อย่างชัดเจนและมีจุดเน้น
2. โรงเรียนจะต้องสร้างบรรยากาศการมีความคาดหวังในผลสำเร็จของนักเรียนทุกคนสูง
3. ผู้บริหารจะต้องมุ่งเน้นให้ครูเป็นผู้นำทางการสอนอย่างแข็งขัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

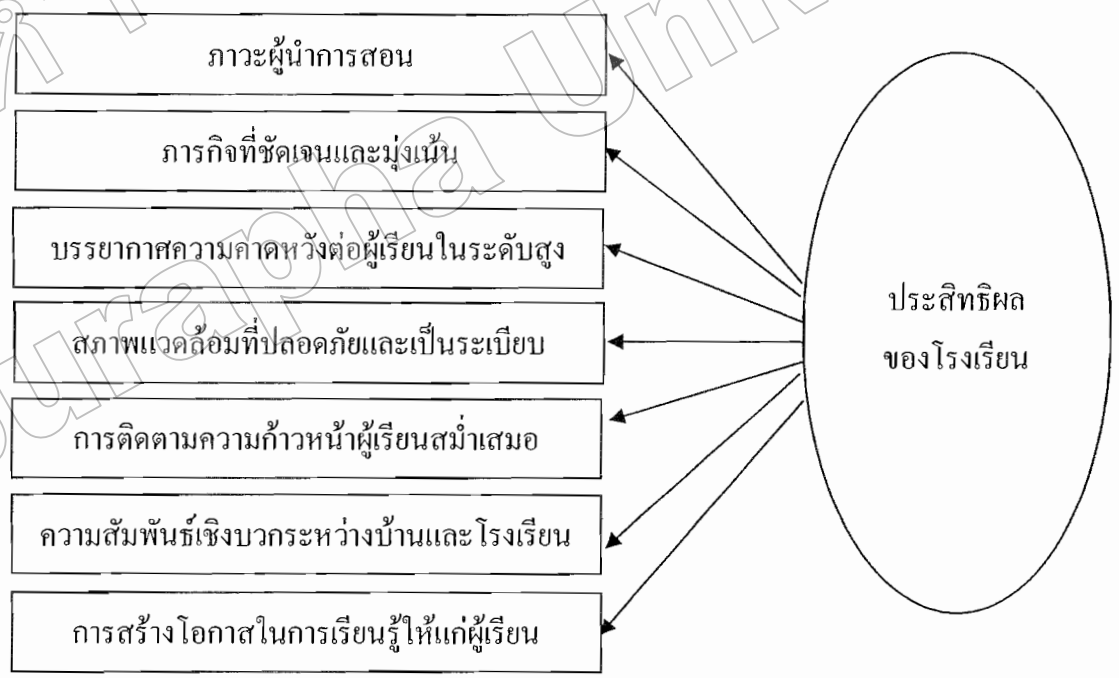
4. โรงเรียนต้องจัดเวลาในการสอนโดยตรงให้แก่นักเรียนให้มากที่สุด

5. ครูอาจารย์ต้องประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และใช้ผลการประเมินนั้นเป็นข้อมูลในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนของนักเรียน

6. โรงเรียนจะต้องมีภาวะแวดล้อมที่ปลอดภัยเป็นระเบียบเรียบร้อย และเกื้อกูลต่อการเรียนการสอน

7. โรงเรียนจะต้องเสริมพลังบทบาทของผู้ปกครองและบทบาทของครูบาอาจารย์ให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

สรุป จากการศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และแนวคิดต่าง ๆ ที่มีทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนที่มีกรอบแนวคิดรวบยอด โดยมีการนำไปพิสูจน์ จัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่โรงเรียนประสบอยู่ โดยแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของเลเซอท (Lezotte, 2001) ซึ่งมีพื้นฐานความคิดมาจากการศึกษาความสำเร็จของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลในหลาย ๆ แห่ง ผู้วิจัยได้แนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นมากำหนดเป็นตัวแปรสังเกตได้ของประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ประสิทธิผลของโรงเรียน (Lezotte, 2001, p. 4)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงเส้นที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดและจะนำองค์การทุกขนาด ทุกระดับให้สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าได้นั้น คือ ผู้นำ (Leader) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลากหลายดังนี้

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 187) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

อรุณ รักธรรม (2540, หน้า 183) ได้ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2537, หน้า 8) ได้อธิบายความหมายของผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ฟิดเลอร์ และเคเมอส์ (Fiedler & Chemers, 1974) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการใช้อำนาจ

สตอกดิลล์ (Stogdill, 1974) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ หมายถึง เป็นกิจกรรมที่มีอิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นในการได้รับความร่วมมือให้ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของกลุ่ม

เบรินส์ (Burns, 1987) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) โดยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตาม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ให้เกิดความสำนึก (Consclous) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

บาส (Bass, 1985) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้ และจำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ในฐานะที่เป็นกระบวนการกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมที่กลุ่มปฏิบัติ

2. ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่น ๆ ให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้ทำตามที่ผู้นำต้องการ

4. ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยจะเป็นไปตามความสมัครใจของผู้ตาม

5. ในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม

6. ในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจ หรือดลใจสมาชิกกลุ่มให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

7. ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะใช้อำนาจให้กลุ่มปฏิบัติตาม

8. ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

9. ในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำเป็นผลจากการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยกัน

10. ในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม

11. ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทาง เครือข่าย และกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

บาส และแบรนซ์ (Bass & Brance, 1994) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

วิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

พอล (Paul, 1997) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ เดรสเซอร์ (Dessler, 1998) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธขององค์การ

บาส (Bass, 1997) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ลูเนนเบิร์ก และเอินสเตียน (Lunenburge & Ornstein, 2000) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของราซิก และสเวนสัน (Razik & Swanson, 2001) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ซึ่งสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ใน 2 ลักษณะ เช่นกันคือ

1. กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพล เพื่อควบคุม กำกับ สั่งการ บังคับให้ผู้ตามปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. กระบวนการหรือพฤติกรรมการประสาน เกลี้ยกล่อม จูงใจ กระตุ้นหรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสมัครใจที่จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปความหมายของผู้นำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุม ปกครองบังคับบัญชา มีอิทธิพลและบทบาทเหนือผู้อื่น กำกับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ

2. ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน มีความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ กระตุ้นให้สมาชิกแสดงความสามารถเพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

3. ในส่วนของภาวะผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า เกี่ยวข้องกับค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากับบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อประสิทธิผลในการทำงาน

ทฤษฎีความเป็นผู้นำ (Leadership Theories)

ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของผู้คนตั้งแต่ครั้งอดีตกาล นับตั้งแต่มนุษย์ได้รวมเป็นกลุ่มทำงานเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่งานวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเพิ่งจะปรากฏในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 โดยทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีตที่เป็นที่รู้จักกันดีมี 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีกลุ่มที่มุ่งเน้นตัวผู้นำ (ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ – Trait Theories) และทฤษฎีกลุ่มที่มุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้นำต่อสมาชิกภายในกลุ่ม (ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ – Behavioral Theories) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

งานวิจัยในช่วงทศวรรษ 1920 และทศวรรษ 1930 ให้ความสำคัญกับ คุณลักษณะของผู้นำ และใช้คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งกำหนดความแตกต่างกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคล อาจได้แก่ ขนาดร่างกาย (Physical Stature) เช่น ความสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง บุคลิกภาพที่ปรากฏ (Appearance) เช่น ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความอุตสาหะ ระดับชั้นทางสังคม (Social Class) เช่น เป็นราชนิกูล ขุนนาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เช่น ความแน่นอน ไม่หวั่นไหว ความสุขุม ความสามารถในการพูด (Fluency of Speech) และความสามารถทางสังคม (Socialability) มีความสามารถเข้าใจผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี เป็นต้น

งานวิจัยของเคริกแพทริค และล็อค (Kirkpatrick & Locke, 1991) ได้สรุปความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำไว้ 6 ประการดังนี้

1. พลังความพยายาม (Drive) โดยมีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะฟันฝ่าอุปสรรค ทำให้งานที่รับผิดชอบประสบผลสำเร็จ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. มีความมุ่งมั่น (Desire to Lead) มีอิทธิพลหรือนำผู้อื่นโดยการจูงใจ ให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ

3. ความซื่อสัตย์และความมั่นคง (Honesty and Integrity) ความคิดและการกระทำเพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

4. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confident) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ

5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) สามารถรวบรวมวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

6. ความรู้ความเข้าใจ (Job-Relevant Knowledge) เป็นอย่างดีเกี่ยวกับองค์การ และเทคนิคการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

ผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะจึงเป็นการเจาะจงตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Right People) จากคุณลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว ในลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด “Born to Be”

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theories)

เน้นการศึกษาว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมอย่างไร ผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงสามารถฝึกฝน หรืออบรม (Trained) ผู้คนทั้งหลายให้สามารถเป็นผู้นำได้ทฤษฎีผู้นำตามพฤติกรรมที่น่าสนใจมี 4 ทฤษฎี ดังนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa Studies) โดยเลวิน (Lewin, 1964 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั้นทรัพย์, 2538) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) รวมอำนาจ ตัดสินใจแต่ผู้เดียวและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจหน้าที่ สอนงาน และจูงใจพนักงาน

2.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Style) มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ

การศึกษาของเลวิน (Lewin, 1964 อ้างถึงใน บุญเรือน หมั้นทรัพย์, 2538) พบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การมากที่สุด แต่การศึกษาในเวลาต่อมากลับพบว่าผู้นำแบบเผด็จการ หรือเสรีนิยมก็อาจเป็นรูปแบบที่ดีในบางสถานการณ์และบางองค์การ

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University Studies) ในปี ค.ศ. 1945 หน่วยวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำกว่า 1,000 พฤติกรรมได้สรุปพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเหลือเพียง 2 แบบ คือ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.2.1 ผู้นำแบบเป็นผู้ริเริ่ม (Initiating Structure) คือผู้นำที่มีพฤติกรรมชอบกำหนดบทบาทตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาจะออกคำสั่ง วางแผน กำหนดวิธีการทำงานและวันเวลาที่งานจะเสร็จ จึงเป็นผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

2.2.2 ผู้นำแบบพิจารณา (Consideration) คือ ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นมิตร และให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วม พนักงานจึงมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

การแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำของกลุ่มโอไฮโอ เป็นพฤติกรรมที่แยกจากกัน การวิจัยพบว่า รูปแบบที่ดีที่สุดของพฤติกรรมผู้นำคือควรมี Initiating Structure และ Consideration สูงทั้ง 2 อย่าง (High-High) จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงานด้วยและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานด้วย

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) ศูนย์วิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกัน คือ

2.3.1 แบบผู้นำที่มุ่งคน (Employee Oriented) คือ ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานสนใจและยอมรับความคิดเห็นของพนักงาน ดูแลช่วยเหลือพนักงานเป็นอย่างดี

2.3.2 แบบผู้นำที่มุ่งงาน (Production Oriented) คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมตรงกันข้าม คือมุ่งงาน เน้นวิธีการปฏิบัติงานและผลงานที่จะได้ โดยมองคนหรือพนักงานเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำให้เกิดผลงาน

2.4 ศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้นำที่มุ่งคน (Employee Oriented) จะทำให้การทำงานมีประสิทธิผลและสร้างความพอใจกับพนักงาน

The Managerial Grid โรเบริท และแจน (Robert & Jane, 1981) ได้อาศัยพื้นฐานการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยเสนอตารางความเป็นผู้นำ โดยแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 ขั้ว คือ แบบมุ่งคน (Concern for People) และแบบมุ่งงาน (Concern for Production) โดยแบ่ง Scale ทั้งแกนตั้งและแน่นอนเป็น 1-9 ซึ่งจะได้ผู้นำรวมทั้งสิ้น 81 แบบพฤติกรรม โดยได้อธิบายแบบพฤติกรรมผู้นำหลัก ๆ ไว้ 5 แบบ คือ

1. Impoverished Management (1, 1) เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ได้ผลงานต่ำสุด และความสัมพันธ์กับพนักงานก็ต่ำสุดเช่นกัน

2. Task Management (9, 1) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นประสิทธิผลของงานสูง แต่ความสัมพันธ์กับพนักงานต่ำ

3. Middle of the Road Management (5, 5) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่สมดุลได้ผลงานปานกลาง ขณะที่ความสัมพันธ์กับพนักงานก็อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. Country Club Management (1, 9) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับพนักงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน ตอบสนองพนักงานเป็นพฤติกรรม การบริหารที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจมากแต่ได้ผลงานต่ำสุด

5. Team Management (9, 9) เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำที่ดีที่สุด มีผลงานสูง และพนักงานมีความพอใจในงานสูงด้วย ผู้บริหารอาจใช้วิธีให้พนักงานมีความผูกพันต่องานโดยให้มีส่วนร่วมและให้เกียรติไว้วางใจพนักงาน

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

หลังจากแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำในอดีตได้ก่อตัวขึ้น จึงได้มีการศึกษา และพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดทฤษฎีความเป็นผู้นำสถานการณ์ในเวลาต่อมา และที่จะกล่าวต่อไปนี้มี 4 ทฤษฎี ได้แก่ Fiedler Model, Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory, Leader Participation Model และ House's Path-Goal Model ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตัวแบบของฟิดเลอร์ (The Fiedler Model)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่อธิบายว่า ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของรูปแบบการบริหารงานของผู้นำกับสถานการณ์ ที่ผู้นำจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานนั้นได้มากเพียงใด ในทฤษฎีนี้จะเชื่อว่าผู้นำที่มีรูปแบบการบริหารงานแต่ละแบบจะเหมาะกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันแต่ละสถานการณ์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ "มุ่งงาน" (Task Oriented) และมุ่งความสัมพันธ์" (Relationship Oriented) การจะประเมินว่าผู้นำมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดใน 2 แบบนี้ เขาให้แบบสอบถามที่เรียกว่า Least-Preferred Coworker (LPC) Questionnaire โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันว่ามีรูปแบบการบริหารแบบใด จากคำถามว่า "ใครคือคนที่ทานอยากทำงานด้วยน้อยที่สุด?" โดยให้ผู้ประเมินให้คะแนนจาก 1 ถึง 8 รวม 8 ระดับ โดยใช้พฤติกรรมที่ตรงข้ามกัน 16 ข้อ (คู่) เช่น Friendly Unfriendly Boring-Interesting เมื่อรวมคะแนนแล้ว ผู้ได้คะแนนสูงจะเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ แต่ถ้าได้คะแนนต่ำจะเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) เชื่อว่ารูปแบบการบริหารงานของผู้นำจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนอย่างไร

สำหรับสถานการณ์ในความหมายของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำปฏิบัติงาน (Leader-Member Relation) หากทั้งสองฝ่ายมีความเชื่อมั่นไว้วางใจและเคารพต่อกันถือว่าความสัมพันธ์ดี (Good) หากเป็นแบบตรงข้ามถือว่าความสัมพันธ์ไม่ดี (Poor)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หากงานในหน่วยงานหรือในองค์การนั้นมีการจัดโครงสร้างและการแบ่งงานไว้ชัดเจนแน่นอนถือว่ามีความแน่นอนสูง (High) แต่หากไม่ชัดเจนถือว่ามีความแน่นอนต่ำ (Low)

3. อำนาจจากตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) หากมีอำนาจหน้าที่ในในการจัดการลงโทษหรือให้รางวัลกับพนักงานเต็มที่ ถือว่า Position Power แข็ง (Strong) แต่หากอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไม่สามารถจัดการกับพนักงานได้เต็มที่ถือว่าอ่อนแอ (Weak)

เมื่อนำองค์ประกอบสถานการณ์ทั้ง 3 องค์ประกอบมารวมกันจะได้เป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะเหมาะกันรูปแบบการบริหารของผู้นำต่างกัน

ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ที่ดี (Favorable) คือ สถานการณ์ที่ I II และ III และกับสถานการณ์ที่ไม่ดี (Unfavorable) คือ สถานการณ์ที่ VII VIII

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เหมาะกับสถานการณ์ปานกลาง (Moderate) คือสถานการณ์ที่ V และ VI ข้อเสนอแนะของ Fiedler Model คือ

1. บรรจุแต่งตั้งผู้นำไปยังหน่วยงานที่มีสถานการณ์เหมาะกับรูปแบบการบริหารของผู้นำคนนั้น

2. ปรับสถานการณ์ให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารของผู้นำ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าไม่เป็นความจริงที่กำหนดว่าผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารได้

ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974) (Hersey & Blanchard's Situational Leadership Theory)

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974) ได้พัฒนาทฤษฎีที่เรียกว่า Situational Leadership Theory (SLT) โดยเน้นหลักการว่าผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารอย่างไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งหมายถึงระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

คำว่า "ความพร้อม" ในทฤษฎีนี้ หมายถึง ความสามารถ (Ability) คือ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน และความเต็มใจ (Willingness) คือ ความเชื่อมั่นของพนักงานว่าจะทำงานนั้นได้สำเร็จ ความผูกพันในงานและความศรัทธาต่อตัวผู้นำ ความสามารถจึงเป็นความพร้อมทางกาย ส่วนความเต็มใจเป็นความพร้อมทางใจ

เฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974) แบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ เช่นเดียวกับฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967) คือมุ่งงาน (Task Behavior) และมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) แต่ได้เพิ่มแบบผู้นำเป็นแบบมุ่งงานสูงและมุ่งงานต่ำ มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำสลับกัน ซึ่งรูปแบบผู้นำที่จะสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ระดับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้รูปแบบผู้นำเป็น 4 แบบดังนี้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. รูปแบบที่ 1 ผู้นำควรใช้วิธีการสั่งให้ทำ (Telling) คือใช้รูปแบบบริหารงานแบบ High Task and Low Relationship เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถ และไม่เต็มใจ (Unable and Unwilling) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมต่ำ ผู้นำควรต้องสั่งงานให้ชัดเจนเป็นขั้นตอน (Clear and Specific Directions)

2. รูปแบบที่ 2 ผู้นำควรใช้วิธีขายความคิด (Selling) คือ ใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ High Task and High Relationship เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานไม่มีความสามารถเต็มใจ (Unable and Willing) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง (Moderate) ผู้นำจึงควรอธิบาย สอนงานให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้ และเนื่องจากพนักงานมีความเต็มใจอยากทำงานอยู่แล้วการปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิผลได้

3. รูปแบบที่ 3 ผู้นำควรใช้วิธีให้มีส่วนร่วม (Participating) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ High Relationship and Low Task เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจทำงาน (Able and Unwilling) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมปานกลาง (Moderate) ผู้นำจึงควรจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้มีส่วนร่วม เป็นการให้เกียรติและสร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่องานให้มากขึ้น

4. รูปแบบที่ 4 ผู้นำควรใช้วิธีมอบหมายงาน (Delegating) คือใช้รูปแบบการบริหารงานแบบ Low Relationship and Low Task เนื่องจากความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถ และมีความเต็มใจทำงาน (Able and Willing) ซึ่งถือว่ามีความพร้อมสูง (High) เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีความสูงทั้งสองด้าน ผู้บริหารจึงไม่ต้องมีบทบาทมากนัก สามารถมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติดูแลรับผิดชอบงานได้เอง

การใช้ทฤษฎีดังกล่าวให้ได้ประสิทธิผล ผู้นำจะต้องทราบระดับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม หรือในแผนกงานนั้นก่อน จึงจะสามารถกำหนดรูปแบบการบริหารงานของตนให้สอดคล้องได้ ทฤษฎีนี้เป็นที่นิยมและใช้ได้ผลในองค์การต่าง ๆ จำนวนมาก

ตัวแบบผู้นำแบบการให้มีส่วมร่วม (Leader Participation Model)

วรูม และเยทตัล (Vroom & Yetton, 1973) ได้เสนอรูปแบบจำลองที่เรียกว่า Leader Participation Model หรือตัวแบบผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 หลักการสำคัญของตัวแบบนี้ คือการเน้นการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจของผู้นำ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ส่วนการที่ผู้นำจะให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยมากน้อยแค่ไหน ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาหรือสถานการณ์ กล่าวคือการที่ผู้นำจะใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบใด ขึ้นอยู่กับประเมินปัญหาหรือประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นักวิจัยได้โต้แย้งกันว่า พฤติกรรมผู้นำต้องมีการปรับปรุง เพื่อเป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงโครงสร้างงาน ตัวแบบของวรูม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และเยทตัล (Vroom & Yetton, 1973) เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจที่ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบของผู้นำตามสถานการณ์ตามตัวแบบผู้นำแบบการให้มีส่วนร่วม (Leader Participation Model) โดยมี 5 แบบดังนี้

1. Decide ผู้นำตัดสินใจเองโดยลำพังแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ

2. Consult Individually ผู้นำบอกเล่าปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วถามปรึกษาขอความคิดเห็นเป็นรายบุคคล แล้วผู้นำจึงตัดสินใจ

3. Consult Group ผู้นำเสนอปัญหาต่อที่ประชุม แล้วขอความเห็นหรือคำปรึกษาจากที่ประชุม แล้วจึงตัดสินใจ

4. Facilitate ผู้นำทำหน้าที่เสมือนผู้อำนวยการความสะดวกโดยผู้นำจะบอกปัญหา และขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ

5. Delegate ผู้นำบอกปัญหาและเงื่อนไขต่าง ๆ แล้วให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจให้ตน

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์ (House, 1971) (House's Path – Goal Theory)

เป็นทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ได้รับความนิยมมาก พัฒนาขึ้นโดยเฮ้าส์ (House, 1971) จึงมักเรียกกันว่า House's Path – Goal Theory หรือทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย สาระสำคัญของ Path – Goal Model คือการเน้นว่าผู้นำมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวิถีทางการทำงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายของส่วนตัวและองค์การไปด้วยกัน

สาเหตุที่เรียกชื่อทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path – Goal) นั้นมาจากความเชื่อว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอธิบายและชี้แจงให้พนักงานเห็นอย่างชัดเจนว่า เขาจะต้องมีวิถีทางคือจะต้องปฏิบัติเริ่มต้นจากไหน และจะเดินไปอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัว โดยจะสามารถลดอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด ผู้นำจะต้องสนับสนุนจูงใจพนักงานของตนอย่างเต็มที่ด้วย

ส่วนที่ถือว่าเป็นการนำเอาความคิดมาจากทฤษฎีความคาดหวังก็เพราะในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนั้น ยังคงมุ่งให้พนักงานมีความคิดว่าเมื่อได้ปฏิบัติตามวิถีทางที่ถูกต้องแล้วก็จะประสบความสำเร็จ โดยได้รับผลตอบแทน ได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นเป็นการบรรลุเป้าหมายของตัวพนักงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิผลต่อองค์การหรือบรรลุเป้าหมายขององค์การไปด้วยพร้อมกัน

ในทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำจะได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากพนักงานมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าผู้นำคนนั้นสามารถนำทางให้พนักงานไปสู่ความสำเร็จได้มากเพียงใด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และพฤติกรรมของผู้นำคนนั้นจะสามารถจูงใจ (Coaching) แนะแนวทางพนักงานเดินไปในวิถีทางสู่เป้าหมายได้ดีเพียงใด มีการสอนงาน (Coaching) แนะแนวทาง (Guidance) สนับสนุน (Support) และให้ผลตอบแทนหรือรางวัล (Rewards) มากน้อยเพียงใด

เฮ้าส์ (House) ได้แบ่งพฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) จะแนะนำผู้ปฏิบัติงานว่าผู้นำคาดหวังอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน เวลาที่งานสำเร็จ และจะชี้แนะวิธีการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมายให้ด้วย รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงาน จึงเป็นผู้นำที่อยู่ประเภทเน้นงาน

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นมิตร แสดงความห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและสวัสดิภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงาน จึงจัดได้ว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นความสัมพันธ์

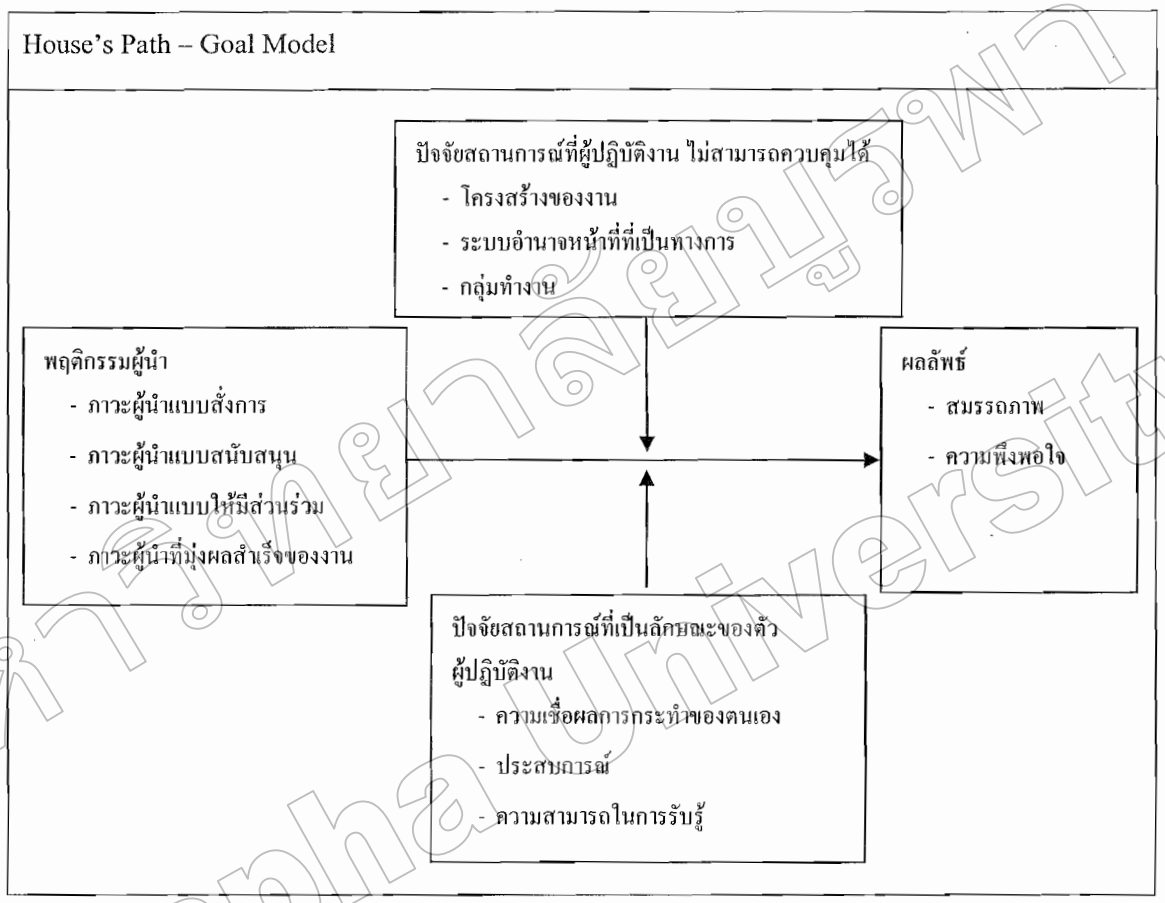
3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) โดยจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจด้วย

4. ภาวะผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะกำหนดเป้าหมายของงานและความคาดหวังของพนักงานไว้สูง และเน้นการพัฒนาประสิทธิผลการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

เฮ้าส์ (House, 1971) มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำสามารถยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนรูปแบบได้ ซึ่งตรงข้ามกับ Fiedler Model กล่าวคือใน Path-Goal Theory เชื่อว่าผู้นำคนเดียวกันอาจมีรูปแบบพฤติกรรมเป็น Directive หรือ Supportive หรือ Participative หรือ Achievement-Oriented ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบัน และใช้ตรวจสอบผลจากตัวแปรแทรกซ้อนที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แรงจูงใจ ขวัญ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายผลของพฤติกรรม ผู้นำต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างคงเส้นคงวามากกว่า ผลลัพธ์อื่นของทฤษฎี เช่น การจูงใจ และการปฏิบัติงานตาม (Hoy & Miskel, 1991, p. 274) อีกทั้งเป็นทฤษฎีที่ได้รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงว่า ทำอย่างไรพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดยอีแวนส์ และเฮ้าส์ (Evans & House, 1971 อ้างถึงใน สมจิตร อุดม, 2547) ได้พัฒนาขึ้นอีกในปี ค.ศ. 1971 โดยรวมเอาตัวแปร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ด้านสถานการณ์เข้าไว้ ทฤษฎีนี้ได้รับการตรวจสอบและขยายความมากขึ้นในเวลาต่อมา ซึ่งทฤษฎีดังกล่าว แสดงไว้ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ตัวแบบภาวะผู้นำในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์

สำหรับสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) จะประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1. ส่วนแรก เรียกว่า Environmental Contingency Factor เป็นสถานการณ์ส่วนที่ตัวผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนดหรือควบคุมได้ ได้แก่ โครงสร้างของงาน (Task Structure) ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) และกลุ่มทำงาน (Work Group)

2. ส่วนหลัง เรียกว่า Subordinate Contingency Factor เป็นสถานการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความเชื่อผลการกระทำของตนเอง (Internal Locus of Control) ประสบการณ์ (Experience) และความสามารถในการรับรู้ (Percciver Ability)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

สถานการณ์ทั้ง 2 ส่วนนี้ จะร่วมกันกำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ พฤติกรรมการทำงาน (Performance) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ปฏิบัติงาน ในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮ้าส์ (House's Path-Goal Theory) อธิบายว่าหากรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 2 ส่วน ก็จะทำให้การทำงานของพนักงานขาดประสิทธิผลและเกิดความไม่พึงพอใจขึ้น

กรณีตัวอย่างของสถานการณ์ที่จะต้องใช้รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สอดคล้องกันเช่น

1. เมื่อโครงสร้างของงาน (Task Structure) ไม่เป็นระบบ ระเบียบ มีความไม่แน่นอนสูง ทำให้พนักงานที่รับผิดชอบเกิดความเครียด ตัดสินใจแก้ปัญหายากสถานการณ์แบบนี้ พนักงานจะพอใจจะได้ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader) เพื่อมาช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แต่หากโครงสร้างของงานเป็นระเบียบแน่นอนชัดเจน ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) จะเป็นแบบที่พนักงานมักจะพอใจและการปฏิบัติงานได้ดี

2. เมื่อระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority System) ซึ่งหมายถึงระบบการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นขั้นตอน เช่นระบบราชการ เหมาะที่จะใช้ภาวะผู้นำสนับสนุน (Supportive Leader) มากกว่าแบบสั่งการ (Directive Leader)

3. หากกลุ่มทำงาน (Work Group) มีความขัดแย้งสูง พนักงานจะมีความพอใจผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)

4. หากลักษณะของพนักงานปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง (Internal Locus of Control) คือ เชื่อว่าทุกสิ่งเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคล มิใช่ฟ้าบันดาล เช่นนี้ พนักงานมักจะพอใจที่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participative) แต่หากเชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากฟ้าลิขิต (External Locus of Control) เขาจะพอใจผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)

5. หากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์การทำงาน (Experience) หรือทักษะสูง จะพอใจผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader) แต่ถ้าเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์หรือทักษะต่ำจะชอบ ผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leader)

6. หากผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ (Perceive Ability) สูง จะพอใจผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader) มากกว่าแบบสั่งการ (Directive Leader)

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่ยกระดับความต้องการความเชื่อทัศนคติ คุณธรรม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่า การศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1987) เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วจนองค์การต่าง ๆ ไม่สามารถจะปรับแผนการบริหารจัดการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่ภาวะวิกฤตในปัจจุบัน ผู้นำจึงต้องมีภาวะผู้นำที่เสริมสร้างองค์การไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป จึงเป็นสาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ (Paul, 1997)

ดังนั้น การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Burns (Burns's Theorry of Transformational Leadership)

เบริ์น (Burns, 1987) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ "ภาวะผู้นำ" (Leadeship) เขามีความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า "การทำให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม" และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Thery) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Concious) ของความต้องการ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษย์ชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำนึก ตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของบาส (Bass, 1985)

จากทฤษฎีของเบริ์น (Burns, 1987) ดังกล่าว บาส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimalation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับ

การสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของเบริ์น (Burns, 1987) โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่า ในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาส (Bass, 1985) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ คือ ความมีเสน่ห์ การดลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญมากที่สุด โดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมีเสน่ห์ (Charisma) หมายถึง ความมีบารมีหรือการมีบุคลิกภาพที่น่านับถือ มีอำนาจภายในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนโดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำเช่นนี้ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ สามารถมองเห็นได้จากปฏิกิริยาตอบโต้ของผู้ตาม คือการให้ผู้ตามเกิดความยกย่องนับถือ รักใคร่ นิยมชอบพอ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพและความเกรงกลัว เป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจต่อผู้ตามต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วยบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการทำงานและพันธกิจของกลุ่มในการเพิ่มความยึดถือในค่านิยม ความคิด และปณิธานให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งผู้นำที่มีบุคลิกภาพน่านับถือนั้นเป็นผู้มีลักษณะดังนี้คือ 1) สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน และลูกน้องยอมรับในภาพอนาคตนั้น 2) กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 3) ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุอนาคตภาพที่ยึดถือร่วมกัน 4) สามารถประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ ไวต่อความต้องการ และค่านิยมของลูกน้อง และไวต่อสภาพแวดล้อม จนสามารถสร้างอนาคตภาพที่เป็นแนวทางที่สอดคล้องถูกกาลเทศะ และน่าประทับใจ 5) ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพปัจจุบัน แม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างภาพอนาคตที่ดีกว่าเก่า ค้นหานวัตกรรมในการแก้ปัญหา 6) ทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจในแนวกลยุทธ์ (Innovative Strategy) ว่าสามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดหมายได้ ทำให้ลูกน้องอยากทำงานหนักขึ้น

จนประสบความสำเร็จ 7) ใช้อำนาจส่วนตน คือใช้อำนาจความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

นอกจากนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent Father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรมในการส่งเสริมลูกน้อง โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ให้การยอมรับและเปิดเผย ให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดี ให้อิสรภาพแก่ลูกน้อง และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

ทั้งนี้ความมีเสน่ห์เป็นคุณสมบัติที่พิเศษของผู้นำในการที่จะดึงดูดให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและมีความสุขใจที่ร่วมปฏิบัติงานด้วย และทำให้บรรยากาศของการทำงานอบอุ่นเป็นกันเอง ซึ่งจะนำมาด้วยประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งความมีเสน่ห์ในองค์ประกอบนี้ จึงหมายถึง ปฏิกิริยาของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ โดยการแสดงตนเป็นพวกด้วย เลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายหรือภารกิจ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญที่เป็นผู้นำโดยมีเสน่ห์นี้จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ

2. การดลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความมีเสน่ห์ การดลใจเป็นวิธีที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ โดยอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิธีการช่วยปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง ผู้นำจะดลใจให้ผู้ตามโดยจุดประกายความคิดของผู้ตามที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น การดลใจผู้ตามนั้น ผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional Support) ทั้งด้วยการพูดและการกระทำ การดลใจเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ตาม อาจทำได้ดังนี้คือ 1) สร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่กระทำ และเชื่อว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ 2) ให้มีความเชื่อของเหตุแห่งการกระทำ ให้ผู้ตามตระหนักว่าสิ่งที่จะทำนั้นทำไปเพื่ออะไร ทำไมต้องทำ สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่ามีเป้าหมาย 3) สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ตามคาดว่าสิ่งที่ทำนั้นจะทำได้สำเร็จ เพราะความคาดหวังมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าคาดหวังว่าทำแล้วจะสำเร็จ ก็จะมีความมานะพยายามในการทำงาน ถ้าหากคาดหวังว่าทำแล้วไม่สำเร็จ ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้ในการทำงาน

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะดลใจครูผู้สอนและบุคลากรของโรงเรียน โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Simulation) คือการกระตุ้นผู้ตามให้ใช้สติปัญญาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อ และค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที ซึ่งจะทำให้ผู้ตามมีความ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

รอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่ และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ซึ่งบางครั้งในช่วงเวลาวิกฤติขององค์การ งบประมาณถูกตัดทอน เป็นช่วงที่เกิดความกังวล ไม่แน่ใจ ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ตาม ในการจัดลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา กล่าวคือ ให้มีการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับในแต่ละทางเลือก ค้นคว้า แลกเปลี่ยน และใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น แสวงหาทรัพยากรมาทดแทน เลือกใช้นวัตกรรม สร้างรูปแบบการบริการใหม่ และให้บริการที่ใช้ทรัพยากรให้น้อยลง แต่มีผลสำเร็จของงานท่าเดิมหรือสูงขึ้น ผู้นำสามารถกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตามโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) การใช้หลักการและเหตุผล (Rationally) ผู้นำมีความเชื่อมั่นในโครงสร้างที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นความรวดเร็วและประสิทธิผลงาน 2) การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัย ความไว้วางใจ และการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจ เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาหลายทาง ผู้นำจะใช้สติปัญญาของตัวเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามเหมือนกับตน 3) การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัย และความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และมีการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกต และประสบการณ์ โดยมีความเคร่งครัดความถูกต้อง และเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้าง เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและผู้ประสานงาน 4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องความเจริญเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจ และมีความสามารถที่จะแสดงให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า อุปสรรคคือปัญหาที่จะต้องแก้ไข และเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

โดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามสงสัยในวิธีการทำงานแบบเก่าหรือแบบเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตน ของผู้นำ ขององค์การ นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. การเอาใจใส่เป็นรายบุคคล หรือการยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารอย่างมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการ ความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงาน ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง โดยการแบ่งการยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติกับลูกน้องเหมือน ๆ กัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคลในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล

การยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลสามารถปฏิบัติได้หลายแบบ การแสดงว่ารับรู้เมื่อปฏิบัติงานดีเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานพิเศษ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในตนเองของลูกน้อง การใช้ความสามารถพิเศษของลูกน้องให้เป็นประโยชน์ และให้โอกาสลูกน้องในการเรียนรู้พฤติกรรมที่ผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคล สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะคือ การเน้นการพัฒนา การเน้นความเป็นเอกบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง

การเน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และมอบหมายงานให้เป็นไปตามความสามารถของแต่ละบุคคลให้ความช่วยเหลือ เพื่อเพิ่มความสามารถและแรงจูงใจให้มากขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

การเน้นความเป็นเอกบุคคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ (Walk Around Management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องได้มีโอกาสซักถาม และผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกิริยาของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

การเป็นพี่เลี้ยง โดยการที่ผู้บริหารอาวุโส ช่วยเหลือให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตน เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งเป็นแบบอย่าง คอยเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึกและครู

ดังนั้น การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ และถูกกับความถนัดด้วยแล้ว ผลของงานที่ออกมาย่อมเต็มไปด้วยคุณภาพ อันเป็นผลดีต่อองค์การอย่างยิ่ง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การเอาใจใส่เป็นรายบุคคลนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญที่เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะต้องตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมายและวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการเอาใจใส่เป็นรายบุคคลนั้นผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จึงเป็นผู้มีความสามารถและลักษณะดังนี้

1. มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้ง (Profound Effect) ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เป็นผู้มีความเอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. กระตุ้นและดลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานได้มากเป็นพิเศษ
5. เพิ่มและเสริมประสิทธิผลผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เหนือกว่าระดับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders)
6. มีผลเป็นที่ประจักษ์ในหลายองค์การจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ว่าเหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders)

จากการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ได้รับการประเมินว่ามีประสิทธิผลกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) องค์การที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะมีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำ มีผลิตภาพ (Productivity) สูง และพนักงานในองค์การจะมีความพึงพอใจสูงด้วย

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของบาส และแบรนซ์ (Bass & Brance, 1994)

สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยบาส และแบรนซ์ (Bass & Brance, 1994) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (The Model of Full Range of Leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez – Faire Leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุด หรือไร้ประสิทธิผล หรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non – Leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ จากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception: MBE – P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception: MBE – A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I' s) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย

ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า "4I' s" (Four I' s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration: IC)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของทิชี และเดวานนา (Tichy & Devanna, 1986)

ทิชี และเดวานนา (Tichy & Devanna, 1986) ได้ศึกษาผู้นำในองค์การใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์การอย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์การต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการศึกษาทิชี และเดวานนา ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์การ พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้ คือ 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Change) 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a New Vision) 3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ (Institutionalizing the Change)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008)

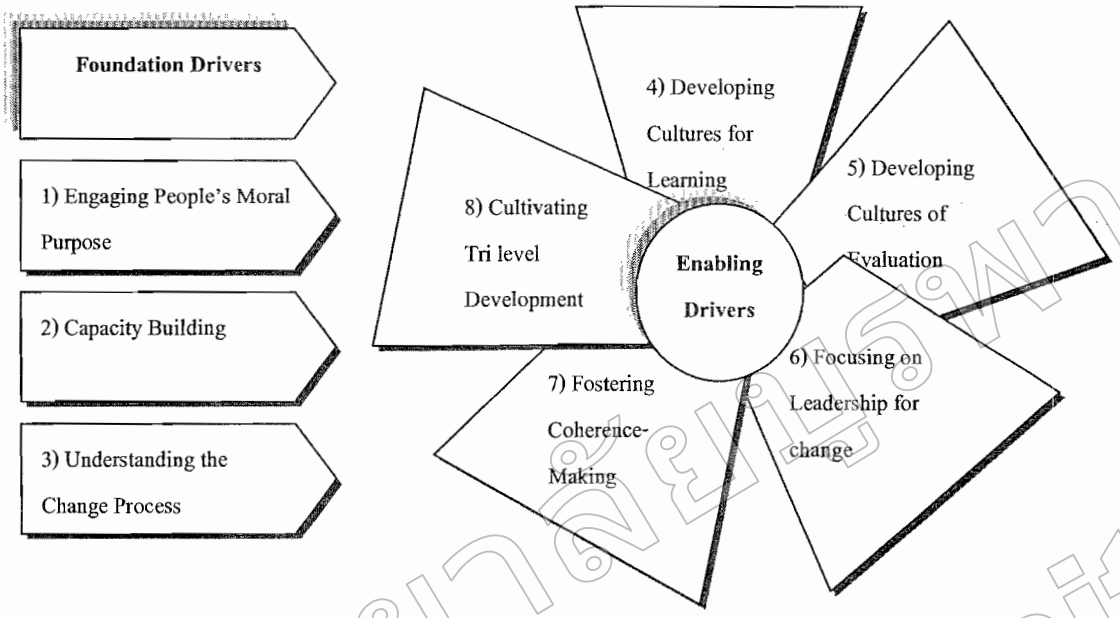
ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับ การเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น

ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาในประเด็น กระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Change Process) เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวคิดของฟูลลาน (Fullan, 2006, p. 6) โดยได้นำเสนอไว้ดังภาพที่ 5

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University



ภาพที่ 5 การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers) (Fullan, 2006, p. 6)

(The development of Transformational Leaders for The Educational Decentralization)

ในการสรุปประเด็นนั้น จะนำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1-3 เป็นฐานรากของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 4-8 เป็นการขับเคลื่อนให้บรรลุความสำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 รายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Fullan, 2006, p. 6)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)	**ผลที่เกิด**
The First Drivers: Engaging People's Moral Purpose **ขั้นที่ 1:** การทำให้คนหันมามุ่งมั่นด้านคุณธรรม	ในด้านการศึกษานั้น หากคนในสังคมมีความมุ่งมั่นด้านคุณธรรม จะมีผลต่อการยกระดับและลดความแตกต่างในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับกลุ่มอ่อนมากขึ้น รวมทั้งหาวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนกลุ่มนี้ ซึ่งแสดงถึงคุณภาพชีวิตของพลเมือง ซึ่งความมุ่งมั่นด้านคุณธรรมไม่ใช่เป้าหมาย แต่มีความสำคัญมาก ในกระบวนการดึงดูดความสนใจของนักการศึกษาผู้นำชุมชน และสังคม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)	ผลที่เกิด
The Second Drives: Capacity Building **ขั้นที่ 2:** การสร้างแนวทางในการทำงาน	แนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลจากนโยบาย และกลยุทธ์ ตลอดจนทรัพยากรและการออกแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นลังในการขับเคลื่อนระบบไปข้างหน้า (ในระดับโรงเรียน เขต และประเทศ) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนา (เพื่อส่วนรวม) ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะใหม่ ๆ ตลอดจนแหล่งทรัพยากร (เวลา แนวคิด วัสดุอุปกรณ์) และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน
The Third Drivers: Understanding the Change Process Understanding the Change Process **ขั้นที่ 3:** การทำความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	การทำความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยาก และสร้างความหงุดหงิดในการสร้างความเข้าใจ ดังนั้น ผู้นำจึงมีความสำคัญที่จะสร้าง “ความเป็นเจ้าของ” ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการสร้างคุณภาพในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลักดันให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงควรคำนึงถึง - กลยุทธ์ (Strateging vs Strategy) - ความกดดันและการสนับสนุน (Pressure and Support) - ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินการ (Know about the Implementation Dip) - การเข้าใจความวิตกกังวลในการเปลี่ยนแปลง (Understand the Fear of Change) - ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างเทคนิควิธีการและสิ่งที่ท้าทายการปรับเปลี่ยน (Appreciate the Different between Technical and Adaptive Challenges) - การยืนหยัดและการธำรงรักษา (The Persistent and Resilient)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University