

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ครั้นนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ประสิทธิภาพองค์การ

3.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

3.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียน

3.3 แนวคิดและทฤษฎีการประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน

4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำถือเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกส่วนในสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนไปด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยมีนักวิชาการในสาขาต่างๆ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 282) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะ อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

กาญจนา ดิลา (2556, หน้า 20) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไพจิตร จิวสุภา (2556, หน้า 42) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้กระบวนการในการบริหารงาน ใช้อำนาจที่มีอยู่ในตนเองเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริมผู้ร่วมงานมีความอดทน กล้าตัดสินใจ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และสามารถวัดได้จากการแสดงออกในการกระทำของผู้นำ และสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

รภัศรา พิมพ์า (2557, หน้า 19) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ เพื่อดลใจให้กลุ่มบุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 21) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นให้มีความเชื่อถือ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับ

ที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคนเพื่อการดำเนินงานของกลุ่ม
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 21) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ
กระบวนการที่ผู้นำใช้ในการบริหารงาน โดยการโน้มน้าวใจ การสร้างค่านิยมและความเชื่อ
เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ
ตามเป้าหมาย และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Bass (1990, pp. 19–20) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะ
บ่งบอกความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

Chemers (1997, p. 11) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ
เป็นพลวัตทางสังคมที่ส่งผลให้บุคคลสามารถช่วยเหลือและสนับสนุนบุคคลอื่นให้ทำ
ในบางสิ่งอย่างจนสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

Yukl (2002, p. 24) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการ
ที่ผู้นำใช้อิทธิพลให้บุคคลดำเนินการในการทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ โดยผู้นำได้แสดง
ความรู้ในด้านต่างๆ และแสดงลักษณะท่าทางเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงาน
ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Achua and Lussier (2010, p. 161) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง
กระบวนการที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายใน
ตัวบุคคล จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Dubrin (2010, p. 394) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการ
กระตุ้นจูงใจให้คนในองค์การเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนให้กลุ่มคนเหล่านั้นนำพา
องค์การให้ประสบความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง
หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น
หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ
โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ
ที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรทุกแห่ง ที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองเพื่อก้าว
ไปสู่การเป็นผู้นำองค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเกิด
ประสิทธิผลตามเป้าหมายและพัฒนาการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
ของสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นเป็นความพยายามที่จะใช้วิธีการวิจัยอธิบายแง่มุมใดแง่มุมหนึ่งของผู้นำในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ทำนาย หรือความคุมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ ซึ่งสามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้ (ชานาญ คำปัญญาโสโนทัย, 2559, หน้า 14)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)

เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีเชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership ขึ้นมา ผู้นำจะมีภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา และบุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่างๆ ทางสังคม

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลักๆ ออกไปเป็น

1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 164-165)

1.1.1 ผู้นำแบบอัตนิยม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

1.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

1.1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

1.2 ภาวะผู้นำที่เสนอโดย Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติคือ

1.2.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่เน้นการทำงานเป็นหลัก

1.2.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories)

ศึกษามุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มที่จะใช้ขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ๆ คือ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Michigan University
ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้ 2 แบบ คือ (ทิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 47)

2.1.1 แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึง
ถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่อง ยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
และพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกในกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงาน
และการตัดสินใจด้วยการใช้สื่อสารสองทาง

2.1.2 แบบมุ่งงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบการทำงาน
โดยคาดหมายว่าผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะริเริ่มโครงการที่จำเป็นในการ
ปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่ม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Ohio State University
การศึกษาของกลุ่มนี้คล้ายกับของ Michigan University คือมุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบ
กิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมแบบมุ่ง
งานของกลุ่มนี้จะหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ห้จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์
ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน และในขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานใน
องค์การให้มีช่องทางในการสื่อสารและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี (Hoy & Miskal,
2005, p. 234)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่นำเสนอโดย Blake & Mouton
(1964) มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายช่วยจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งรูปแบบนี้
ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือมิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้
(ไชยา ภาวะบุตร, 2555, หน้า 19-20)

2.2.1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงาน จึงเป็นผู้นำ
ประเภทไม่เอาไหน (แบบ 1, 1)

2.2.2 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคน
มากจึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (แบบ 1, 9)

2.2.3 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนระดับปานกลาง
จึงเป็นผู้นำประเภททางสายกลาง (แบบ 5, 5)

2.2.4 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญ
กับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานสูง (แบบ 9, 1)

2.2.5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก จึงเป็นผู้นำประเภททำงานเป็นทีม (แบบ 9, 9)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นรับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจของตัวเองว่าในแต่ละสถานการณ์ใด ควรจะเลือกรูปแบบภาวะแบบใดมาใช้เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005, p. 28)

3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, หน้า 101-102) ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันก็จะให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลจึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำสำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ

3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รู้ว่าพฤติกรรมนั้นนำไปสู่การที่ตนเองจะสามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสของความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อยๆ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005)

3.3 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ 4 แบบ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 235-350)

3.3.1 แบบสนับสนุนเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตาม จึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

3.3.2 แบบชี้หน้า กำหนดให้ผู้ตามทำงานตามที่มอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจงเป็นลักษณะผู้นำมุงงาน

3.3.3 แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามเน้นความเป็นเลิศของผลงาน

3.3.4 แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นปรึกษาหารือก่อนการตัดสินใจ

4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard (ชร สุนทรายุทธ์, 2551, หน้า 341-245) ทฤษฎีนี้รับอิทธิพลจากกลุ่ม Ohio State มีการแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุงงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในแง่ควบคุม กำกับบทบาทหน้าที่ของผู้ตาม ตลอดจนการจัดโครงสร้างขององค์การและแบบมุงสัมพันธ์ เป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ต่อบุคคลระหว่างบุคคลในองค์การ พยายามสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก อย่างไรก็ตามวุฒิภาวะของผู้ตาม (Follower Maturity) เชื่อว่าผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ กล่าวคือ เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามในงานนั้นให้สูงขึ้นจากเดิม ผู้นำจะต้องปรับแผนผู้นำใหม่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะใหม่ของผู้ตาม

5. ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton และ Jago (อภิรักษ์ กาญจนคงคา, 2555, หน้า 14) เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง วิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative Decision Model) หรือโมเดลการเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative Leadership Model) เพื่อให้เกิดการพิจารณารูปแบบที่มีประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะใช้หลักการตัดสินใจ (Decision Tree) ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจ ดังภาพโมเดล ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาได้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น คำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจสถานการณ์ปัจจัย 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบต่อตัดสินใจ คือ 1) คุณภาพการตัดสินใจ 2) การยอมรับในการตัดสินใจ 3) ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน 4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ (Transactional and Transformation Leadership Theories) (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 50-51) ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้ โดยดูจากอิทธิพลของผู้ตามและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

6.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ผู้นำจะให้สิ่งของบางอย่างและรับผลตอบแทน ขณะที่ผู้ตามก็จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ความจงรักภักดี เพื่อตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังเช่นกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะแสดงพฤติกรรมกรำนำโดยให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ อีกลักษณะคือปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว หากมีปัญหาผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงหาทางช่วยเหลือ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไป ดังนี้

6.1.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการจากการทำงานและพยายามให้รับสิ่งที่ต้องการนั้น

6.1.2 มีการแลกเปลี่ยนตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน

6.1.3 ผู้นำตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของผู้ตามให้หนานเท่าที่ผู้ตามจะทำงานได้สำเร็จ

6.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theories) เน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีแก่ผู้ตาม สนองความต้องการของผู้ตาม มีการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าเกิดประโยชน์ส่วนบุคคล ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับผู้นำและกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ตามผ่านพฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จและคุณค่าในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจของตัวเองและเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามจากความต้องการขั้นต่ำไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูง ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็น ดังนี้

- 6.2.1 เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
- 6.2.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- 6.2.3 เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้อื่น
- 6.2.4 ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้าง

แรงผลักดัน

- 6.2.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 6.2.6 สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) นั้นได้มีผู้ทำการศึกษา และให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย อาทิเช่น

ชเนต ข้าเกิด (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือการ มีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจใน การบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา

ยุรพร ศุทธรัตน์ (2553, หน้า 64) เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจูงใจครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มองเห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาโดยรวม กระตุ้นให้เกิดความท้าทายกระตือรือร้นในการทำงาน มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน มีบทบาทในการสร้างทีม ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อีกทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเป็นแบบอย่าง การเรียนรู้เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา จึงเป็นตัวกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่นเรียนรู้

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 54) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบเป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่าง เปิดเผย เป็นผู้ที่มิจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรอย่าง สร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่ม วิสัยทัศน์มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็น ความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า และความสัมพันธ์ภาพที่ดี สื่อสารเป็น และให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจกล้าเสี่ยง

ธัญญาช สุขชาติ (2553, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของ ผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก ใฝ่การกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่า ความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถจนบังเกิดผลสำเร็จ อย่างดีอึ้งทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตาม เจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน และกันในเวลาทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 247) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามซึ่งอิทธิพลนั้นอาจเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้สามารถกลายเป็นผู้นำและร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง องค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับกำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 70) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงคือ ขบวนการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ และการที่ผู้ตามทำงานโดยคำนึงถึง

ผลประโยชน์ที่กลุ่มหรือองค์กรจะได้รับและมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนสร้างแรงจูงใจ และการคาดหวังที่สูงเพิ่มขึ้นให้กับผู้ตามและตลอดจนการที่ผู้นำพยายามกระตุ้นให้ผู้ตาม รู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในกลุ่มหรือในองค์กร

Hersey and Blanchard (1993, p. 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงานในหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Daft (1998, p. 355) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าคือ ความสามารถของบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรม ขององค์กรรวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการ ในการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจของตัวเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะ ยกย่องคุณลักษณะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ ลัทธิแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงาน ในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้สูงขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการ ทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Yukl (2006, p. 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล โดยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งที่ประสิทธิผลขององค์กรจนนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ คุณลักษณะของผู้นำที่มี อิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานในองค์กรนั้น เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมาย โดยจุดเด่นของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะจูงใจให้ ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าความตั้งใจเดิม ดังนั้น สภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการ มองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับ ต่างๆ ในหน่วยงานย่อย ดังนั้นผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องต่อความต้องการของสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเห็นเป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความน่าสนใจตรงที่มุ่งยกระดับความเชื่อ ทศคติ คุณธรรมจริยธรรมในการ และเป้าหมายในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เน้นตอบสนองด้านวัตถุหรือสิ่งแลกเปลี่ยน แต่เน้นถึงด้านจิตใจเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่น่าสนใจ ของนักวิชาการทางการบริหาร

1.1 ความเป็นมาและแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Muckinsky (1997, p. 374) เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่า ผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมแบบใด โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้จะระบุถึงลักษณะผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีมีความสามารถพิเศษเหนือคนธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันให้ผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตาม

จิตรา ทรัพย์โหม (2556, หน้า 22-24) ได้นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าก่อนจะมาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีศรัทธาบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมาก

ต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาที่มีการยอมรับว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง Yukl & Gary (1994, pp. 173–187) ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่มาผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษเหนือคน ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพ

ภาวะผู้นำแบบมีศรัทธาบารมีหมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า ผู้นำมีพรสวรรค์ มีความพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นและเคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะเป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์เป็นเทพโดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีของ (House, 1997, cited in Muchinsky, 1997, p. 374) มีลักษณะดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจนั้นก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตามและยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่นหรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้าผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นในตนเองนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจของผู้ตาม 3) ตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตามวิธีการนี้จะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมายและตั้งใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามเป็นความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่าช่วยกันสร้างวิหาร 4) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตาม และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ทำท่าย สนับสนุน สร้างทีมงานให้มีความร่วมมือได้รับผิดชอบ เป็นต้น

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agent) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติของสมาชิกในองค์กร สร้างความ

ผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจ แก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำและผู้ que เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร

1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

Burns (1978, p. 4) ได้สร้างแนวคิดแรกเริ่มของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาวิจัยเชิงบรรยายในผู้นำทางการเมือง เนื่องจากมีความเห็นวาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้ชัดเจนนัก ซ้ำยังมีได้ระบุถึงแก่นแท้ของผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำยุคใหม่ ภาวะผู้นำตามมโนทัศน์ของ Burns เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้าน อำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน มี 3 แบบที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ ปัจจุบันคือ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับ ขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมี ปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบ จริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีการยกระดับพฤติกรรมของ ผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของภาวะ ผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำ

จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมืออย่างดี

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985, pp. 30–31) ให้ความหมายของผู้นำแบบแปลงรูปไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกถึงความไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ จะเกิดแรงจูงใจ และตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นก็คือผู้นำที่เปลี่ยนผู้ตามให้

1. มีความรู้สึกถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
2. เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อประโยชน์ให้องค์กร

และทีมงาน

3. มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ
Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่มีแต่ความสามารถพิเศษเหนือคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่าผู้มีความสามารถพิเศษต่างๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถพิเศษไม่มีผลใดๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตามของเขา ถึงแม้ว่าลูกน้องจะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดีและได้เน้นให้เห็นว่า ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบแปลงรูป แต่ความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป เพราะว่าผู้นำแบบแปลงรูปจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงให้มีอารมณ์กับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น

Bass and Avolio (1994, p. 2) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมงานและองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำชักนำให้ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาจะคิดว่ามันเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักนำไปสู่ การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจธรรมแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร สังคม และผู้อื่น นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ Bass ในปี ค.ศ. 1985 เขาได้เสนอภาวภูมิต่างสองแบบ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีการต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ และทัศนคติของผู้ตาม จนเกิดการพัฒนาไปสู่การสร้างแรงจูงใจภายในตนเองของผู้ตาม ให้ประพฤติ และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ปฏิบัติงานเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ปฏิบัติการ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการไว้เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ก็ยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

พิทูล อภัยโส (2557, หน้า 72) ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับพัฒนาตนเองเพื่อผลักดันและนำพาองค์กรไปยังจุดเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในการบริหารจัดการ และสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

ชำนาญ คำปัญญาธิโนทัย (2559, หน้า 24) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการใช้ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกองค์การและต่อการสร้างความผูกพัน สำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 25) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม พุ่มเทกกำลังกาย กำลังใจ มองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกล และสามารถรับรู้ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

จากความสำคัญข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความสำคัญ ซึ่งเปรียบเหมือนพลังที่ผลักดันให้คนในองค์กรหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีม และขององค์การจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การ หรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) Leadership: Or CL หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้อง ปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่า การเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งจะพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนั้น เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรค

ของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้ Bass (1985, p. 70) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ไว้ดังนี้

2.1 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

2.1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิด ความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

2.1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

2.1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy Reports)

3. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็ง ทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายใน การปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

4. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยาก ลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ ถูกต้องมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

5. การใช้ Pygmalion Effect (Making Use of the Pygmalion Effect or Self-fulfilling Prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดีบุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self Esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulating: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมี การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตาม มีความต้องการ หาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ สถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทาง แก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก ความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมี วิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำก็จะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะ อุปสรรคทุกอย่างที่เกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะ ตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองชนิดของการกระตุ้นทางปัญญา Bass (1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

6.1 การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะ เน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจ ของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการ แก้ปัญหาเป็นสำคัญ

6.2 การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็น ทางการ และมีความเชื่อมั่นว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ หลายวิธี

6.3 การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาด้วยอาศัย ข้อมูลจาก ประสบการณ์แก้ปัญหาด้วยแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้ คำตอบที่ดีที่สุด ของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปของ องค์การ

6.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้น จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้น สิ่งใหม่ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วยความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การ กำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Structured Problem) Bass (1985, p. 102) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ กำหนดปัญหา เลือกรูปวิธีการแก้ไข และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

7. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และ ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจก บุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อน ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟัง อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลัง ถูกตรวจสอบ

Leithwood and Jantzi (1996, pp. 512–534 อ้างถึงในนารินทร์ เดชชะท้าน, ชัยยนต์ เพาพาน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิสัน, 2557, หน้า 83–94) สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
2. การถือฤทธิการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล
4. กระตุ้นทางปัญญา
5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

Miskel and Hoy (2005, pp. 286–289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการ จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อ วิสัยทัศน์นั้น
3. ตลใจผู้ตามให้มุ่งค้ำถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
5. เป็นที่ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการ พัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway (1996, pp. 827–832) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bernard M. Bass ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่

1. การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบ ความเสี่ยงกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความ พยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล

4. การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัว และเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจ ในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

5. การให้รางวัลตาม สถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดย บอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับ ตามต้องการเมื่องานสำเร็จ

Yukl (2006, p. 215) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ตามเฉพาะบุคคล โดยเอาใจ ใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3. การสร้างบารมี (Charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการ บังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่าง เข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบารมี ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็น สิ่งที่ง่ายในการสร้าง

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15-17) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. บารมี (Charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

2. ความใส่ใจ ส่วนบุคคล (Individual Attention) คือ ผู้นำสนใจในความ ต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่ มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า

3. การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการ สนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

4. รางวัลเกินคาดหมาย (Contingent Reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตาม ทราบว่าทำอย่างไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ชอบมากกว่า และ

5. การบริหารด้วยการละเว้น (Management by Exception) คือ ผู้นำ ยินยอมให้ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้นๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้น ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลา และทุน

ซีวิน อ่อนละออ (2553, หน้า 128) ได้ทำการทบทวนองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและสรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ 13 ตัวชี้วัด คือ

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี 2 ตัวชี้วัด คือ การสร้างวิสัยทัศน์ และการ สร้างบารมี

2. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคลมี 3 ตัวชี้วัดคือ การเน้น การพัฒนา การ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเป็นที่เลี้ยง

3. องค์ประกอบด้านกระตุ้นปัญญา มี 4 ตัวชี้วัดคือ การใช้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็น เลิศ

4. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มี 4 ตัวชี้วัดคือ การเน้นการ ปฏิบัติ การสร้าง ความเชื่อมั่น การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ และการ สร้างความคาดหวังใน ความสามารถของผู้ตาม

Daft (1998, p. 45, อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โณม, 2556, หน้า 9-11)

ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่มาสู่การ เปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพ ร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง และกล่าวสรุปถึงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a Vision) คือการกำหนดอนาคตขององค์การอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุดและการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) เป็นวิธีการที่จะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีสภาวะจิตใจที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ และความเต็มใจที่จะร่วมงานกับทีมงาน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of Change) ผู้นำต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีความนิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

Podsakoff.et.al (1990, pp. 107-142, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ได้เสนอกรอบแนวคิดว่า ผู้นำที่ดีที่แสดงถึงความสามารถที่แสดงออกมาในการที่จะทำให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมผู้นำ 6 ด้าน ดังนี้

1. ป่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความคิดที่ชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (providing an appropriate model) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individualized support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม ให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติใหม่ที่เหมาะสม

Cook, Hunsaker and Coffey (1997, pp. 484–485, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาสินชัย, 2559, หน้า 43–44) ได้แสดงถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การ ในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่ม ในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นจูงใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณา ประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบ และยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่ กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายยกระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

สำเนา หมิ่นแจ่ม และคณะ (2555, หน้า 60–66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการได้แก่

1. การมีอุดมการณ์ (Ideology)
2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
5. และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture)

Koontz, Harold and Donnell Cyril (1994 อ้างถึง ใน พิชายพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 89-91) ซึ่งได้เสนอแนวคิดทักษะ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการด้วยกัน ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่ม ที่ทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคลหรือกลุ่มกระทำตาม 2) ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความเต็มใจ 3) การ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มความสามารถเป็นการ สนับสนุนให้เกิด ความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ 4) ความสามารถในการ เลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนา และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ธีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการและบริหารการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถในการปรับเปลี่ยน สาระเนื้อหาขององค์การทางการศึกษา ลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

1. เป็นผู้ไม่ติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง
4. กล้าได้ กล้าเสียและยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล
5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
6. มีความอดทน อดกลั้นต่อการต่อต้าน โดยใช้ความสุ่ม รอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้นให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร ร่วมงาน และทุกคนประสบความสำเร็จ
9. ยอมรับความต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุผล

10. ยอมให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ และมีโอกาสเป็นผู้นำในบางโอกาส

พิบูล อภัยโส (2557, หน้า 91) ได้ทำการวิจัยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับต่อคณะครู ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู ผู้บริหารให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญ หรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอ ผู้บริหารมอบหมายงานให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ มีความรับผิดชอบ ในตัวเองไม่ติดตามควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถและเป็นไปได้ให้คณะครูได้ปฏิบัติ ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้คณะครู มีการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้บริหารได้กระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจนผู้บริหารกล่าวยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณแก่ครูที่มีผลงานดีเด่น ผู้บริหารมีการแนะนำการทำให้เป้าหมายของสถานศึกษาสัมฤทธิ์ผล ผู้บริหารมีการแสดงให้เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีการใช้กลยุทธ์การจูงใจที่แตกต่างกันกับแต่ละคน ผู้บริหารสร้างค่านิยมในหน่วยงานว่าผู้ร่วมงานต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนมากกว่าส่วนตน ผู้บริหารให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บริหารมีการชี้แนะและจูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม

2. การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารสามารถให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักองค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้บริหารเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ ยกย่อง เลื่อมใส ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีต่อเพื่อร่วมงาน ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารมีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง รับผิดชอบต่อความต้องการ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานและองค์กร ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤติได้ และผู้บริหารเป็นต้นแบบของครูด้านมาตรฐานทางจริยธรรม

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารให้ความสนใจและยอมรับนับถือในความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดีต่อหน้าคนอื่น ๆ เสมอ ผู้บริหารวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถแต่ละบุคคล ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันตามเหมาะสมของแต่ละบุคคล ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ

4. การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน หมายถึง โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับชัดเจนและเป็นไปได้ กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้และเข้าใจ จัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ติดตามความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ โรงเรียนนำผลการติดตามความหน้ามาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นระยะๆ มีการสื่อสารเป็นระยะๆ เพื่อแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของคณะครูและผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะๆ และโรงเรียนนำผลการประเมินผลสำเร็จมาเป็นแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การกระตุ้นปัญญา หมายถึง ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้การยอมรับการเสนอแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการใช้เหตุผลและหลักฐานเพื่อวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ มากกว่าใช้จิตสำนึก และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการอภิปรายการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

6. การมีทักษะในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการสื่อสารเกี่ยวกับโอกาส ความหวัง และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการ

ระบุปัญหาและวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา ผู้บริการสนับสนุนให้มองปัญหาให้หลากหลายแง่มุม ที่แตกต่างกัน ผู้บริการสนับสนุนให้มีการเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงด้วยการใช้เหตุผล/หลักฐาน ผู้บริการสนับสนุนให้มีการแสวงหาวิธีการคิดแบบใหม่ แนะนำให้มีการนำนวัตกรรมมาใช้ ผู้บริการให้มีการระดมความคิด และบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในการแก้ปัญหา ผู้บริการเปิดโอกาสในการเสนอมุมมองเพื่อการพัฒนา/ตัดล้นใจ ผู้บริการส่งเสริมการทำให้ตระหนักในคุณค่าของการแสวงหาเทคนิค/วิธีการที่หลากหลายมาใช้

สฤกษ์ญา พูลกลี (2557, หน้า 36-37) ได้เสนอภาวะผู้นำที่สำคัญของผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงไว้ ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำคัญในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้แก่ผู้ตาม

2. คำหนึ่งถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมตาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบผลสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็วขึ้น

5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องการนำผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤติ มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤติศรัทธาจากประชาชน

อภินันท์ชัย แกระหัน (2557, หน้า 12-17) กล่าวว่า ภารกิจของผู้นำสถานศึกษาสมัยใหม่คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลและยาวนาน การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการกำหนดเป้าหมาย มีหลักคิดในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถระดมความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างกว้างขวางภารกิจของผู้นำสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นการคิดและนำทางเพียงคนเดียว แต่ต้องสื่อสาร กระตุ้นการมีส่วนร่วมและกระจายความรับผิดชอบด้วย ซึ่งสามารถจำแนกคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้นำมีปรัชญาความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ผู้นำให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ

4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี กล่าวคือ ผู้นำใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร และพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป บางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

ประภัสร สุภาสอน (2555, หน้า 12-15) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการ เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาชั้น พื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษามีการร่วมคิดร่วมสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ร่วมกำหนดแนวทางเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้ ทุกคนร่วมปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ เดียวกัน มีพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามเชื่อและศรัทธาต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทต่อการปฏิบัติงาน

2. การเสริมพลังอำนาจที่ทีมงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาที่ได้ศึกษาข้อมูลความต้องการเป็นรายบุคคล มีการ เสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน มีการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจ การเป็นพี่เลี้ยงผู้สอนงาน และร่วมกันสะท้อนผลการทำงานอย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้ง สามารถปฏิบัติงานร่วมกันโดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและมีความเป็นกันเอง กับทุกคน

3. การท้าทายกระบวนการ หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานให้แสวงหา คิดค้น หาความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานเชิงกลยุทธ์และท้าทายความสามารถ กระตุ้นให้ กำลังใจให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ฝึกให้มองปัญหาในมุมมองใหม่ที่หลากหลาย สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานอย่างชาญฉลาดเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีการตระหนักในการเห็นคุณค่าของงานยอมรับชื่นชมต่อ ผลงานอย่างภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสร้างงานที่มีความท้าทาย เข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การมีการสร้างแรงจูงใจและให้ขวัญ กำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

5. การเป็นแบบอย่างการปฏิบัติ หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความสง่างาม มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะจะเป็นแบบอย่างในการวางตัวที่เหมาะสม ปฏิบัติตามคำพูด ตรวจสอบ ความก้าวหน้าและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูล

Kouzes and Posner (2005, p. 15, อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559, หน้า 13-16) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาบึงกาฬ โดยใช้องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหารให้ การวางแผนและกำหนดแนวทาง เปิดโอกาสให้เพื่อร่วมงานแสดงออก ตัดสินใจมีส่วนร่วม ในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้า และลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุ ความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูด ต้องสอดคล้องกันเสมอ

2. สร้างแรงตลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างความวาดฝันหรือ วิสัยทัศน์ในอนาคตเป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายาม จุดประกายแรงตลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อความวาดฝันดังกล่าวของตนและเกิด ความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้น ตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็น ความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. กล้าทำทนายต่อกระบวนการทำงาน หมายถึง ผู้นำมีความกล้าได้ กล้าเสีย มองหาโอกาสและยอมรับสิ่งที่ทำทนาย สร้างสรรค์สิ่งใหม่และทำด้วยความตั้งใจ พร้อมรับปรับปรุงองค์การอยู่เสมอ ทดลองยอมรับความเสี่ยงและเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ที่เกิดขึ้น อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคุยกับผู้นำแบบเผชิญหน้า ทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น หมายถึง การกระตุ้นให้ กำลังใจเกิดความร่วมมือร่วมกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความ รับผิดชอบการตัดสินใจกับผู้ร่วมงานโดยการมอบหมายงานที่สำคัญและงานที่ทำทนาย ความสามารถ ให้โอกาสได้แสดงความสามารถและการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาต่อและการเข้ารับการศึกษาเพื่อรับโอกาสในตำแหน่ง ที่สูงขึ้น

5. เสริมสร้างให้กำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้ว ส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกโดยการส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

จากการทบทวนเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการ สะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กัน (Interrelated) เกิดเป็นกระบวนการในสังเสริมให้สมาชิกองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย แต่อย่างไรก็ตามการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีองค์ประกอบในหลายด้าน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพื่อนำเสนอถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดั่งนำเสนอตั้งตาราง 1 ดังนี้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร นำเสนอตั้งตาราง 1 ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

| องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | Podsakoff.et.al (1990) | Bass and Avolio (1994) | Koontz. et.al (1994) | Leithwood and Jantzi (1996) | Julian Barling .et.al (1996) | Cook,Hunsaker and Coffey (1997) | Yuki (1998) | Daft (1998) | Gibson.et.al (2000) | Miskel and Hoy (2005) | คีรินทร์ อ่อนละออง (2553) | ธีระ รุญเจริญ (2554) | สำเนา หลีนแจ่มและคณะ (2555) | พิฑูล อภัยโต (2557) | อภิรักษ์ทิพย์ แกะระหัน (2557) | ประภัสสร สุภาสอน (2555) | สุกัญญา พูลกลี (2557) | รวม | ร้อยละ |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 17 | 100 |
| 1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | 17 | 100 |
| 2. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | | | | | 3 | 17 |
| 3. คำนี้ถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | 12 | 70 |
| 4.พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | 11 | 65 |
| 6. กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | 12 | 70 |
| 7. สร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างกำลังใจ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | 10 | 59 |

| องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | Podsakoff.et.al (1990) | Bass and Avolio (1994) | Koontz. et.al (1994) | Leithwood and Jantzi (1996) | Julian Barling .et.al (1996) | Cook,Hunsaker and Coffey | Yukl (1998) | Daft (1998) | Gibson.et.al (2000) | Miskel and Hoy (2005) | ชัชวีน อ่อนละออด (2553) | ธีระ รุญเจริญ (2554) | ลำเนา ห่มแจ่มแฉะและคณะ | พิฑูล อภัยโส (2557) | อภิวัฒน์พิชัย แกะระหัน (2557) | ประภัสสร สุภาสอน (2555) | สุกัญญา พูลกลสิ (2557) | รวม | ร้อยละ |
|---|------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------|------------------------|-----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 17 | 100 |
| 8. การบริหารด้วยการละเว้น | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | 5 | 29 |
| 9. มีความเชื่อว่าองค์การเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 1 | 5 |
| 10. คาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง | ✓ | | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | 4 | 23 |
| 11. ระดมความร่วมมือผูกพัน | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | 9 | 53 |
| 12. กล้าได้ กล้าเสีย ด้วยเหตุและผล | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | | 3 | 18 |

หมายเหตุ : ผู้วิจัยเลือกเอาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผู้กล่าวถึงร้อยละ 50 ขึ้นไปเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากตาราง 1 ผู้วิจัยสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเลือกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์
2. คำมั่นถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล
3. กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ 4) พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง
5. สร้างแรงบันดาลใจ
6. ระดมความร่วมมือผู้ถูกพัน

ซึ่งรายละเอียดขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 6 ด้าน มีดังนี้ คือ

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

Phillips (1997, p. 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงสิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่นำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจนแต่ในเวลาเดียวกันก็นำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

ชลาลัย นิमितบุตร (2550, หน้า 15) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึงคุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปอย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรบรรลุความต้องการนั้น

เอกฉันท โขตินันท์ (2550, หน้า 13) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือความสามารถของบุคคลในการแสดงภาพลักษณ์ทางความคิดที่ต้องการจะให้องค์กรหรือตนเองเป็นไปอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยคำมั่นถึงกระบวนการที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้นเป็นไปได้จริง และสอดคล้องกับบริบท สภาวะแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กรนั้นๆ

ทองใบ สุตชาติ (2551, หน้า 29) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือการกำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรในองค์กรให้เกิดคุณค่าสูงสุดและการพัฒนาระบบการให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อจะได้ขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่แนวหน้า

จากความหมายข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม และยังกระจายวิสัยทัศน์นั้นให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนได้เรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง ยังรวมไปถึงมีพฤติกรรมผู้นำที่ผู้ตามเชื่อและศรัทธาต่อการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์

ทองใบ สุคชาลี (2543, หน้า 109-110 อ้างถึงใน เอกฉันท์ โชติฉันท, หน้า 13-14) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องขององค์กร ที่จะก้าวเข้าสู่อนาคต คือ การมีความคิดถูกต้อง เพราะความคิดนั้นจะเป็นสิ่งจูงใจให้สมาชิกขององค์กรดำเนินการตามที่พวกเขาได้คิดไว้ล่วงหน้า ความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ ควรพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถดึงดูด บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงเข้าไปร่วมงาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้สมาชิกในองค์กร มีความเต็มใจ และเกิดความพร้อมที่จะเข้าปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรด้วยความเต็มใจและพวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชนและสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงเห็นได้ว่า มีบุคลากรจำนวนล้านๆ คน เป็นอาสาสมัครเข้าร่วมรณรงค์เพื่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมหรือรวมตัวกันทำกิจกรรมทางการเมือง
2. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า กล่าวได้คือบุคคลเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายของตัวเอง เพราะบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าพวกเขาไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่พวกเขาจะมีความรู้สึกถึงความสำเร็จและความภาคภูมิใจขององค์กรเป็นผลผลิตที่พวกเขามีส่วนคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น
3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กร โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีความต้องการที่จำทำงานให้ดีเยี่ยม พวกเขามีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมาย และต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งที่ตนเองกระทำลงไป ด้วยเหตุนี้จึงพบว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองชัดเจน ทุกคนจะเข้าใจในจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่ากำลังจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงระหว่าง

ปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กล่าวคือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบ และเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าด้วยดี บ่อยครั้งที่บุคคลกลุ่มต่างๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ย่อมสามารถให้บริการต่อกันได้ ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้นการเชื่อมโยง ระหว่างปัจจุบันกับอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและสานต่อด้วยความแนบเนียน

ชาลีย์ นิมิบุตร (2550, หน้า 15) กล่าวว่าวิสัยทัศน์นั้นมีบทบาทและความสำคัญต่อนโยบายขององค์กรในยุคปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เพราะการมีวิสัยทัศน์จะช่วย กำหนดทิศทางการคาดคะเน และสามารถใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนมาประกอบการ วางแผนการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ วิสัยทัศน์จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนจะต้อง มี งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ ได้ยืนยันว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นและเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญของผู้บริหาร

ศศิธร รักษาชนม์ (2557, หน้า 59) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน
2. วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เห็น คุณลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์กร
3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทางขององค์กร
4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจและความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ
6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์มี

ความสำคัญในการก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร ทั้งผู้บริหารและบุคลากรทุกคนช่วยกัน กำหนดทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตต่อไป

2. คำนิยามถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล

การคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า ความใส่ใจ ส่วนบุคคล (Individual Attention) หมายถึง ผู้นำที่สนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36–37) กล่าวว่า การคำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล หมายถึง การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 91) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารให้ความสนใจและยอมรับนับถือในความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารกล่าวคำยกย่องชมเชยผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดีต่อหน้าคนอื่น ๆ เสมอ ผู้บริหารวิเคราะห์ครูในการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ แต่ละบุคคล ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ และสนองความต้องการของผู้ร่วมงานที่แตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้แนะนำ และฝึกเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารเอาใจใส่เป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานที่มีความสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ

อมรภัสร์ บุญยสิทธิ์เศวต (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น มีการมอบหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่คอยให้คำแนะนำ สนับสนุน และช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว

อุดม พินธุรักษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคน อย่างใกล้ชิด โดยให้ความสนใจส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจและความสามารถของผู้ตามและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันรวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้นำมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ความสำคัญของการคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ให้ความสำคัญกับความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตามมีการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ โดยให้ความสนใจ และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามทุกคน ทุกเรื่อง ทั้งยอมรับฟังปัญหาและแสดงความคิดเห็นอกเห็นใจ ในเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ของผู้ตาม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

ชีวิน อ่อนลอบ (2553, หน้า 94) กล่าวว่า ให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นรายบุคคลคือการที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและหาแนวทางผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสารการให้ความรู้ต่างๆ มอบหมายงานพิเศษ ให้ผู้ร่วมงาน การสนทนาอย่างเป็นกันเองสร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การคำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคลมีความสำคัญคือเป็น พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงเป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำและ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

3. กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

การกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ให้ความหมายของคำว่า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

อมรภัสร์ บุญยสิทธิ์เศวต (2559, หน้า 9) กล่าวว่า การกระตุ้น ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีความต้องการหาแนวทาง ใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในองค์การเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาแสดงความคิดเห็นและเหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการพัฒนา ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเชื่อมั่นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีเข้าใจที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันและมองว่าปัญหาทุกอย่างย่อมมีทางแก้

อุดม พินธุรักษ์ (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ โดยการ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ปลูกเร้าให้ผู้ตามตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของผู้ตาม โดยผู้นำนี้จะให้ผู้ตามได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพ ด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพันของผู้ตาม

Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway (1996, pp. 827– 832) กล่าวไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและ เปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจ ในการพิจารณาปัญหา ที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15–17) กล่าวว่า การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์

Yukl (2006, p. 215) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการ แก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ

ไพจิตร จีวสุภา (2556, หน้า 69) กล่าวว่า การกระตุ้นใช้ปัญญา จะทำให้บุคลากรนำปัญญามาพัฒนางานที่รับผิดชอบจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องให้ความสำคัญ และทำอย่างแท้จริง มีแบบแผน และทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นตนเอง สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36–37) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคลและเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้นหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

จากความหมายข้างต้นนั้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้บริหารจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้

ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาและความคิดสร้างสรรค์

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 119) กล่าวว่าไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ๆ โดยใช้ วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดแก่

ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการต้องการทดลองวิธีใหม่ๆ ของตน หรือ ต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกรวมถึง วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการ ฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้ พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถความซ้ำรูดเสียหาย ของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 29) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีการพิจารณาวิธีการ ทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการ วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำ จะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

กล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญคือเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่อย่างสร้างสรรค์ในการ แก้ปัญหาด้วยตนเองกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมี ระบบสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ในการพยายามหาทางแก้ปัญหาเปิดโอกาสให้ ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่

4. พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง

พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย ของคำว่า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

Podsakoff.et.al (1990, pp. 107–142, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2545) กล่าวว่า การแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (providing an appropriate model) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติ ปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการ ของผู้นำ

Kouzes and Posner (2005, p. 15, อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559, หน้า 13–16) กล่าวว่า การเป็นต้นแบบนำทาง หมายถึง ผู้นำต้องกระตุ้น กระบวนการบริหารให้การวางแผนและกำหนดแนวทาง เปิดโอกาสให้เพื่อร่วมงาน

แสดงออก ตัดสินใจมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยเลือกทำในสิ่งที่ยากก่อนมีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุความสำเร็จ ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือ และไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสัจจะ การกระทำกับคำพูดต้องสอดคล้องกันเสมอ

ประภัสร์ สุภาสอน (2555, หน้า 12-15) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่าง การปฏิบัติ หมายถึงหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มีความสง่างาม มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสมีสัจจะเป็นแบบอย่างในการวางตัว ที่เหมาะสม ปฏิบัติตามคำพูด ตรวจสอบความก้าวหน้าและแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์และตัดสินใจด้วยข้อมูล

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550, หน้า 26) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาท และหน้าที่ของตนเอง จนเป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ถือเป็นแบบอย่างและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง หมายถึง ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างในการประพฤติ ปฏิบัติ มีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีความยุติธรรม มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง มีความสามารถในการประเมินสถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง และปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ร่วมงานและองค์การ

5. สร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

วิเชียร โทกุล (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามมากขึ้น รวมทั้งการทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์คือการสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

Kouzes and Posner (2005, p. 15, อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559, หน้า 13–16) กล่าวว่า การเสริมสร้างให้กำลังใจ หมายถึง การบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้ว ส่วนหนึ่ง การแสดงความรู้สึกโดยการส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่าผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

Michael Fullan (2006, p. 42) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไป จากงานที่ทำในแต่ละวัน ทำให้งานที่ทำมีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น

ประภัสสร สุภาสอน (2555, หน้า 12–15) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจ หมายถึง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีการตระหนักในการเห็นคุณค่าของงานยอมรับชื่นชมต่อผลงานอย่างภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคนและสร้างงานที่มีความท้าทายเข้าใจบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การมีการสร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แสดงการยอมรับและชื่นชมให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเสมอ มีการชี้แนะและจูงใจผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม เห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าให้โอกาสในการฝึกอบรมฝึกฝนความชำนาญ หรือศึกษาดูงานสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ

ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9–10) กำหนดว่าการสร้างแรงบันดาลใจเป็นสิ่งผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทาย ในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีความแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิด

ในแง่บวกซึ่งผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำนั้นจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อจะสื่อถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อ เป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึก มีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

นลินี ศรพรหม (2550, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคต ขององค์กรซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่า จะช่วยกนปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจได้แก่พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรม ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาส ให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน
4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิดเชื้อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน
5. การใช้ระบบการบันทึกสั้นๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว
6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ทำตาม เพื่อให้ผู้ทำตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเองและการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ทำตามทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของ ผู้นำนั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้มการพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริม ความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 27) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน และมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการ

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญ คือ เป็นการให้กำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และคอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็น

แก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงาน เพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา

6. ระดมความร่วมมือผูกพัน

การระดมความร่วมมือผูกพัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า ระดมความร่วมมือผูกพันไว้หลายลักษณะด้วยกัน ดังนี้

มณีประภา พิวงเงิน (2554, หน้า 45) กล่าวว่า การก่อคุณ การยอมรับ เป้าหมายของกลุ่ม คือการปฏิบัติของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมร่วมมือและให้การช่วยเหลือคนทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน

Michael Fullan (2006, p. 42) กล่าวว่า การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีคุณภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกัน ภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

Cook, Hunsaker and Coffey (1997, pp. 484-485, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาลีโนทัย, 2559, หน้า 43-44) กล่าวว่า การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาส ใช้การกระตุ้นจูงใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสาร ภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

Daft (1998, p. 45, อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โหมม, 2556, หน้า 9-11) กล่าวว่า การระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) เป็นวิธีการที่จะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีสภาวะจิตใจที่มีความพร้อม ความเชื่อมั่น ความกล้าหาญ และความเต็มใจที่จะร่วมงานกับทีมงาน เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้น การระดมความร่วมมือผูกพัน หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิก สามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนาและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจ งานมีคุณภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และร่วมรับผิดชอบร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประสิทธิผลขององค์การ

1. ความหมายของประสิทธิผล

แนวคิดในเรื่องประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นสิ่งที่ใช้ในการตัดสินขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารองค์การว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น มีนักวิชาการหลายสาขาได้ให้นิยามความหมายของคำว่า ประสิทธิผลที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของและมุมมองของผู้เขียนหรือนักวิชาการ แต่ส่วนใหญ่แล้วมุ่งทำงานให้บรรลุผล ดังนี้

กนกวรรณ อินทร์น้อย (2553, หน้า 37) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผล หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการสนับสนุนความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกเพื่อให้เกิดความสำเร็จอย่างสูงสุดขององค์การ

กษมาพร ทองเอื้อ (2555, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึงระดับผลสำเร็จในการดำเนินงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

ปริญ บุญฉนวน (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์การ คือระดับความสามารถขององค์การ ในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การที่องค์การนั้นกำหนดขึ้นซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะบ่งชี้ความสามารถในการอยู่รอดขององค์การ

สมหมาย เทียนสมใจ (2556, หน้า 29) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึงระดับความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือการที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จ และพึงพอใจในผลสำเร็จต่องานนั้น รวมทั้งความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่า

ศิริศรัณญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557, หน้า 18) สรุปไว้ว่า ประสิทธิผล คือ กระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้

จากความหมายของประสิทธิผลของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จจากความสามารถขององค์การในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์การโดยส่วนรวม สามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

2. ประสิทธิภาพโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน มีนักวิชาการทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ได้กล่าวถึงในด้านความหมายและแนวคิดด้านการประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้ดังนี้

2.1 ความหมายของประสิทธิผลโรงเรียน

มีนักวิชาการ และนักวิจัยทางการศึกษาหลายท่าน ได้ให้นิยามความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

ยุกตนันท์ หวานงั่ว (2555, หน้า 23) ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกันจนทำให้นักเรียนมีความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบภายในและภายนอก

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550, หน้า 21) ได้ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล คือ โรงเรียนที่มีความพร้อมสมบูรณ์ด้วยคุณภาพสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองตามเป้าหมาย พัฒนานักเรียนให้ความสำเร็จตามความสามารถของตน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 15) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนด ทั้งด้านผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจของ ครูผู้ปฏิบัติด้วย

นนทิศา บัวสาย (2552, หน้า 60) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ซึ่งสามารถวัดได้จากสภาพการบริหารงานของผู้บริหาร ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การที่เป็นที่ยอมรับและได้รับการประเมินว่าอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

เพ็ญนิภา สารองพันธ์ (2556, หน้า 83) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง ผลการดำเนินงานกิจการของโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

ทินกร ประเสริฐหาล้า (2553, หน้า 54) สรุปประสิทธิผลของโรงเรียนจากนักวิชาการ และนักวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอน จนทำให้นักเรียนสถานศึกษาส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

Drucker (1996, p. 14) กล่าวว่า ประสิทธิผลองค์การหมายถึงความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสมถูกต้องทิศทาง และทำให้บรรลุผลได้

Miskel and Hoy (1991, p. 373) กล่าวว่าประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การจัดการศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ มีความพึงพอใจในการทำงานขวัญของสมาชิกในสถานศึกษาดี สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่ยังชี้ถึงความสำเร็จของโรงเรียนหรือการที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การประเมินประสิทธิผลโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลโรงเรียนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะประสิทธิผลจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการทำงานขององค์การ การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน ซึ่งมีนักวิจัยและนักวิชาการได้เสนอแนวทางการประเมินไว้ ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ เช่น

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 50-55) ได้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้สรุปเป็นแนวคิดและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน จากนักวิชาการ ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และกรณีศึกษาโรงเรียนดีเด่น ได้ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) ซึ่งหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดจากความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าวนี้อาจได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่างๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว ครูผู้สอนมีคุณภาพ นักเรียนมีคุณภาพ

2. ความสามารถพัฒนาเจตคติทางบวก (Positive Attitude)

หมายถึงมีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์ แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัยมีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) โรงเรียนจะต้อง

มีการเปลี่ยนแปลงปรับตัวให้ทันสมัยและเหมาะสมอยู่เสมอ นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดอันใดอันหนึ่ง ในด้านการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมสื่อการสอนใหม่ๆ ค้นคว้าพัฒนา อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงอาคารสถานที่จัดให้อำนวยต่อการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Solving Problems)

ระบบการทำงานของโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่งถึงความสำเร็จสูงสุดของการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสมการบริหารจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่น เช่น ด้านหลักสูตร ต้องปรับให้เข้ากับสภาพชุมชน สภาพบุคลากรและสภาพแวดล้อมที่มีอยู่ ด้านการจัดการวิชาการสำหรับการเรียนการสอน จัดให้เพียงพอต่อความสนใจที่หลากหลาย ความถนัดของผู้เรียน จะช่วยเป็นแนวทางการเรียนรู้และการปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสมกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ควรมีการปรับปรุง ไม่ให้ล้าสมัย ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในทางเผด็จการ มีความยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์และเป้าหมาย

5. การพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ครูสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ก้าวทันสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อจะได้ทำให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้มากที่สุด การพัฒนาครูจะต้องมุ่งให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและบริบทของโรงเรียน

6. ความสามัคคีของบุคลากร ความสามัคคีทำให้เกิดความ เชื่อมมั่น มีความเป็นมิตรบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มกำลังและเต็มเวลา เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เกิดความไว้วางใจซึ่งกัน และกันทำให้องค์กรมุ่งไปสู่ผลสำเร็จ

7. ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้ สวัสดิการ มีความมุ่งมั่น ที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ มีความเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจต่อการทำงานให้โรงเรียน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

8. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน หมายถึง การจัด สภาพบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ให้มีความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินแก่นักเรียน ครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อ การจัดการเรียนการสอนของครูด้วย

Van damme (2002, pp. 396-397, อ้างถึงใน ถาวร เล็งเอียด, 2550, หน้า 56) ได้การศึกษาวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเทศเบลเยียม เป็นการศึกษาแบบพหุระดับ ที่ศึกษาระยะยาวถึง 10 ปี ใช้เครื่องมือวัด ประสิทธิภาพ ซึ่งได้เป็นข้อคำถาม 8 ด้าน ดังนี้

1. ความสนใจในสิ่งที่เรียน คือพฤติกรรมของนักเรียน ที่เกี่ยวกับความสนใจในเนื้อหาวิชา การเห็นความสำคัญ ความจำเป็น และประโยชน์ การเรียนการสอนภาพรวมทุกรายวิชา

2. ความสัมพันธ์กับครู คือ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างครูกับ นักเรียน ที่นักเรียนได้รับรู้เมื่อได้รับการปฏิบัติจากครู

3. ความเป็นอยู่ที่ดีในโรงเรียน คือความรู้สึกของนักเรียนที่มีต่อ ชีวิตความเป็นอยู่ในโรงเรียน

4. ความสนใจในชั้นเรียน คือ พฤติกรรมใฝ่รู้ความสนใจ
 ต่อบทเรียนที่ครูสอน
5. แรงจูงใจต่อสิ่งที่เรียน คือ แรงผลักดันภายในที่เกิดขึ้นใน
 จิตใจของนักเรียนในการที่จะบรรลุผลสำเร็จในการเรียนหรือกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน
6. เจตคติต่อการบ้าน คือ พฤติกรรมของนักเรียนที่เอาใจใส่ต่อ
 การบ้านที่ได้รับมอบหมาย
7. ความคิดที่มีต่อวิชาการ คือ ความรู้ความสามารถที่มีต่อ
 เนื้อหาวิชาต่างๆ ที่ได้รับการถ่ายทอดจากครูในโรงเรียนที่สามารถประเมินตนเองได้
8. การบูรณาการทางสังคมในห้องเรียน คือ ความรู้สึกระหว่าง
 ตนเองกับเพื่อนของนักเรียนที่อยู่ร่วมกันในสังคมในห้องเรียนหรืออยู่บ้าน
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 35-37) ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์
 หลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน จากนักวิชาการทั้งไทย
 และต่างประเทศ สรุปและกำหนดเป็นตัวบ่งชี้สำหรับวัดประสิทธิผลของโรงเรียนไว้
 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. คุณลักษณะของนักเรียน
3. ความพึงพอใจของครู
4. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Miskel and Hoy (2005, pp. 297-307) นำเสนอตัวชี้วัดสำคัญ
 ด้านผลลัพธ์ของโรงเรียนที่แสดงถึงคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลไว้
 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสำเร็จทางวิชาการ (Academic Achievement) ได้แก่
 การบริหารหลักสูตรและการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
2. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง
 ความพึงพอใจของบุคลากร
3. ภาพพจน์โดยรวมของประสิทธิผลของสถานศึกษา (Overall
 Perception of School Effectiveness) ได้แก่ แผนการเรียนรู้ โครงการที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
 การปรับปรุงหลักสูตรให้ทันสมัย ความสัมพันธ์ระหว่างครูและผู้บริหาร ผลสัมฤทธิ์
 ทางด้านกีฬา ดนตรี ศิลปะ กิจกรรมในห้องเรียน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2553) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพกระบวนการ เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนเป็นคณะบุคคลที่มีความสำคัญในระบบของโรงเรียนที่ต้องมีความตระหนักและ ลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความพยายามที่จะขับเคลื่อนระบบด้านกระบวนการให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิผลด้านกระบวนการ โดยใช้การบริหารที่มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน ดังนี้

1. กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ความปรองดองของบุคลากร
3. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน
4. บรรยากาศของโรงเรียนและห้องเรียน
5. คุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน
6. คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารและครูผู้สอน

Mott (1972, อ้างถึงใน ไชยิตา คล้ายหนองสรวง, 2558, หน้า 48-51) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ

สิ่งแวดล้อม

4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Lunenburg and Omstein (1996, p. 348, อ้างถึงใน ยุวดี ประทุม, 2559, หน้า 77-78) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลโรงเรียนจากโครงการ Connecticut school effectiveness project และสรุปลักษณะของการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 7 ประการ ดังนี้

1. มีสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย (A safety and orderly environment) และไม่เป็นปัญหาอุปสรรคสำหรับการเรียนการสอน
2. พันธกิจของโรงเรียนมีความชัดเจน (A clear school mission) บุคลากรมีส่วนร่วมในภาระผูกพันของเป้าหมายการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

3. มีภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยที่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และประยุกต์ใช้คุณลักษณะ ของงานวิชาการที่มีประสิทธิผล (Instructional effective)

4. มีบรรยากาศของความคาดหวังที่สูง (A climate of high expectation) โดยที่อาจารย์ ต้องสามารถแสดงออกถึงความรอบรู้ ในทักษะเบื้องต้น ให้นักเรียนเห็นได้

5. ท่วมเทเวลาในการทำงาน (High time on task) เพื่อวางแผน กิจกรรมการเรียนการสอน และพัฒนาทักษะ

6. มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (Frequent monitoring of student program) เพื่อนำผลมาปรับปรุงต่อไป

7. มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผู้ปกครอง (Positive homeschool relations) โดยที่ผู้ปกครอง สนับสนุนพันธกิจของโรงเรียนและช่วยเหลือส่วนที่ทำให้เกิด ความสำเร็จ

Caldwell and Spinks (1990, อ้างถึงใน ศรัณยู พงศ์ประเสริฐสุลิน, 2554, หน้า 72) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย

1. อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ
2. คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จอยู่ในระดับสูง
3. ความสำเร็จในการศึกษาต่อหรือการทำงานทำของนักเรียน อยู่ในระดับสูง

Hanson (1996, p. 35, อ้างถึงใน สมทรง สุทัศนะจินดา และนันทิยา น้อยจันทร์, 2559, หน้า 444) ได้เสนอลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะประกอบด้วย

1. มีการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
2. บรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้
3. มีการติดตามกำกับกระบวนการเรียนการสอน
4. บุคลากรมีมาตรฐาน
5. ส่งเสริมการรักษาวินัยของผู้เรียน
6. มีการจัดสภาพแวดล้อมและสวัสดิการการทำงาน

Hoy and Ferguson (1985, อ้างถึงใน ยุกตพันธ์ หวานฉ่ำ, 2555, หน้า 24) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความสามารรถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู
4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มา

กระทบทั้งภายในและภายนอก

Sergiovanni (1998, pp. 258–263, อ้างถึงใน วันเพ็ญ บุรีสูงเนิน, 2552, หน้า 19) ได้สรุปลักษณะสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก
5. ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับความ มีประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในเชิงของผู้บริหารและองค์รวมของโรงเรียน โดยส่วนใหญ่ จะเน้นถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญซึ่งสามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้สำหรับ วัดประสิทธิผลของโรงเรียนได้ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดในเรื่องการประเมิน ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราที่ 39 ที่ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการ ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนโดยตรง ซึ่งการ กระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ และเป็น การสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับทางโรงเรียน ทั้งยังสามารถจัดการได้อย่างมี คุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าว รัฐจึงได้ บัญญัติเป็นกฎหมายไว้ในมาตรา 35 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ระบุให้สถานศึกษาที่จัดการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล แบ่งส่วนราชการภายใน ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ข้อ 1 ให้กระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณา ดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจ หน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 28-121)

1. บทบาทอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน

กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ มีเจตนารมณ์กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลก็เพื่อให้สถานศึกษา มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) โดยมุ่งให้การบริหารจัดการศึกษาเบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา แต่อย่างไรก็ตามโดยเหตุที่สถานภาพความเป็นนิติบุคคลเกิดขึ้นโดยกฎหมายกำหนดอำนาจ หน้าที่ของนิติบุคคลและความเป็นอิสระในการบริหารงานจะมีมาน้อยเพียงใด ย่อมเป็นไปตามลักษณะรูปแบบหลักการ วิธีการจัดระเบียบองค์กรการบริหารของรัฐ ที่กฎหมายกำหนดด้วย อาทิเช่น การบริหารมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งเป็นนิติบุคคลย่อมมี ความเป็นอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารมากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่เป็น นิติบุคคล เพราะมหาวิทยาลัยมีกฎหมายจัดตั้งเป็นของตนเอง อีกทั้งมีมาตรา 36 แห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 รองรับหลักการนี้ไว้หรือเทียบเท่ากับกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่นองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดกรุงเทพมหานคร เทศบาล เป็นต้น เป็นนิติบุคคลที่มีรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 284 บัญญัติหลักการแห่งความอิสระในการกำหนด นโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังและมีอำนาจหน้าที่

ของตนเองโดยเฉพาะ ซึ่งหลักการดังกล่าวนี้เป็นหลักการกระจายอำนาจที่สมบูรณ์ (Decentralization) และการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็จัดไว้เช่นนั้น โดยจัดระเบียบบริหารราชการเป็นราชการ การบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น สำหรับกรณีการจัดระเบียบบริหาร ราชการของกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดระเบียบบริหารเป็นบริหารส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลโดยที่เขตพื้นที่ การศึกษายังเป็นส่วนราชการที่สังกัดราชการบริหารส่วนกลาง คือกระทรวงหรือกรม และได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาไว้ในกฎหมายว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง ในลักษณะที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ทำ สำหรับในกรณีของสถานศึกษาถึงแม้ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้เป็นนิติบุคคลก็ตาม แต่สถานศึกษาก็ยังเป็นหน่วยงานที่สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นราชการบริหาร ส่วนกลางไม่ได้มีฐานะเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการหรือตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใด ถึงแม้ว่าสถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลแต่ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาก็ยังไม่ เหมือนนิติบุคคลของกระทรวง ทบวง กรม ที่มีอำนาจหน้าที่กว้างขวางกว่า กรณี สถานศึกษาหากจะเทียบเคียงจะเทียบได้กับความเป็นนิติบุคคลของจังหวัดที่ว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดินที่ไม่อาจบริหารราชการภายในจังหวัดได้อย่างอิสระเหมือนอย่าง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ยังมีนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติ การจัดซื้อจัดจ้าง ก็ดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไข เพิ่มเติม เป็นต้น ดังนั้นการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาจึงมิใช่ว่าสถานศึกษาจะใช้อำนาจ หน้าที่ได้เองโดยอิสระปราศจากของเขตของกฎหมาย เช่น สถานศึกษาไม่อาจจำหน่ายที่ดิน ที่มีผู้บริจาคให้สถานศึกษา และไม่สามารถกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือหน่วยธุรกิจที่มี วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถานศึกษา หรือดำเนินการในเรื่องอื่นใดที่กฎหมายกำหนดไว้ โดยเฉพาะ เช่น การจัดทำงบประมาณต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ การเบิกจ่ายเงินต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงการคลัง

ความเป็นนิติบุคคลของหน่วยงานรัฐไม่ว่าจะมีฐานะเป็นส่วน ราชการหรือมิใช่ส่วนราชการก็ตามย่อมมีสิทธิหน้าที่เช่นเดียวกับนิติบุคคลโดยทั่วไปมิใช่ หน่วยงานของรัฐ เช่น สมาคม มูลนิธิ บริษัทจำกัด แต่บุคคลที่เป็นหน่วยงานรัฐจะใช้คำว่า

อำนาจและหน้าที่ หรือ อำนาจหน้าที่ แทนที่จะใช้คำว่า สิทธิและหน้าที่ หรือสิทธิหน้าที่ เช่นเดียวกับนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งหน่วยงานของรัฐขึ้นมาก็เพื่อให้บริการสาธารณะเป็นหลัก ฉะนั้น การที่จะให้หน่วยงานของรัฐมีอำนาจหน้าที่โดยนัยของการมี อำนาจ ก็หมายความว่า อีกฝ่ายหนึ่งคือ รัฐ มีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่ง คือ ประชาชน อย่างไรก็ตามความเป็นนิติบุคคลของหน่วยงานของรัฐเหมือนกับนิติบุคคลอื่นๆ ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 9-10)

2. แนวทางส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น

นิติบุคคล

นอกจากการบริหารและการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนแล้วรัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบราชการเพื่อบริการประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ดังกล่าวสำนักนายกรัฐมนตรีจึงออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการถือปฏิบัติ การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการ การศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า ธรรมาภิบาลมาบูรณาการในการ บริหารและจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคล ด้วยหลักการดังกล่าว ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30-32)

2.3 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ (กฎกระทรวง, 2550, หน้า 29-36)

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร

และการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการฯ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้อันสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน ผลการเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
 12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
 13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
 14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
 15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
 16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
 17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- บทบาท หน้าที่และการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 17.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
 - 17.1.1 วิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำไว้
 - 17.1.2 วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อกำหนดจุดเน้นหรือประเด็นที่สถานศึกษาหรือกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาให้ความสำคัญ
 - 17.1.3 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาและชุมชนเพื่อนำมาเป็นข้อมูลจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
 - 17.1.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษาเพื่อนำไปจัดทำรายวิชาพื้นฐานหรือรายวิชาเพิ่มเติมจัดทำคำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้แผนการจัดการเรียนรู้เพื่อจัดประสบการณ์และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนประเมินผลและปรับปรุง
 - 17.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติ
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
 - 2.1 วางแผนงานด้านวิชาการโดยการรวบรวมข้อมูลและกำกับดูแลนิเทศและติดตามเกี่ยวกับงานวิชาการได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผล การเรียนการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติโดยความเห็นชอบของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3.1 จัดทำแผนการเรียนรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้โดย ความร่วมมือของเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 จัดการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกช่วงชั้น ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บูรณาการการเรียนรู้กลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่างๆ เพื่อคุณภาพ

3.3 ใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งการเรียนรู้

3.4 จัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

3.5 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่ม สาระการเรียนรู้

3.6 ส่งเสริมการพัฒนาความเป็นเลิศของนักเรียนและ ช่วยเหลือนักเรียนพิการด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

4.1 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นของตนเอง โดย จัดให้มีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรขึ้นใช้เองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและ สังคมและเป็นต้นแบบให้กับโรงเรียนอื่น จัดทำหลักสูตรที่มุ่งเน้นพัฒนานักเรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา มีความรู้และคุณธรรม สามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จัดให้มีวิชาต่างๆ ครบถ้วนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาให้สูงและลึกซึ่ง มากขึ้นสำหรับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้แก่ การศึกษาด้านศาสนา ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬา อาชีวศึกษา การศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศผู้บกพร่อง พิการ และการศึกษาทางเลือก เพิ่มเติมเนื้อหาสาระของรายวิชาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมและโลก

4.2 สถานศึกษาสามารถจัดทำหลักสูตรการจัด

กระบวนการเรียนรู้การสอนและอื่นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนตามกลุ่มเป้าหมายพิเศษ โดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษา

4.3 คณะกรรมการสถานศึกษา ให้ความเห็นชอบหลักสูตร

สถานศึกษา

4.4 นิเทศ ติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร

สถานศึกษาและรายงานผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

5.1 จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความ

สนใจและความถนัดของผู้บริหารโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.2 ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญ

สถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

5.3 จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง

ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็นรักการอ่านและการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

5.4 จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้

ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันรวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม

และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ

สภาพแวดล้อมสื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอ่านเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

5.6 จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีการ

ประสานความร่วมมือ กับบิดามารดาและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอน

ผลการเรียน

6.1 กำหนดระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษาตามหลักสูตรสถานศึกษาโดยให้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ

6.2 จัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบการวัดและประเมินผลของสถานศึกษา

6.3 วัดผล ประเมินผล เทียบโอนประสบการณ์ผลการเรียนและอนุมัติผลการเรียน

6.4 จัดให้มีการประเมินผลการเรียนทุกช่วงชั้นและจัดให้มีการซ่อมเสริมกรณีที่มีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน

6.5 จัดให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผล

6.6 จัดระบบสารสนเทศด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนเพื่อใช้ในการอ้างอิงตรวจสอบและใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการเรียนการสอน

6.7 ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติผลการประเมินการเรียนด้านต่างๆ รายปี/รายภาคและตัดสินผลการเรียนการผ่านช่วงชั้นและจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.8 การเทียบโอนผลการเรียนเป็นอำนาจของสถานศึกษาที่จะแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการ ได้แก่ คณะกรรมการเทียบระดับการศึกษา ทั้งในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย คณะกรรมการเทียบโอนผลการเรียน และเสนอคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการพร้อมทั้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาอนุมัติการเทียบโอน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

7.1 กำหนดนโยบายและแนวทางการใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการทำงานของนักเรียน ครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา

7.2 พัฒนาครูและนักเรียนให้มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้นทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการตอบปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ในปัญหาที่ตนเองสนใจ

7.3 พัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย

7.4 รวบรวม และเผยแพร่การวิจัยเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

8.1 จัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียงเพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองกับการจัดกระบวนการเรียนรู้

8.2 จัดระบบแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น พัฒนาห้องสมุดให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ จัดให้มีห้องสมุดหมวดวิชา ห้องสมุดเคลื่อนที่ มุมหนังสือในห้องเรียน ห้องพิพิธภัณฑน์ ห้องมัลติมีเดีย ห้องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ศูนย์วิชาการ ศูนย์วิทยบริการ Resource Center สวนสุขภาพ สวนวรรณคดี สวนหนังสือ สวนธรรมะ เป็นต้น

8.3 จัดระบบข้อมูลการเรียนรู้ในห้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาของตนเองเช่น จัดเส้นทาง/แผนที่และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชนห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑน์ วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

8.4 ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ ทั้งในและนอกสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และนิเทศ กำกับติดตาม ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

9. การนิเทศการศึกษา

9.1 สร้างความตระหนักให้แก่ครูและผู้ปกครองให้เข้าใจกระบวนการนิเทศภายในว่าเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลการนิเทศเป็นการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละบุคคลให้มีคุณภาพ การนิเทศเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นว่า ได้ปฏิบัติถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและตัวครูเอง

9.2 จัดการนิเทศภายในสถานศึกษาให้มีคุณภาพทั่วถึงและต่อเนื่องเป็นระบบและกระบวนการ

9.3 จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาให้เชื่อมโยงกับระบบนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

10. การแนะแนว

10.1 กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่มีการแนะแนวเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยให้ทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการแนะแนวและการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.2 จัดระบบงานและโครงสร้างองค์การแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสถานศึกษาให้ชัดเจน

10.3 สร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นคุณค่าของการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียน

10.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้ครูได้รับความรู้เพิ่มเติมในเรื่องจิตวิทยา และการแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้สามารถบูรณาการในการจัดการเรียนรู้และเชื่อมโยงสู่การดำรงชีวิตประจำวัน

10.5 คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ทำหน้าที่ครูแนะแนวครูที่ปรึกษาครูประจำชั้น และคณะอนุกรรมการแนะแนว

10.6 ดูแล กำกับ นิเทศติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานแนะแนวและดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ

10.7 ส่งเสริมความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างครู ผู้ปกครองและชุมชน

10.8 ประสานงานด้านการแนะแนว ระหว่างสถานศึกษา องค์การภาครัฐและเอกชน บ้าน ศาสนสถานชุมชน ในลักษณะเครือข่ายการแนะแนว

10.9 เชื่อมโยงระบบแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

11.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาเพิ่มเติมของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของชุมชน

11.2 จัดระบบบริหารและสารสนเทศโดยจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนางานและการสร้างระบบประกันคุณภาพภายใน จัดระบบ

สารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ข้อมูลมีความสมบูรณ์เรียกใช้ง่ายสะดวก รวดเร็ว ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

11.3 จัดทำแผนสถานศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษา
(แผนกลยุทธ์/แผนยุทธศาสตร์)

11.4 ดำเนินการตามแผนพัฒนาสถานศึกษาในการดำเนินโครงการกิจกรรมสถานศึกษาต้องสร้างระบบการทำงานที่เข้มแข็งเน้นการมีส่วนร่วมและวงจรการพัฒนาคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle) หรือ หรือที่รู้จักกันว่าวงจร PDCA

11.5 ตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาโดยดำเนินการอย่างจริงจังต่อเนื่องด้วยการสนับสนุนให้ครูผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11.6 ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนดเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก

11.7 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี (SAR) และสรุปรายงานประจำปีโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณชน

12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

12.1 จัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

12.2 ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน

12.3 ส่งเสริมให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารและรู้จักเลือกสรรคัมภีร์ปัญญาและวิทยาการต่างๆ

12.4 พัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน

13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

13.1 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาดลอดจนวิทยากรภายนอก และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้าน รวมทั้งสืบสานจารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

13.2 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ตลอดจนประสานงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่ง วิทยาการของชุมชน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

13.3 ให้บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงหรือ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น

13.4 จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับศิษย์เก่า การประชุมผู้ปกครองนักเรียน การปฏิบัติงานร่วมกับ ชุมชน การร่วมกิจกรรมกับสถาบันการศึกษาอื่น เป็นต้น

14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุค องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

14.1 ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจต่อบุคคล ครอบครัวยุค ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในเรื่องเกี่ยวกับสิทธิในการ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 จัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจการเพิ่มความ พร้อมให้กับ บุคคล ครอบครัวยุค ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่ร่วมจัดการศึกษา

14.3 ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุค ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นร่วมกันจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

14.4 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ร่วมกันระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ครอบครัวยุคชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

14.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัวยุค ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นได้รับความช่วยเหลือทางด้านวิชาการตามความ เหมาะสมและจำเป็น

14.6 ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางด้านคุณภาพ และปริมาณเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษา

15.1 ศึกษาและวิเคราะห์ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับ งานด้านวิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนว เดียวกัน

15.2 จัดทำร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้าน วิชาการของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายรับรู้และถือปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

15.3 ตรวจสอบร่างระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ด้านวิชาการของสถานศึกษาและแก้ไขปรับปรุง

15.4 นำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

15.5 ตรวจสอบและประเมินผลการใช้ระเบียบและแนว ปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาและนำไปแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

16.1 ศึกษา วิเคราะห์ คัดเลือกหนังสือเรียน กลุ่มสาระ การเรียนรู้ต่างๆ ที่มีคุณภาพสอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อเป็นหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

16.2 จัดทำหนังสือเรียนหนังสือเสริมประสบการณ์ หนังสือ อ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน

16.3 ตรวจสอบพิจารณาคุณภาพหนังสือเรียน หนังสือเสริม ประสบการณ์ หนังสืออ่านประกอบ แบบฝึกหัด ใบงาน ใบความรู้ เพื่อใช้ประกอบการเรียน การสอน

17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

17.1 จัดให้มีการร่วมกันกำหนดนโยบายวางแผนในเรื่องการ จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

17.2 พัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการ พัฒนาสื่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พร้อมทั้งให้มีการจัดตั้งเครือข่าย ทางวิชาการ ชมรมวิชาการเพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

17.3 พัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา

โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้อรรถประโยชน์ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น โดยเฉพาะค่าแรงซื้อที่เสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

17.4 พัฒนาของห้องสมุดของสถานศึกษาให้เป็นแหล่ง

การเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน

17.5 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรในการจัดหา ผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา สรุปรงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้โรงเรียนให้มากที่สุด โดยเจตนารมณ์ที่จะให้โรงเรียนดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โรงเรียน ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียนมีความเข้มแข็ง ในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจน การวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิผล

2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ (กฎกระทรวง, 2550,

หน้า 29-36)

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความ เป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลง การให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้
อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
เพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
แล้วแต่กรณี

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร
งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิต

จากงบประมาณ

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ

กองทุนเพื่อการศึกษา

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะ
ของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ

และจัดหาพัสดุ

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน

และรายงาน

บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การจัดทำแผนงานงบประมาณและคำขอจัดตั้ง

งบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 จัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการเงินของสถานศึกษา
ได้แก่แผนชั้นเรียนข้อมูลครูนักเรียนและสิ่งอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาโดยความ
ร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 จัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายล่วงหน้าระยะ
ปานกลาง (MTEF) และแผนงบประมาณ

1.3 เสนอแผนงบประมาณขอความเห็นชอบต่อ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อใช้เป็นคำขอตั้งงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

1.4 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ
จะต้องดำเนินการร่วมกันกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร
งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.1 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่าย
งบประมาณภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.2 ขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่าย
งบประมาณต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณตามงาน/โครงการที่กำหนดไว้ใน
แผนปฏิบัติการประจำปีและแผนการใช้จ่ายเงินภายใต้ความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา

4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

ตรวจสอบรายละเอียดรายการงบประมาณที่จำเป็นต้องขอโอน และเปลี่ยนแปลงเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเสนอขอโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อดำเนินการต่อไป

5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณรายงานผลการ

ดำเนินงานผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. การตรวจสอบ ติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

6.1 จัดให้มีการตรวจสอบและติดตามให้กลุ่มฝ่ายงาน

ในสถานศึกษารายงานผลปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการใช้จ่ายงบประมาณตามแบบที่ สำนักงานประมาณกำหนดแล้ว จะส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกไตรมาสภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

6.2 จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงถึงความสำเร็จในการ

ปฏิบัติงานทุกสิ้นปีงบประมาณ แล้วจัดส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

7. การตรวจสอบ ติดตาม และรายงานการใช้ผลผลิตจาก

งบประมาณ

7.1 ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานตามที่ได้รับ

มอบหมาย

7.2 วางแผนประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการ

ดำเนินงานของสถานศึกษา

7.3 วิเคราะห์และประเมินความมีประสิทธิภาพประหยัด

และคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานในสถานศึกษา

8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

8.1 วางแผน รณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษา

และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

8.2 จัดทำข้อมูลสารสนเทศ ระบบการรับจ่าย

ทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และมีความโปร่งใส

8.3 สรุป รายงาน เผยแพร่ และเชิดชูเกียรติผู้สนับสนุน
ทุนการศึกษา และทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับ
กองทุนเพื่อการศึกษา

9.1 สํารวจความต้องการของนักเรียนและคัดเลือก
ผู้เสนอข้อมูยืมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

9.2 ประสานการกู้ยืมเพื่อการศึกษากับหน่วยปฏิบัติ
ที่เกี่ยวข้อง

9.3 สร้างความตระหนักแก่ผู้กู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา

9.4 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผล

การดำเนินงาน

10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

10.1 จะทำรายการทรัพยากรเพื่อเป็นสารสนเทศ ได้แก่
แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นทั้งที่เป็นแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติ
และภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษานักเรียน และบุคคลทั่วไป
จะได้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในการจัดการศึกษา

10.2 วางระบบหรือกำหนดแนวปฏิบัติการใช้ทรัพยากร
ร่วมกันกับบุคคล หน่วยงานรัฐบาลและเอกชนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

10.3 กระตุ้นให้บุคคลในสถานศึกษาร่วมใช้ทรัพยากร
ภายในและภายนอก รวมทั้งให้บริการการใช้ทรัพยากรภายในเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้
และส่งเสริมการศึกษาในชุมชน

10.4 ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบแหล่ง
ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้าง ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพให้การสนับสนุน
การจัดการศึกษา

10.5 ดำเนินการเชิดชูเกียรติบุคคลและหน่วยงานทั้ง
ภาครัฐและเอกชนที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

11. การวางแผนพัสดุ

11.1 การวางแผนพัสดุล่วงหน้า 3 ปีให้ดำเนินการตาม
กระบวนการของการวางแผนงบประมาณ

11.2 การจัดทำแผนการจัดหาพัสดุให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเป็นผู้ดำเนินการโดยให้ไฟล์ที่ต้องการใช้พัสดุจัดทำรายละเอียดพัสดุที่ต้องการคือรายละเอียดพัสดุที่ต้องการคือรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณราคาคุณลักษณะเฉพาะหรือแบบรูปรายการและระยะเวลาที่ต้องการใช้พัสดุทั้งนี้รายละเอียดพัสดุที่ต้องการนี้ต้องเป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปี(แผนปฏิบัติงาน) และตามที่ระบุไว้ในเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีส่งให้ฝ่ายที่ทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดทำแผนการจัดหาพัสดุ

11.3 ไฟล์ที่จัดทำแผนการจัดหาพัสดุทำการรวบรวมข้อมูลรายละเอียดจากไฟล์ที่ต้องการใช้พัสดุโดยมีการสอบทานกับแผนปฏิบัติงานและเอกสารประกอบพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และความเหมาะสมของวิธีการจัดหาว่าควรเป็นการซื้อการเช่าติดการจัดทำเองแล้วจึงนำข้อมูลที่สอบผ่านแล้วมาจัดทำแผนการจัดหาพัสดุในภาพรวมของสถานศึกษาด้วย ในส่วนที่จัดส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้รายงานเฉพาะครุภัณฑ์ที่มีราคาเกิน 100,000 บาทและที่ดินสิ่งก่อสร้างที่มีราคาเกิน 1 ล้านบาทรายละเอียดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ตอบ 0004/ว 97 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2546

12. การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

12.1 กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะเพื่อประกอบการขอตั้งงบประมาณส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

12.2 กรณีที่เป็นการจัดหาจากเงินนอกงบประมาณให้กำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะได้โดยให้พิจารณาจากแบบมาตรฐานก่อนไม่เหมาะสมก็ให้กำหนดตามความต้องการโดยยึดหลักความโปร่งใสเป็นธรรมและเป็นประโยชน์กับทางราชการ

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการจัดหาพัสดุ เช่น สมุดโทรศัพท์ หน้าเหลือง การจัดทำบัญชีผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อสำหรับการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการประเมินผลผู้ขายและผู้รับจ้าง เป็นต้น

14. การจัดหาพัสดุ

14.1 การจัดหาพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของส่วนราชการและคำสั่งมอบอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

14.2 การจัดทำพัสดุถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้สถานศึกษารับจัดทำบริการรับจ้างผลิตเพื่อจำหน่าย พ.ศ. 2533

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

15.1 จัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สินและบัญชีพัสดุไม่ว่าจะได้อมาด้วยการจัดหาหรือการรับบริจาค

15.2 ควบคุมพัสดุให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน

15.3 ตรวจสอบพัสดุประจำปีและให้มีการจำหน่ายพัสดุที่ชำรุดเสื่อมสภาพหรือไม่ใช้ในราชการอีกต่อไป

15.4 พักสิ่งที่เป็นที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างกรณีที่ได้มาด้วยเงินงบประมาณให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนเป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

16.1 จัดทำแนวปฏิบัติหรือระเบียบของสถานศึกษาในการดำเนินการหารายได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.2 การจัดหาประโยชน์เกี่ยวกับที่ราชพัสดุและอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่ในความครอบครองของสถานศึกษาภายในของวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และต้องไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจแล้วของสถานศึกษาเท่านั้น

16.3 เงินรายได้ที่เกิดขึ้นถือเป็นเงินนอกงบประมาณประเภทเงินรายได้ สถานศึกษาจึงต้องใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง

16.4 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินตามข้อ 2.3.1 6.1-2.3.1 6.3 ในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสถานศึกษาต้องได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

17. การเบิกเงินจากคลังให้สถานศึกษายื่นหลักฐานขอเบิกเงินทุกรายการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการเบิกจ่ายเงินระบบ GFMS ภายใต้วรรณมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

18.1 การปฏิบัติเกี่ยวกับการรับเงินและการจ่ายเงิน

ให้ปฏิบัติตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดคือระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 โดยสถานศึกษาสามารถกำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมแต่ต้องไม่ขัดแย้งหรือแย้งกับระเบียบดังกล่าว

18.2 การปฏิบัติเกี่ยวกับการเก็บรักษาเงินให้ปฏิบัติ

ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดคือระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในของส่วนราชการ พ.ศ. 2520 โดยอนุโลม

19. การนำเงินส่งคลังการนำเงินส่งคลังให้นำส่งต่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามกฎระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 นำส่งเป็นเงินสดให้ตั้งคณะกรรมการนำส่งเงินด้วย

20. การจัดทำบัญชีการเงินให้จัดทำบัญชีการเงินตามระบบ

ที่เคยจัดทำอยู่เดิมคือตามระเบียบที่กำหนดไว้ในคู่มือการบัญชีหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

21.1 จัดทำรายงานตามที่กำหนดในคู่มือการบัญชี

สำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544 แล้วแต่กรณี

21.2 จัดทำรายงานการรับจ่ายเงินรายได้สถานศึกษา

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดคือตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานว่าด้วยหลักเกณฑ์อัตราและวิธีการนำเงินรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลรายได้สถานศึกษาไปจ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา

21.3 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียน

และรายงานแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและแบบรายงานให้จะทำตามแบบที่กำหนดในคู่มือการบัญชีสำหรับงานย่อย พ.ศ. 2515 หรือตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณของโรงเรียนมุ่งเน้น
ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ยึดหลักการ
บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานจัดการทรัพยากร
ที่ได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

2.3.3 การบริหารงานบุคคล (กฎกระทรวง, 2550, หน้า 29–36)

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่ง
ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา
เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย
ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการ
พัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคง
และก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง
รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมี
จิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบ
มุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงาน
เต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตาม
มาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ
ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษา

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ

ไว้ก่อน

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการ

เสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยกรนั้น

บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวนข้าราชการครู

จำแนกตามสาขา จำนวนลูกจ้างประจำในสถานศึกษา จำนวนลูกจ้างชั่วคราว

จำนวนพนักงานราชการ

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังสถานศึกษา

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครูจำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนอัตรากำลังตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาจำแนกตามสาขาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การจัดหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพ.ศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาด้วยความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา

3.2 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตราจ้างประจำหรือจะจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดโดยผ่านความเห็นของกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาโดยความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 แจ้งข่าวตั้งงานมาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลายลักษณ์อักษร แจ้งพนักงานให้แก่อัตราจ้างประจำหรืออัตราจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.4 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการสำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งครูผู้ช่วยตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะๆ ทุก 3 เดือน ตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนดและในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผลการประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบและในส่วน of พนักงานราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

3.6 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือ การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้ม แล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.7 ดำเนินการแต่งตั้งหรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหน้าที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติ จาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์ และเหตุผลความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจกรณีเพื่อประโยชน์ของทาง ราชการและกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาและสั่งให้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา เสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาดันสังกัด

4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
1) ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นในการขอย้ายต่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป 2) รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษา ที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประสงค์จะขอย้ายไปปฏิบัติงาน 3) พิจารณาให้ ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา 4) ย้ายและสั่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่ กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการ พิจารณาความดีความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรในสถานศึกษาทราบโดยทั่วไป

5.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ระดับสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดในฐานะผู้บังคับบัญชา

5.3 รวบรวมข้อมูลพร้อมความเห็นของผู้มีอำนาจ ในการประเมินให้ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษาเสนอคณะกรรมการตามข้อ 5.2 พิจารณา

5.4 แจกจ่ายไม่เลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครู
และบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนชั้นเงินเดือน

5.5 ส่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

6. การลาทุกประเภท

6.1 อนุญาตหรือเสนอขออนุญาตตามนโยบาย

หลักเกณฑ์และวิธีการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการตามที่กฎหมายกำหนด

6.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาต่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่กฎหมาย
กำหนด หรือ เพื่อทราบแล้วแต่กรณี

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผล

การปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่
การศึกษาและที่ ก.ค.ศ.กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 3.3.7.1

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน
บุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการ ประเมินการปฏิบัติงานในส่วนที่
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้รับทราบ

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

8.1 กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้ง
คณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.2 พิจารณาลงโทษทางวินัยปรากฏผลการสอบสวนว่า
ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

8.3 รายงานผลการพิจารณาลงโทษทางวินัยไปยัง
อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ก.ค.ศ.
พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณีภายในระยะเวลาที่กำหนด

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ

ไว้ก่อนเมื่อมีการสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามหน้าที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

เสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่ง

ลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

12. การออกจากราชการ

12.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดหรือรับเรื่องการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาและเสนอไปยังผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

12.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ออกจากราชการในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาแล้วแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

13.2 ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณ

อายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา

13.3 รับเรื่องการแก้ไขวัน เดือน ปี เกิด แล้วเสนอให้ผู้มี

อำนาจตามกฎหมายพิจารณา

14. การจัดทำบัญชีรายชื่อ และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

14.1 ดำเนินการในการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด

14.2 จัดทำระเบียบผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด

15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.1 สืบค้นและรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

15.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

15.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผล งานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการ

16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา

16.2 สร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานดีเด่น และมีคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนด หรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม

17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษา

17.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา

18.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัย ในตนเอง

18.3 ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและการขอต่อ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา เพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการ พัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาตามแผนที่กำหนด

20.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริม ประสิทธิภาพการศึกษาและเครือข่ายสถานศึกษาในการพัฒนาข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

สรุป การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญที่ส่งเสริม ให้โรงเรียนสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของโรงเรียนเพื่อดำเนินการด้านการ บริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรม มาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาที่มีความรู้ความสามารถ

มีขวัญกำลังใจ และรับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความก้าวหน้าและความมั่นคงในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3.4 การบริหารงานทั่วไป (กฎกระทรวง, 2550, หน้า 29-36)

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงาน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

11. การรับนักเรียน
 12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
 13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
 14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
 15. การทัศนศึกษา
 16. งานกิจการนักเรียน
 17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษา ของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
 20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
 21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการลงโทษนักเรียน
- บทบาทและหน้าที่การดำเนินงานของสถานศึกษา
1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
 - 1.1 จัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการ บริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.2 จัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับ สถานศึกษาอื่นเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง
 - 1.3 นำเสนอเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการ บริหารและการประชาสัมพันธ์
 2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
 - 2.1 ประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหา ความร่วมมือความช่วยเหลือ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา
 - 2.2 เผยแพร่ข้อมูลเครือข่ายการศึกษาให้บุคลากร ในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทราบ

- 2.3 กำหนดแผนโครงการหรือกิจกรรมเพื่อการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
- 2.4 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนทางวิชาการ
แก่เครือข่ายการศึกษาของสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 3.1 จัดทำแผนการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและสนองความต้องการของ
ชุมชนและสังคมโดยการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรสถาบันและหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- 3.2 เสนอแผนพัฒนาการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษารับทราบ
- 3.3 การดำเนินการโดยความเห็นชอบของ
คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.1 ศึกษาวิเคราะห์วิจัยการจัดและพัฒนาการศึกษาของ
สถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและความต้องการของสถานศึกษา
- 4.2 แจกแจงผลการศึกษาริชัยของสถานศึกษาให้เขตพื้นที่
การศึกษารับทราบ
- 4.3 เผยแพร่ผลการศึกษาริชัยของสถานศึกษา
ให้บุคลากรในสถานศึกษาและสาธารณชนทราบ
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 5.1 ศึกษาวิเคราะห์จัดทำแผนกลยุทธ์พัฒนาสถานศึกษา
และแผนปฏิบัติการพัฒนาสถานศึกษา
- 5.2 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการ
- 5.3 จัดระบบการบริหารและพัฒนาสถานศึกษา
ให้เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- 5.4 ประเมินผลงานและรายงาน
- 5.5 ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงาน
สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

6.1 กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน

แต่ละด้านของสถานศึกษา

6.2 เผยแพร่มาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

ให้ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องทราบ

6.3 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน

การปฏิบัติงานของสถานศึกษา

6.4 ปรับปรุงและพัฒนาทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน

และระบบการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7.1 วางแผนและดำเนินการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยี

เพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

7.2 ระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในงาน

ด้านต่างๆ ของสถานศึกษา

7.3 สนับสนุนและพัฒนาอุปกรณ์สำรณำนวัตกรรม

และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหารและพัฒนาการศึกษา

7.4 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิต

การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

7.5 ติดตามประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

8. การดำเนินงานธุรการ

8.1 ศึกษาวิเคราะห์สภาพระบบงานธุรการ และระเบียบ

กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

8.2 วางแผนออกแบบระบบงานธุรการโดยนำเทคโนโลยี

มาใช้เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

8.3 จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการ

8.4 จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สามารถรองรับการ

ปฏิบัติงานด้านธุรการได้ตามระบบงานที่กำหนดไว้

8.5 ดำเนินงานธุรการตามระบบที่กำหนดไว้โดยยึดหลัก
ความถูกต้องรวดเร็วประหยัดและคุ้มค่า

8.6 ติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการ
ให้มีประสิทธิภาพ

9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9.1 กำหนดแนวทางวางแผนการบริหารจัดการอาคาร
สถานที่และสภาพแวดล้อม

9.2 บำรุงดูแลและพัฒนาอาคารสถานที่และ
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้มั่นคงปลอดภัยและสวยงาม

9.3 ติดตามและตรวจสอบการใช้อาคารสถานที่
และสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10.1 ประสานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจ
และจัดทำสำเนาผู้เรียนที่จะขอรับบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

10.2 เสนอสำมะโนผู้เรียนให้เขตพื้นที่การศึกษารับทราบ

10.3 ระบบข้อมูลสารสนเทศการสำรวจผู้เรียน

10.4 เสนอข้อมูลสารสนเทศการสำมะโนผู้เรียน

ในเขตพื้นที่การศึกษา

11. การรับนักเรียน

11.1 ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด
เขตพื้นที่บริการการศึกษาของแต่ละสถานศึกษาโดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

11.2 กำหนดแผนการรับนักเรียนของสถานศึกษา
โดยประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา

11.3 ดำเนินการรับนักเรียนตามแผนที่กำหนด
โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม
หรือเลิกสถานศึกษา เสนอข้อมูลและความต้องการในการยุบ รวม เลิก หรือเปลี่ยนแปลง
สถานศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัธยาศัย

13.1 สํารวจความต้องการในการเข้ารับการศึกษา

ทุกรูปแบบทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

13.2 กำหนดแนวทางและความเชื่อมโยงในการจัด

และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาทางการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่นที่สอดคล้องกับ แนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา

13.3 ดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

หรือทั้ง 3 รูปแบบ ตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยง ประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันต่างๆ ที่จัดการศึกษา

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

14.1 กำหนดแนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ของสถานศึกษา

14.2 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

ในทุกด้าน ซึ่งครอบคลุมถึงการประสานความร่วมมือกับบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานสถานประกอบการ วิทยาลัยสงฆ์ และสถานศึกษา ในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน

14.3 ดำเนินการโดยความเห็นชอบคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

15. การทัศนศึกษา

15.1 วางแผนการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา

นอกสถานศึกษา

15.2 ดำเนินการนำนักเรียนไปทัศนศึกษา

นอกสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และบริการที่กำหนด

16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน ดำเนินการจัดกิจกรรม

นักเรียนและส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย ตามความสนใจและความถนัดของนักเรียน สรุปรูปและประเมินผลเพื่อปรับปรุง

17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

17.1 วางแผนการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
ของสถานศึกษา

17.2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
ตามแนวทางที่กำหนด

17.3 ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงและการพัฒนา
การประชาสัมพันธ์การศึกษาของสถานศึกษา

18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษา
ของบุคคลชุมชนองค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา ให้คำปรึกษาแนะนำ
ส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน
องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

19.1 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ
ส่วนภูมิภาคในการจัดและพัฒนาการศึกษา

19.2 ประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนา
การศึกษาร่วมกัน

20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

20.1 ระบบการติดตามตรวจสอบประเมินผลและการ
รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.2 จัดทำเกณฑ์มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การ
ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการติดตามตรวจสอบและประเมินผล
การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบที่กำหนด

20.4 รายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ

20.5 ปรับปรุงและพัฒนาระบบการติดตามตรวจสอบ
ประเมินผลและการรายงานผลการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

- 21.1 วิเคราะห์กำหนดมาตรการในการป้องกัน
ความเสี่ยงในการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 21.2 วางแผนการจัดระบบการควบคุมภายใน
สถานศึกษา
- 21.3 ดำเนินการควบคุมตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด
- 21.4 ติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน
และรายงานให้เขตพื้นที่การศึกษาทราบ
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
ในการลงโทษนักเรียน
- 22.1 ศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียน
ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 22.2 การวางแผนงานปกครองนักเรียน
- 22.3 การบริหารงานปกครองนักเรียนการกำหนดหน้าที่
ความรับผิดชอบการประสานงานปกครอง
- 22.4 การส่งเสริมพัฒนาให้มึนักเรียนมีวินัยคุณธรรม
จริยธรรม ได้แก่การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การจัด
กิจกรรมส่งเสริมพัฒนา การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์การยกย่องให้กำลังใจจากนักเรียน
ผู้ประพฤติดี
- 22.5 การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ
นักเรียนได้แก่ การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมการดำเนินงานป้องกัน
และแก้ไขปัญหายาเสพติดโรงเรียน การดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์
ในโรงเรียน
- สรุป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหาร
องค์กรให้บริการบริหารงานในอื่นบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้
โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ
ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาศาสนาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
อย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้การบริหารและการจัดศึกษาการศึกษา ตามหลักการ
บริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ

ที่ตรวจสอบได้ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยการยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ภายในจังหวัดนครพนม ดังนี้ 1) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม 2) สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอดรีสงคราม อำเภอนาหว้า อำเภอบ้านแพง อำเภอท่าอุเทน อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม สภาพการจัดการศึกษาใน 6 อำเภอ ในพื้นที่บริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 จัดระบบการศึกษาตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่ง ดำเนินการ 2 รูปแบบ การศึกษาในระบบ 1 ระดับ คือ การจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา ระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น ซึ่งดำเนินการโดยภาครัฐและภาคเอกชน การศึกษานอกระบบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่สามารถแบ่งเป็นระดับตาม การศึกษาใน ระบบได้ กับประเภทที่ไม่แบ่งเป็นระดับ คือ รายวิชา หรือกลุ่มวิชาที่ผู้เรียน ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรม ตามความต้องการ แต่อาจเป็นการเก็บรวบรวมการเรียนรู้ สะสมไว้เพื่อเทียบเป็นระดับโดยใช้การศึกษาในระบบเป็นหลักในการเทียบการศึกษา ตามอัธยาศัย เป็นรูปแบบการศึกษาแบบหนึ่งให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความ สนใจ ตามศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่นๆ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับ การศึกษาในระบบได้เป็นรายวิชา หรือเทียบเป็นระดับการศึกษาตามความรู้หรือ ประสบการณ์ที่ได้สะสมไว้ได้ตลอดชีวิตผู้เรียนตามหลักสูตรที่กระทรวงกำหนด ภารกิจ หลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 เป็นหน่วยงาน ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2, 2560, ออนไลน์)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่ การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะที่ทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบให้ เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน

ในการวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาได้มีนักวิชาการจากหลากหลายสาขาวิชาชีพ โดยเฉพาะในการการศึกษา ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการทบทวนการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียน ไว้ดังนี้

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในจังหวัดลำปางตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยการบริหารจัดการในสถานศึกษา เฉพาะด้านที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปางได้ ร้อยละ 67.40 ส่วนปัจจัยด้านภูมิหลังและความฉลาดทางอารมณ์ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและมีปัจจัย จำนวน 2 ด้านที่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง คือ ด้านที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ไมตรี คงนุกูล (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินเคด กรุงเทพฯ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินเคดกรุงเทพฯ มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

ภูมิศักดิ์ จิตบุญ, สุदारัตน์ มานะ, วลัยทิพย์ สาชลวิจารณ์ (2556, หน้า 55-65) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 และ 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ตามระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างคือครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 282 คน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 1 ตามระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่ตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นฤมล โยคานุกูล (2556, หน้า 95-97) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มี การปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา รองลงมา คือ ด้านการสร้างบารมี ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำ สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

นารินทร์ เดชชะท้าน, ชัยยนต์ เพาพาน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิลัน (2557, หน้า 83) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

พระกฤตกร อัครภพเมธี และ ชญาพิมพ์ อุสาโห (2557, หน้า 383-391)ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครู จากโรงเรียน 4 โรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 3.53$, S.D. = 0.92) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 3.51$, S.D. = 0.93) อยู่ในระดับมาก และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.50$, S.D. = 0.92) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\bar{x} = 3.46$, S.D. = 0.90) อยู่ในระดับปานกลาง

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 359 คน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 91 คน และครูผู้สอน จำนวน 268 คน จาก 91 โรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีสถานภาพต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

ยุวดี ประทุม (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 พบว่าปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัครเดช นิละโยธิน และคณะ (2559, หน้า 106–114) ศึกษาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ ในจังหวัดขอนแก่น มีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

จากการทบทวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาในบริบทของประเทศไทย ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จากงานวิจัยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ซึ่งงานวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีในผู้นำบริหารสถานศึกษา ที่สามารถแสดงออก

ผ่านการบริหารงาน จนสามารถทำให้ผู้ตามรับรู้ถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน

นันทิตา บัวสาย (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลการ
บริหารงานโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารงาน
โรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้าน
ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน และยังพบ
อีกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมมีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของ
โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร
เขต 2 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนรายด้านทุกด้านมีอำนาจ
พยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

วันเพ็ญ ผลชล (2553, หน้า 66-68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาปราจีนบุรีที่ พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา
โรงเรียน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และความสามารถในการ
ผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ตามลำดับ

ธนิต ทองอาจ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มุกดาหาร พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และพบว่าองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ

โรงเรียนโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .592 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 35.00 ด้านการคำนึงเอกบุคคลของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .629 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 39.60 และการสร้างบารมีของผู้บริหาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ .648 สามารถอธิบายความแปรปรวนประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 41.90

สมมารถ สุโรคา (2553, หน้า 87-88) ทำการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่ามากที่สุด

อัจฉรา วรฤทธิ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1-3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผล ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกที่ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทรงชัย คงเงิน (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก โดยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พจนพร เกษตรเวทิน (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ความสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านกับประสิทธิผลในสถานศึกษาโดยรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงค่าความสัมพันธ์จากมากไปน้อยคือ การกระตุ้นใช้ปัญญา พฤติกรรมมุ่ง ความสัมพันธ์รายบุคคล การสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ

เชี่ยวชาญ ภาระวงศ, อนันต์ ปานศุภวัชร และวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2555, หน้า 104-116) ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนม เขต 1 อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ภัทรกร วงศ์สกุล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ในเขต ลาดกระบัง พบว่า ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการเป็นผู้มี บารมี ด้านความเป็นมืออาชีพอาชีพของภาวะผู้นำ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้สติปัญญา และประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียน ในระดับบุคคลและระดับองค์การอยู่ระดับมาก โดยครูจะให้ความสำคัญในระดับองค์กร มากกว่าบุคคล และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการ บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กันทิมา ชัยอุดม และภารดี อนันต์นาว (2557, หน้า 23-28) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการบริหาร แบบมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของและพฤติกรรม การบริหารการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุมาวดี เหล่าอรรคะ, สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, เผชญ กิจระการ (2558) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตนา นาคมุสิก, บรรจง เจริญสุข, วรณะ บรรจบ (2559, หน้า 165-185) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับ คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก และความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน ร้อยละ 97.10 โดยเรียงลำดับ คือ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

จตุรภัทร ประทุม, ประยูร อิมสวาสดี, และ สมพงษ์ ปั้นหุ่น (2559, หน้า 119-130) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารงานวิชาการ และปัจจัยด้านแรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การได้รับความยอมรับนับถือ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน ความรับผิดชอบต่องาน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคันทบุรี พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคันทบุรี โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผล ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคันทบุรี โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคันทบุรี โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามที่มุ่งหวังไว้นั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและบุคลากรในสถานศึกษานั้น

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Koh, W. L, Steers, R. M., and Terborg, J. R (1995, pp. 319–333) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำในโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Ijaz Ahmad Tatlah and Muhammad Zafar Iqbal (2012, pp. 790–797)

ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของโรงเรียนในประเทศปากีสถาน โดยทำการศึกษาในผู้อำนวยการโรงเรียนทั้งชายและหญิงจำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบของภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) และผู้นำแบบมุ่งที่คนงาน (People Oriented) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Leithwood and Sun (2012, pp. 387–423) ศึกษาโดยการทบทวน

งานวิจัยอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับผลลัพธ์ด้านการจัดการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับสูงกับประสิทธิผลของโรงเรียน

Ayiro (2014, pp. 26–46) ศึกษาผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อ

ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศเคนยา โดยศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 4 ด้านคือ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ การมีจิตสาธารณะ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากระดับสูงไประดับต่ำตามลำดับได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม การมีจิตสาธารณะ ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ

Maria Eliophotou Menon (2014, pp. 509–528) ศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำการแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบหลบเลี่ยง ต่อการรับรู้ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาในสาธารณรัฐไซปรัส พบว่า ครูมีการรับรู้ประสิทธิภาพของผู้นำและมีความพึงพอใจในผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแบบแลกเปลี่ยน ในระดับสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ประสิทธิภาพการเป็นผู้นำและความพึงพอใจของครูในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน และยังส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับการทบทวนงานวิจัยในประเทศไทย สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการ

บริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลไปถึงการมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน จากการสังเคราะห์แนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4), Leithwood and Jantzi (1996, pp. 512-534) อ้างถึงในนารินทร์ เดชชะท้าน, ชัยยนต์ เพาพาน และศักดิ์สิทธิ์ ฤทธิสัน, 2557, หน้า 83-94), Miskel and Hoy (2005, pp. 286-289), Julian Barling, Tom Weber and E. Kevin Kelloway (1996, pp. 827-832), Yukl (2006, p. 215), Gibson, Ivancevich, and Donnelly (2000, pp. 15-17), ชีวิน อ่อนละออง (2553, หน้า 128), Daft (1998, p. 45, อ้างถึงใน จิตรา ทรัพย์โถม, 2556, หน้า 9-11), Podsakoff et al (1990, pp. 107-142, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545), Cook, Hunsaker and Coffey (1997, pp. 484-485, อ้างถึงใน ชำนาญ คำปัญญาสินไทย์, 2559, หน้า 43-44), สำเนา หมั่นแจ่ม และคณะ (2555, หน้า 60-66), Koontz, Harold and Donnell Cyril (1994. อ้างถึงใน พิชากพ พันธุ์แพ, 2554: 89-91), ชีระ รุญเจริญ (2554, หน้า 171), พิฑูล อภัยโส (2557, หน้า 91), สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36-37), อภินันท์ชัย แกระหัน (2557, หน้า 12-18), ประภัสสร สุภาสอน (2555, หน้า 12-15), Kouzes and Posner (2005, p. 15, อ้างถึงใน กิตติศักดิ์ บุญรังศรี, 2559, หน้า 13-16) สรุปได้ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์
2. คำนึงถึงผู้ตามเป็นรายบุคคล
3. กระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์
4. พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง
5. สร้างแรงบันดาลใจ
6. ระดมความร่วมมือผู้ถูกพัน

และประสิทธิผลโรงเรียน ตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 28-121) ประกอบด้วย 4 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ
2. งานงบประมาณ
3. การบริหารงานบุคคล

4. การบริหารทั่วไป

เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม
เขต 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร