

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอประเด็นที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.3 การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
2. ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน
 - 2.1 ความหมายของประสิทธิผล
 - 2.2 ประสิทธิภาพของโรงเรียน
 - 2.3 การบริหารงานโรงเรียน
4. บริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล นักวิจัยส่วนมากจะให้ความหมายของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นส่วนตัวและสถานการณ์ที่ตนสนใจ มีดังนี้

ธวัช บุญยมติ (2550, หน้า 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการบันทาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจ

จนประสบผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้

สรุทพงษ์ ภูวิฒวรานนท์ (2551, หน้า 75) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด จากคำนิยามที่กล่าวมานี้ ยังมีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ เช่น ใครเป็นผู้ใช้อิทธิพล วัตถุประสงค์ของอิทธิพลคืออะไร ลักษณะ วิธีการใช้อิทธิพลเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของการใช้อิทธิพลคืออะไร เป็นต้น ไม่มีคำนิยามใดผิดหรือถูกเพียงนิยามเดียว แต่ขึ้นอยู่กับทางเลือกคำนิยามนั้นไปใช้อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในแต่ละกรณี ซึ่งจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการไม่ตัวบุคคล

อโณทัย จิระดา (2552, หน้า 56) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการใช้อิทธิพลกระตุ้น ชี้นำผลักดันบุคคลอื่นตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกันในที่สุด

กวี วงศ์พุ่ม (2554, หน้า 14-15) ได้สรุปความหมายที่เกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายปลายทางที่วางไว้ เว้นแต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มที่ออกนอกกลุ่มออกทางด้วย

3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติซึ่งบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่างคือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด

5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ดีตามที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ไซยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 275, อ้างถึงใน อาคม ยะสะกะ, 2556, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติ ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และ ขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมาน สามัคคีกัน งานบรรลุสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Fiedler (1974, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และอำนาจ

Bass (1990, p. 8) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีให้ไว้ และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม (อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 45)

1. ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย
5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง
8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม
9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการใช้อิทธิพล
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ
11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ
12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ

Jacobs & Jaques (1990, p) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้ทิศทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของสมาชิกโดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Schein (1992, p. 222) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะ ก้าวออกมานอกกรอบวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของ องค์การให้เกิดการปรับตัวได้มากขึ้น

Drath & Palus (1994, p.358) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำ ให้ผู้คนในองค์การตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความ

มุ่งมันที่จะทำงานให้กับองค์กร

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997, p.142) มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนขององค์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย

Nelson & Quick (1997, p. 132) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึงกระบวนการในการแนะแนวและนำพฤติกรรมของคนในสภาพการทำงาน

Kotter (1999, p.24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Howell & Costley (2001, pp. 1-4) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่ออิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในการทำให้กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้องและมีความชอบธรรม

Yuki (2002, p. 345) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อ คนอื่นในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งการเป็นคนที่แนะนำ การจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคล

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่างๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำเพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) แนวทางนี้เรียกว่าแนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (The great man approach) และมีความเชื่อว่า มีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ นั่นหมายถึง บุคคลที่จะเป็นผู้นำในอนาคตนั้นได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว จากการการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยค้นพบว่า คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 65)

Bass (1990, p. 13) ได้ระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดี 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานและคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) คุณลักษณะทางร่างกาย ซึ่งหมายถึง ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูงและน้ำหนักมากกว่า ไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มียอดคนจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างส่วนใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่อฟังของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับหรือความกลัว

2) คุณลักษณะ ด้านภูมิหลังทางสังคม หมายถึง การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางของความเป็นผู้นำ บุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำแต่สามารถก้าวสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงกว่าได้ จะไปสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้มากกว่า และในปัจจุบัน ผู้นำที่มีการศึกษาดีจะมีโอกาสเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ดีกว่า

3) คุณลักษณะ ด้านสติปัญญาและความสามารถ หมายถึง ผู้นำที่มีความรู้ มีคุณพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่นๆ มาประกอบก็ตาม

4) คุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ พบว่า Bass and Avolio (1990, p. 231) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (มีความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกระตือรือร้น ความตื่นตัว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับตัว เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว เป็นต้น แสดงให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

5) คุณลักษณะที่ เกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

6) คุณลักษณะ ทางสังคม ประกอบด้วย ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการทูต จากการระบุคุณลักษณะเหล่านี้ของ Bass (1990, p. 67) มีส่วนในการสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ ซึ่งเป็นที่ยึดเหนี่ยวของกลุ่มได้

Bass (1990, p. 54) ได้แสดงแนวความคิดว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระยะเริ่มแรกนั้น เป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และทฤษฎีกลุ่มนี้มีสมมติฐานว่า ผู้นำเป็นโดยกำเนิด ไม่ใช่ถูกสร้างขึ้นมา

Mosley (1997, p. 64) กล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่า นักวิจัยไม่สามารถ ระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกบุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำ มีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่ เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่ง ที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่นๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้ จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่า เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการนำ

สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้นำที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนนี้แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกัน

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผู้ที่ศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1) Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ Lunenburg and Ornstein (2000, p. 34 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งสวัสต์, 2549, หน้า 68) คือ

1.1) ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Likert's Michigan Studies

2.1) Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ (Likert, 1984, p. 457) ได้ คือ

2.1.1) แบบใช้อำนาจ (Explorative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่า

การชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับ
เบื้องบนมาก

2.1.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent –

Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดย
การให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง
รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้
การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.1.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic)

ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การ
บริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจาก
ระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้
การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.1.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative –

Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม
มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการ
ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่ม
ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ได้
ศึกษาภาวะผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม กับประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลของงาน โดยได้ระบุพฤติกรรมผู้นำไว้ 2 แบบ คือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน
และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Lunenburg & Ornstein, 1996, p.
132)

3.1) พฤติกรรม ของผู้นำแบบมุ่งคน ผู้นำแบบนี้จะเน้นเรื่อง
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนใจและเข้าใจความ
ต้องการของพนักงาน

3.2) พฤติกรรม ของผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะเน้นไปที่
ผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญ จึงให้ความสำคัญกับงานและเทคนิคต่างๆ ในการผลิต เพื่อให้งาน
บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยมองว่าพนักงานเป็นเพียงปัจจัย หนึ่งในห้าที่ทำงานสำเร็จ

เท่านั้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีที่มุ่งเน้นให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ยกย่องชมเชย และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

3. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid)

ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คนและผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ Lusser and Achua (2001, p.142 อ้างถึงใน วาโร เฟ็งส์วัสดี, 2549, p.123) ได้แก่

- 1) แบบมุ่งงานหรือแบบ 9,1 เป็นผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย ใช้อำนาจแบบเผด็จการ วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจน เน้นที่ผลผลิตมากกว่าสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน
- 2) แบบมุ่งคนสูงหรือแบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ส่งเสริมให้ทุกคนที่ส่วนร่วม จะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ
- 3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำหรือแบบ 1,1 คือผู้บริหารสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่
- 4) แบบทางสายกลางหรือแบบ 5,5 โดยผู้บริหารมุ่งหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน มีกฎระเบียบแบบแผน เน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป ประณีประนอม
- 5) แบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9,9 คือผู้บริหารให้ความสำคัญทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรยากาศในการทำงาน สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ

เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ คือการเน้นพฤติกรรมที่ผู้นำที่ระบุได้ว่าเป็นแบบมุ่งคนหรือมุ่งงาน ถ้าประสิทธิภาพของคนสูงก็จะส่งผลต่องานสูง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ ที่จำแนกได้ตั้งแต่แบบที่มุ่งคนต่ำมุ่งงานสูงจนถึงมุ่งคนสูงกว่ามุ่งงาน

4. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่ได้มีลักษณะเป็นสากล แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Hersey and Blanchard, 1988, p.245) คือ

1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด คือ ผู้นำที่คอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้นำจะใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง สั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ ให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีรับฟังเรื่องราว ปัญหาจากผู้ตาม ให้ความช่วยเหลือทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ ผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้

คำแนะนำและช่วยเหลือ เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

Fiedler กล่าวว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือการ ปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน (1976, p. 97 cited in Hoy and Miskel, 2001, p. 113) คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น
3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ คือ ประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ไม่มีรูปแบบเป็นสากล หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

5. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path – Goal Theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และสั่งการหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ กรอบแนวคิดของทฤษฎีวิถี

ทาง-เป้าหมาย

1) ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน ได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้ว จะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์การอย่างไร

2) ใช้ปริมาณรางวัลที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตนคืออะไร เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ House and Mitchell, (1974, p. 211) ได้แบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่จะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในที่ทำงาน

6. ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment Theory) เป็นแนวคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และการลงโทษ (Punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้นำจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภทดังนี้ 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำรับรู้และชื่นชมในงาน โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบและไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุกๆ คนในกลุ่ม และ 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร (จาโร เฟ็งส์ว็ลด์, 2549, หน้า 94)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายที่ใช้อธิบายว่า ผู้นำจะสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวิถีทางเพื่อไปสู่เป้าหมายได้ โดยผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้เข้ากับสถานการณ์และความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมในช่วงหนึ่งของการทำงาน แต่อีกช่วงหนึ่งอาจต้องการภาวะผู้นำแบบสั่งการแทน ผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบภาวะผู้นำของตนได้ตามต้องการ โดยสรุปก็คือ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการพฤติกรรมแบบผู้นำที่ต่างกัน นอกจากนี้ในบางเหตุการณ์ผู้นำอาจจำเป็นต้องใช้การผสมของแบบภาวะผู้นำต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้แต่แบบภาวะผู้นำเดิมอยู่ตลอดเวลา

7. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns, (1978, p. 52) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่

คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทางานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อๆ กันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3) ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1985, p. 323) ประกอบด้วย

- 1) บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
- 2) การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
- 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยืนดีกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมาก

ที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับ การคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

8. ทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ (Neo-Leadership Theories)

จากการศึกษาภาวะผู้นำได้มีการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ได้มีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดต่างๆ มากมาย จนนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีแนวคิดหลักที่สำคัญอยู่ 2 แนวทางคือ ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หาหรือศรัทธาบารมี (Charismatic Leadership) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดีและการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชมพร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตามทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสน่ห์หา ซึ่งผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกใน 9 ประการของคองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo, 1998, p. 152) ดังต่อไปนี้

- 1) มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
- 2) มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
- 3) แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
- 4) แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
- 5) เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
- 6) พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
- 7) มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
- 8) พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
- 9) รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งาน

หรือองค์การบรรลุเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 17) พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำจิตใจต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานใน สถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการกำหนดแนวทางของกิจกรรมของ กลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านการบงการ หมายถึง ให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำการกำหนดทิศทางการทำงาน มีตารางการทำงาน และมาตรฐานการประเมินผลงานของโรงเรียนเทศบาล
2. ด้านการสนับสนุน หมายถึง คำนึงถึงฐานะ ความเป็นอยู่ ความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพ คล้ายกับพฤติกรรม มุ่งสัมพันธ์
3. ด้านการมีส่วนร่วม หมายถึง มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน ขอความเห็นหรือข้อเสนอแนะ และนำความเห็นมาประกอบการตัดสินใจ ใช้เหตุผลในการทำงานร่วมกัน
4. ด้านการมุ่งความสำเร็จ หมายถึง กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย คาดหวังให้
5. ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานสูงสุด และนำพาความเชื่อมั่นในตนเองสูง

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำสามารถให้คำนิยามได้หลายแบบ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนโดยมีพลวัตอยู่ โดยตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 4 ประการที่เกี่ยวข้อง ในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันในการประเมินความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปตามคำนิยามของภาวะผู้นำ อย่างไรก็ตามภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน มีองค์ประกอบ 3 ประการที่ใช้เป็นเกณฑ์ ได้แก่ ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย การมีกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรที่ราบรื่น และการสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นพร้อมกับการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกได้ดี

การสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เมื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จากนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จะได้รายละเอียด ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Bass	Bass and Avolio	Burns	Fiedler	Hersey and Blanchard	House and Mitchell	Howell and Costly	Lusser and Achua	Yukl	วิโรจน์ สารรัตนะ	ความถี่
	1985	1994	1987	1976	1972	1974	2001	2001	1987	2557	
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ					✓	✓	✓			✓	4
2. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม					✓	✓	✓		✓	✓	5
3. ภาวะผู้นำแบบเสนอความคิดเห็น					✓						1
4. ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน											1
5. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน						✓	✓			✓	3
6. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์				✓		✓			✓	✓	4
7. ภาวะผู้นำแบบเชิงбарมี							✓	✓			2
8. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	✓	✓	✓					✓			4
9. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓					✓			4
10. ภาวะผู้นำเสรีนิยม		✓									1

ตาราง 1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	Bass	Bass and Avolio	Burns	Fiedler	Hersey and Blanchard	House and Mitchell	Howell and Costly	Lusser and Achua	Yukl	วิโรจน์ สารรัตน์	ความถี่
	1985	1994	1987	1976	1972	1974	2001	2001	1987	2557	
11. ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์				✓					✓		2
12. ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลและ ลงโทษ							✓				1
16. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม			✓								1

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำที่มีค่าความถี่สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม รองลงมาที่มีค่าความถี่เท่ากัน 4 ด้าน คือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำด้านสุดท้ายที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารงานโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และได้สังเคราะห์กรอบแนวคิด ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้ในงานวิจัย ได้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass (1985, p. 321) Bass and Avolio (1994, p.63) Burn (1987, p.235) Lusser and Achua (2001, p. 142))
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Bass and Avolio (1994, p.63) Burn (1987, p.235) Bass (1985, p. 321) Lusser and Achua (2001, p. 142))
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Hersey and Blanchard (1972, p. 27) House and Mitchell (1974, p. 324) Howell and Costly (2001, p. 291) Yukl (1987, p. 99) วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 17))
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Fiedler (1976, p.116) House and Mitchell (1974, p. 324) Yukl (1987, p. 99) วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 17))
5. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Hersey and Blanchard (1972, p. 27) House and Mitchell (1974, p. 324) Howell and Costly (2001, p. 291) วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 17))
6. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Burn (1987, p.235) Howell and Costly (2001, p. 291) วิโรจน์ สารรัตนะ (2557, หน้า 17))

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อนำมาใช้ในงานวิจัย ได้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6 ด้าน โดยใจความสำคัญในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
Bass and Avolio (1993, p. 10) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสังเกตเห็นได้จาก ผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานรู้ และพยายามให้ ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラバเท่าที่เขายังทำงานได้ผล แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラバเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ
Sadler (1997, p. 97) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนแล้ว มีความเข้าใจถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แล้วเลือกรางวัลเพื่อ

การจูงใจได้อย่างเหมาะสม

Bass (1985, p. 57) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนโดยมีองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สร้างแรงจูงใจด้านการดลใจ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล

กิตติศักดิ์ ศรีทอง (2555, p.17) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกขอระดับความต้องการของมาสโลว์

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

เพ็ญพร ทองคำสุก (2553, หน้า 17) ได้ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชมภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมุ่งพัฒนาบุคลากรไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น (2) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดย

การจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ (3) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือของ องค์การ และ (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นราย คนเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำ จะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนา ระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

Jame M. Burns (2003, p.26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะ ผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio (1994, p. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ในการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นถึงแง่มุมใหม่ๆ ใน การทำงาน และการทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ รวมถึงมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและมีประโยชน์ ต่อกลุ่มมากกว่า ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำงานได้ผลงานมากกว่า ที่ผู้ตามได้ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะใช้การทำทนายเพื่อนำไปสู่ การบรรลุผลงานในระดับที่สูงขึ้น

Bernard M. Bass (1997, p. 130-139) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนัก ถึงความต้องการ สำคัญในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายและว่าที่จะทำให้บรรลุ จุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้นำให้ ความสนใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้ทำงานเต็มขีดศักยภาพไปพร้อม

กัน ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงาน ได้ผลมากกว่าความหวังเดิมที่กำหนดไว้

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

Howell & Costley (2001, p. 122) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบเชิงจิตวิทยา ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามเช่นผู้ตามจะเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับการยอมรับในความสามารถของตน เกิดการควบคุมตนเองมีความเป็นอิสระ และเกิดความก้าวหน้าส่วนตัว นอกจากนี้ยังเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อผู้นำ ต่องานที่ทำ และต่อองค์การที่สังกัด อันทำให้เกิดแรงจูงใจและเกิดพันธะสัญญาต่อการตัดสินใจ ทั้งหลายทั้งปวงที่ตนเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนคิดและผลกระทบบของปฏิกิริยาโต้ตอบเชิงจิตวิทยา นี้ จะส่งผลถึงพฤติกรรมของผู้ตามและผลงานที่เกิดขึ้นนั่นคือ ผู้ตามจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และสร้างผลผลิตได้มากขึ้น การตัดสินใจขององค์การคุณภาพเพิ่มขึ้น และเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามด้วย อย่างไรก็ตามการใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมนี้ต้องอาศัยเวลาอย่างมาก จึงก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองและอาจนำไปสู่การต่อต้านของผู้จัดการบางคนได้เช่นกัน

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ภาพที่ 5 ได้อธิบายถึงประเภทหลักๆ ของพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย การเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามในเรื่องของการตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งตามปกติแล้วผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว พฤติกรรมการมีส่วนร่วมถึงการปรึกษาหารือกับผู้ตาม เพื่อรับปัจจัยข้อขัดแย้งหรือข้อมูลจากผู้ตาม การประชุมพบปะหารือเพื่อพิจารณาทางเลือกและตัดสินใจร่วมกันหรือมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามคนใดคนหนึ่งหรือทั้งกลุ่ม โดยปราศจากการตรวจสอบจากผู้นำอีกครั้งหนึ่ง

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 6) ได้นิยามความหมายไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาก่อนที่จะตัดสินใจ รวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ กระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในที่ทำงานบ่อยๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและเขียนข้อเสนอแนะต่างๆ ขึ้นในสถานที่ทำงาน

วันทนี ระดาบุตร (2556, หน้า 9) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่อครูในการให้ความสำคัญ กระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา มีการประชุมเปิด

โอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเป็นก่อนตัดสินใจ และยึดถือมติของที่ประชุมในการปฏิบัติงานเสมอ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม หมายถึง แบบภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน และมีโอกาสประชุมร่วมกันตัดสินใจกับผู้บริหารในการทำงานและผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น และพยายามใช้แนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

House and Mitchell, (1974, p. 211) สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement – oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 5) ได้นิยาม ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงาน ที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ

อาคม ยะสะกะ (2556, หน้า 12) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงานเกี่ยวกับการมุ่งที่จะทำงานหรือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงไป โดยเน้นให้ผู้ร่วมงานมีความ

เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย ตามระเบียบแบบแผนของหน่วยงาน รวมทั้งสร้างช่องทางติดต่อสื่อสารและวิธีดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้สูงเพื่อเป็นการท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำในรูปแบบนี้จะเน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน มั่นใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ และจะยกย่องชมเชยเมื่องานนั้นสำเร็จ

5. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

House and Mitchell, (1974, p. 211) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

Howell & Costley, (2001, p.130) สรุปความหมายของภาวะผู้นำแบบสั่งการ คือ รูปแบบหนึ่งของพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับคำแนะนำ และสั่งการ เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบสั่งการยังกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม กำหนดความคาดหวัง วางแผนและกำหนดเวลา อธิบายทฤษฎีการทำงาน ตรวจสอบและติดตามงานที่มอบหมายและกระตุ้นรวมทั้งคอยให้คำปรึกษา ผู้นำสามารถสั่งการโดยไม่จำเป็นต้องเน้นอำนาจอย่างเป็นทางการและสามารถเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำแบบสั่งการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับปรุงข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 6) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสังการ หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่คาดหวังไว้ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดตารางเวลาในการทำงาน ในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็นทุกอย่างขึ้นอยู่กับอำนาจของผู้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียวเท่านั้น

6. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

House and Mitchell, (1974, p. 211) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่มีประสิทธิผล (Bass, 1990, p. 97) มีตัวอย่างดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนเกี่ยวข้องกับการแสดงออกถึงความห่วงใยในสภาพความเป็นอยู่ และความต้องการของผู้ตาม
- 2) การแสดงออกถึงความเมตตา เห็นอกเห็นใจ และความเข้าใจในความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของผู้ตาม
- 3) สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของผู้ตาม
- 4) ผู้นำแบบสนับสนุน เป็นผู้ที่ เป็นมิตรและให้ความรู้
- 5) สื่อสารแบบสองทาง
- 6) แสดงความซื่อสัตย์ และให้การยอมรับนับถือผู้ตาม
- 7) บำรุงรักษาผู้ตามด้วยการบอกแนะ และช่วยเหลือให้เขาพัฒนาความเป็นวิชาชีพ

Hersey and Blanchard (1988, p. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นคำที่มีชื่อเรียกได้อีกหลายชื่อ คือคำที่ใช้ในยุคแรกๆ คือ “Consideration” ซึ่งนักวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮไอใช้เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1950 และใช้คำว่าพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์บุคคล หรือแบบกลุ่ม (Relationship Oriented Behavior) ที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1960 และคำหลังนี้ก็ยังคงเป็นที่นิยมอยู่กับผู้ให้คำปรึกษาและใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ นอกจากนี้ก็เป็นคำที่คล้ายคลึงกันกับประเภทของ

พฤติกรรมผู้นำที่เป็นการมุ่งคน (Concern for people) ใน The Managerial grid Model ซึ่งใช้มาเป็นเวลาหลายปีในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Blake and Mouton, 1984)

Howell & Costley (2001, p. 135) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเป็นห่วง การยอมรับ การ คำนึงถึงผู้อื่น การนับถือ และวิธีการพัฒนาผู้ตาม พฤติกรรมเหล่านี้สามารถช่วยให้ดำรงไว้ เป็นหลักคุณธรรมของกลุ่มงาน โดยการสร้างความกลมกลืน และยึดเหนี่ยวในสมาชิก โดยทั่วไปภาวะผู้นำแบบสนับสนุน สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกับผลลัพธ์ที่เป็น ประโยชน์ หรือไม่มีประสิทธิผลกับผลลัพธ์ที่ไม่เกิดประโยชน์

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 6) ได้นิยามภาวะผู้นำแบบ สนับสนุน หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความต้องการในฐานะ ความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้าง บรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาค และให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำที่ แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความเป็นมิตรและสามารถใกล้ชิดปรึกษาได้ผู้บังคับบัญชา จะเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ และปฏิบัติต่อทุกคน อย่างเสมอภาค

ประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผล (Effectiveness) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลากหลายความหมาย แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและมุมมองของนักวิชาการสาขาต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ รวบรวมและนำเสนอความหมายของประสิทธิผล ดังนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 127) คำว่า “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) หมายถึง ผลสำเร็จ ผลที่ เกิดขึ้น ส่วนประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน และพจนานุกรมของ Merriam-Webster (2001) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผลเป็นผลที่

เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความโน้มมน้าวที่ทำให้เกิดการดำเนินการขึ้น สิ่งที่เกิดขึ้นจริง ตลอดจนการมองสิ่งเกิดขึ้น โดยมีมิติในเรื่องของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง คำว่า ประสิทธิภาพมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึง (1) คุณภาพหรือระดับสมรรถภาพ (2) ประสิทธิภาพของการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิต กับต้นทุนการผลิต (พลังงาน เวลา เงิน ฯลฯ) และ(3) อัตราส่วนของการใช้พลังงานเพื่อให้ระบบขับเคลื่อนได้อย่างคุ้มค่า ตลอดจนหมายถึงชุดของประสิทธิภาพเองก็ได้

พงษ์ศักดิ์ ฎุกาบขาว (2553) สรุปความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์หรือความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดได้ ทั้งในด้านผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์ (outcomes) ตามพันธกิจอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ภารดี กิรีติบุตร (2553, หน้า 207) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่า องค์การสามารถสนองผู้บริโภคสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่ และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด

วิทยา สนวนกุลหาบ (2558, หน้า 12) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดจากการดำเนินงานทั้งระบบ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ / เป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้านต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ จากความมั่นใจ หรือจากความต้องการ ความพร้อม ความโน้มมน้าว และมีความหมายใกล้เคียงกับประสิทธิภาพที่หมายถึง คุณภาพหรือระดับสมรรถภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินการที่วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลผลิต กับ ต้นทุนการผลิตและความคุ้มค่า

ประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลองค์การหรือของโรงเรียน(Organizational Effectiveness or School Effectiveness) ในสภาพจริงถือเป็นองค์การหนึ่ง ดังนั้น ประสิทธิภาพของโรงเรียน หรือประสิทธิผลของสถานศึกษาจึงมีความหมายดังนี้

มณีรัตน์ บุญยืน (2550, หน้า 35) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จในการบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารและครูผู้สอนมี

ความรู้ความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนและนักเรียนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้สร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, 92) ได้ศึกษาวิเคราะห์หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนจากการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนที่มุ่งการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ด้านนักเรียนมากกว่าด้านผู้บริหารโรงเรียน มีตัวบ่งชี้สำหรับวัดประสิทธิผลของโรงเรียน 4 องค์ประกอบ คือ

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

Caldwell & Spinks (1990, p. 153) กล่าวถึง เกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิผลของโรงเรียน 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ดังนี้

- ด้านหลักสูตร (1) โรงเรียนมีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน (2) โรงเรียนมีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุล และเป็นระบบสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ (3) โรงเรียนมีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ (4) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

ด้านการตัดสินใจ (1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายของโรงเรียนในระดับสูง (2) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง (3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง

ด้านทรัพยากร (1) โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถและมีแรงจูงใจ

ด้านภาวะผู้นำ มีผู้บริหารที่ (1) สามารถแบ่งหน้าที่และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (2) จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา (3) ตอบสนองและสนับสนุนความต้องการของครู (4) ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู (5) กระตุ้นคณะครูให้มีการพัฒนาวิชาชีพและใช้ครูที่มีทักษะ (6) มีความตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง (7) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานทางการศึกษา ชุมชน ครู และนักเรียน (8) มีรูปแบบการบริหารที่ยืดหยุ่น (9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูใน

ระดับสูง (11) มีการตรวจสอบแผนงานอย่างต่อเนื่อง และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

ด้านบรรยากาศ (1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมที่สำคัญ (2) ผู้บริหาร ครู นักเรียนแสดงความผูกพันและจงรักภักดีต่อจุดหมายและค่านิยมของโรงเรียน (3) โรงเรียน จัดสภาพแวดล้อมที่รื่นรมย์ ตื่นเต้นและท้าทายต่อครูและนักเรียน (4) มีบรรยากาศการ ยอมรับและเชื่อถือซึ่งกันและกันของครูกับนักเรียน (5) มีบรรยากาศความไว้วางใจและ สื่อสารแบบเปิดในโรงเรียน (6) มีความคาดหวังในโรงเรียนว่านักเรียนทุกคนจะทำดี (7) มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน (8) ผู้บริหาร ครูและนักเรียนมี ความคาดหวังในความสำเร็จระดับสูง (9) นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง (10) นักเรียน มีความยอมรับนับถือผู้อื่นและความเป็นเจ้าของของผู้อื่น (11) จัดให้นักเรียนมีความ รับผิดชอบต่อโรงเรียน

วิทยา สนวนกุลหาบ (2558, หน้า 22) ได้สรุปไว้ว่า ประสิทธิภาพการจัดการ การศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง ผลผลิตที่เกิดจากการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่ได้ดำเนินงานตามภารกิจของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือการ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ / เป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ในด้าน ต่างๆ ต่อไปนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะของนักเรียน ความพึงพอใจของครู และการสอนของครูโดยการวัดจากมาตรฐานค่าตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร

การบริหารงานโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 28-122) ได้กำหนดแนวทางในการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่าย งานบริหารสถานศึกษาได้ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงาน งบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยมี รายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 28-51) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารงานวิชาการ ตามกฎกระทรวง ศึกษาธิการ ไว้ดังนี้

1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการ
พัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.9 การนิเทศการศึกษา

1.10 การแนะแนว

1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐาน

การศึกษา

1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาและองค์กรอื่น

1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั

องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ

ของสถานศึกษา

1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ขอขยายด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจ
หลักของสถานศึกษาที่มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษา
ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น การมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัย
สำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนา
หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุน
การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้
ความสำคัญกับการบริหารวิชาการ ดังนี้

บุญส่ง เจริญศรี (2550, หน้า 16) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การบริหารงานวิชาการโดยสถานศึกษาจะต้องทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานภาพ และความต้องการของชุมชนและสังคม โดยมีครู ผู้บริหารผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 35-39) สรุปว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการจัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมในการวางแผน ให้คำปรึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนและเสนอแนวทางให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีการจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา มีเครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนการสอน มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และมีการส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียน

จากขอบข่ายงานวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจำแนกขอบข่ายงานวิชาการมีลักษณะคล้ายคลึงกัน โดยมีภารกิจย่อยในรายละเอียดที่แตกต่างกัน และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 กำหนดให้จัดการเรียนการสอนผสมผสานระหว่างความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกันและสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 26 กำหนดให้ประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน มาตรา 27 กำหนดให้จัดทำสาระหลักสูตรตามวัตถุประสงค์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรา 30 กำหนดให้พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และมาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 52-75) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารงานวิชาการ ตามกฎกระทรวงศึกษาธิการ ไว้ดังนี้

2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

- 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
- 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
- 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.11 การวางแผนพัสดุ
- 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
- 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
- 2.14 การจัดหาพัสดุ
- 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
- 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
- 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
- 2.19 การนำเงินส่งคลัง
- 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- ขอขยายการบริหารงานด้านการบริหารงานงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการระบบ มีความคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดการ เพื่อประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้ในการบริหาร

จัดการ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายกับการบริหารงบประมาณ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 40) การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์การจตและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์ จัดทำข้อมูลทรัพยากร จัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ และจัดตั้งกองทุนเพื่อการศึกษา มีการกำกับ ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา

ศิลป์ชัย อวงตระกูล (2553, หน้า 6) ให้ความหมายว่า งานงบประมาณ หมายถึง การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานการใช้จ่ายเงิน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารการบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณหมายถึงการดำเนินการทางการเงินของเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณประกอบด้วยการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้จ่ายเงินและการดำเนินงานการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการบริหารการเงินการบริหารบัญชีการบริหารพัสดุและสินทรัพย์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและทางราชการมากที่สุด

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา โดยยึดหลักการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลให้มีขวัญกำลังใจและได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 76-102) โดยมีภาระหน้าที่ดังนี้

3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นเงินเดือน
- 3.6 การลาทุกประเภท
- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอ

พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษา

- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การ

ดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

ขอขยายการบริหารงานด้านการบริหารงานบุคคล ในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนององภารกิจสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวอิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

ปกรณัฎฐ์ อินทร์มงคล (2550, หน้า 20) ได้ให้คงงามหมายว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการบริหารกำลังคนขององค์กรผ่านการวางแผนนโยบาย กฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน เป็นงานที่เกี่ยวกับสมาชิกที่

ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่เหมาะสม

พรพรรณ อินทรประเสริฐ (2550, หน้า 75) ได้สรุปว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา มีความสำคัญมากเพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารองค์กร หากสถานศึกษาใดประกอบไปด้วยบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง คือ มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะในงานหลัก มีคุณธรรมและจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับการจัดการศึกษา ย่อมส่งผลให้สถานศึกษาแห่งนั้นมีทั้งคุณภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่าการบริหารงานบุคคลหมายถึงการหลักบริหารในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์โดยการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งการสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการวินัยและการรักษาวินัยการออกจากราชการ ทั้งนี้ยังคงคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อโรงเรียนและราชการมากที่สุด

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการงานอื่นๆ ให้บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษา มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 103-122) โดยมีภาระหน้าที่ดังนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
 - 4.11 การรับนักเรียน
 - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
 - 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.15 การทัศนศึกษา
 - 4.16 งานกิจการนักเรียน
 - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
 - 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท)
- การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
 - 4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหาร องค์กรให้บริการบริหารงานอื่น บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีผู้ให้ความหมายและความสำคัญเกี่ยวกับ การบริหารงานทั่วไป ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 65-74) การบริหารงานทั่วไป หมายถึง ภารกิจเกี่ยวกับการวางแผน และออกแบบระบบงานธุรการ จัดระบบฐานข้อมูล ข่าวสารของสถานศึกษา มีการประสานงานร่วมกับชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้บริการและ ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสนเทศแก่สาธารณชน รวมถึงการจัดระบบส่งเสริม

สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านในสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารทั่วไป หมายถึง กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริหารงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การบริหารงานนั้นบรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งมีภารกิจในการบริหารงานทั่วไปได้แก่การดำเนินงานธุรการการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมการประชาสัมพันธ์งานบริการสาธารณะงานกิจการนักเรียนและงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและราชการมากที่สุด

บริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีบริบททั่วไปดังนี้ (สำนักงานศึกษาธิการภาค 11, ออนไลน์, 2560, หน้า 1)

ประวัติความเป็นมา

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 จัดตั้งขึ้นตาม คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย มีเอกภาพ และสามารถประสานเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในเรื่องการศึกษาของประเทศโดยเน้นมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานโดยประชารัฐ เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษาอันจะส่งผลในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 44 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 และมีคำสั่งยกเลิก ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงาน

ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาระดับภาคและจังหวัด โดยกำหนดให้มีศึกษาธิการภาค เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีรองศึกษาธิการภาค ไม่เกิน 1 คน โดยให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งศึกษาธิการจังหวัดและรองศึกษาธิการจังหวัดจากข้าราชการในกระทรวงศึกษาธิการ ให้โอนอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (สพป.) และอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา(สพม.) เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการภาคที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปเป็นของสำนักงานศึกษาธิการภาค

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตั้งอยู่ที่ จังหวัดสกลนคร รับผิดชอบดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร โดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ทำหน้าที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ดูแลรับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม สกลนคร และมุกดาหาร

สภาพการจัดการศึกษา

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 รับผิดชอบดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร มีโรงเรียนในสังกัด ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนโรงเรียน บุคลากรและจำนวนนักเรียน สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11

ที่	สังกัด	จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวน บุคลากร	จำนวน นักเรียน
1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22	นครพนม- มุกดาหาร	81	2,835	47,783
2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 23	สกลนคร	45	2,208	44,868
รวมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา			126	5,043	92,651
3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สกลนคร เขต 1	สกลนคร	175	2,493	38,033
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สกลนคร เขต 2	สกลนคร	258	2,934	38,320
5	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สกลนคร เขต 3	สกลนคร	182	2,334	32,373

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	สังกัด	จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	จำนวน บุคลากร	จำนวน นักเรียน
6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครพนม เขต 1	นครพนม	262	2,736	36,521
7	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครพนม เขต 2	นครพนม	185	1,947	31,858
8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา มุกดาหาร	มุกดาหาร	246	2,552	32,467
รวมโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา			1,308	14,996	209,572
รวมทั้งสิ้น			1,434	20,039	302,223

ขอบข่ายและภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาระดับภาคและจังหวัด และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่างๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดรวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่
- สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัยและพัฒนา
- กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ
- สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ
- ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision)

การศึกษามีคุณภาพ เสมอภาค ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษสู่มาตรฐานสากล บนพื้นฐานการวิจัย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
2. ส่งเสริม สนับสนุนครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
3. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค
4. ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล
5. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

6. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการวิจัย
เป้าประสงค์ (Goal)

1. ผู้เรียนได้รับการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
2. ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ
3. ประชากรทุกช่วงวัยได้รับโอกาสในการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเป็นธรรม
4. หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

5. กำลังคนได้รับพัฒนาเพื่อรองรับเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
6. ผลงานวิจัย นวัตกรรม องค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้

ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
2. การผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
3. การทดสอบการประเมินการประกันคุณภาพและการพัฒนามาตรฐาน

การศึกษา

4. ผลิต พัฒนากำลังคนและงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของการพัฒนาประเทศ

5. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

6. การบริหารจัดการ

7. การพัฒนาการเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. วัฒนธรรมและการท่องเที่ยว

9. การค้าและการลงทุน

กล่าวโดยสรุป ศึกษาธิการ ภาค 11 รับผิดชอบดำเนินงานในพื้นที่จังหวัด นครพนม จังหวัดมุกดาหาร และจังหวัดสกลนคร ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาระดับภาค และจังหวัด เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาคเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย มีเอกภาพ และสามารถประสานเชื่อมโยงและบูรณา การภารกิจโดยเน้นมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานโดย ประชากรรัฐ เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษานั้นจะส่งผลในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของการ บริหารงานบุคคลภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จึงได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

กิตติศักดิ์ ศรีทอง (2555, หน้า 76-78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่ แบบภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ

มาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ

เล็ก นักเบคร์ (2555, 96-97) หน้า ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในอันดับต่ำสุด 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในอันดับต่ำสุด และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มี ประสิทธิภาพในการทำงาน ร้อยละ 64.60 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ข้อค้นพบในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ควรพัฒนาภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับปรุงด้านการสร้างแรง บันดาลใจให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ประสิทธิผลของสถานศึกษาสูงมากยิ่งขึ้น

เจษฎาภรณ์ นันดิลก (2556, หน้า 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ประสิทธิผลในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ความพึงพอใจในงาน ส่วนค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่คุณภาพผู้เรียน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กับประสิทธิผลในการ

ทำงานของครูมีความสัมพันธ์สูงสุด และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวทำนาย ประสิทธิภาพในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน 2) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม โดยร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลใน การทำงานของครูร้อยละ 56.80 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธนภัทร เสียงล้ำ (2556, หน้า 93) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี 2) ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 จำแนกตามเพศและขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตาม ประสบการณ์ของข้าราชการครูผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้าน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วันทนี ระดาบุตร (2556, หน้า 125) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สำนักงานคุม ประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ตาม ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และประสิทธิผลของสำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการ ที่ 11 ที่มีเพศต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ตามความคิดเห็นของ เจ้าหน้าที่และประสิทธิผลของสำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 ที่มีระดับ การศึกษาต่างกันโดยรวมไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของ สำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของ สำนักภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และประสิทธิผลของ สำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 มี 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการ ทำงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความสามารถในการสร้างทีมงาน ด้านความสามารถในการ ตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์การโดย

สามารถพยากรณ์ได้ ร้อยละ 90.30 และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำและประสิทธิผลของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่และประสิทธิผลของสำนักงานคุมประพฤติในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 4 ด้านที่ต้องพัฒนา คือ ด้านความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ด้านความสามารถในการสร้างทีมงาน ด้านความสามารถในการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและด้านความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร ส่วนด้านประสิทธิผลของสำนักงานมี 1 ด้าน คือ ด้านผู้ปฏิบัติงาน

สุจิตรา สงคราม (2556, หน้า 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกแบบอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบวางเฉย ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมากทั้ง 4 เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญา ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และภาวะผู้นำแบบจูงใจ ความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดเล็กมีการใช้ภาวะผู้นำใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลางมีการใช้ภาวะผู้นำแบบกระตุ้นการใช้ปัญญามากที่สุด ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มีการใช้ภาวะผู้นำแบบใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์มากที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีการใช้ภาวะผู้นำแบบจูงใจมากที่สุด และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ข้อสรุปว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในทุกด้านผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยวิธีการเข้าร่วมการประชุม เข้าร่วมการอบรมการศึกษาดูงาน การศึกษาจากเอกสารตำรา และการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

อาคม ยะสะกะ (2556, หน้า 150-151) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก, ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและตำแหน่งและวิทยฐานะ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน, ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอำเภอ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มีแนวทางการพัฒนา คือ ด้านการสั่งการและด้านการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ มีแนวทางการพัฒนา คือ ด้านการให้ความช่วยเหลือและด้านการให้การสนับสนุน

พิมพ์พลัญช์ นันทชัยทวีกุล (2557, หน้า 182-183) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมการสอนของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการให้รางวัลตาม สถานการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับพฤติกรรมการสอนของครู มีความสัมพันธ์กันกับระดับประสิทธิภาพการสอนของครู ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กัน ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการสอนของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการบริหารจัดการชั้นเรียน

วีรัตน์ พงษ์มิตร (2557, หน้า 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 พบว่า 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านหลักสูตร ด้านบรรยากาศด้านทรัพยากร และ ด้านนักเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการบริหารของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 3.1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 พบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศ ปัจจัยด้านทรัพยากรปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครูผู้สอน ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านหลักสูตร มีความสัมพันธ์ทางบวก

ระดับมาก กับประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2) การสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โดยใช้ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นตัวพยากรณ์ พบว่า ปัจจัยด้านหลักสูตร ปัจจัยด้านทรัพยากร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านนักเรียน และปัจจัยด้านครู เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .882 สามารถรวมพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้ร้อยละ 77.80

ศิริพร อินนะรา (2558, หน้า 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบังโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($X = 4.10$) 2) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบสั่งการ ตามลำดับ 3) ตัวแปรแบบภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เขตลาดกระบัง ได้ร้อยละ 10.40

งานวิจัยต่างประเทศ

Ibekwe (2007, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพองค์กรวมในการบริหารโปรแกรมด้านการศึกษาให้มีประสิทธิผล ในการประเมินความเข้าใจของผู้บริหารและคณะอาจารย์ในโรงเรียนธุรกิจในเครือข่ายของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยแห่งประวัติศาสตร์แบล็ค ผลการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงการใช้การจัดการคุณภาพองค์กรวมในการบริหาร ได้แก่ การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการประสานงานที่ดี การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ การมีงบประมาณที่เพียงพอ และการมีทีมงานที่ดี นอกจากนี้ผลการศึกษาายังพบว่า การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาลยังส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของนักเรียนและทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย

Loren's (2007, pp. 207–221) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปฏิวัติในการบริหารงานบุคคลสาธารณะ: การเจริญเติบโตของการรับสมัคร Web-Based และกระบวนการคัดเลือกในการให้บริการของรัฐบาลกลาง เป็นขบวนการต่อการกระจายอำนาจมากขึ้นของการรับสมัครกลางและกระบวนการตรวจสอบที่ได้รับแรงผลักดันนวัตกรรมใหม่ไหลออกมาเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตตามที่ถือสัญญาของความได้เปรียบของการรวมศูนย์และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและทันเวลาที่ได้รับการขอผ่าน การกระจายอำนาจ หนึ่งในความพยายามที่ใหญ่ที่สุดที่จะยกระดับความสามารถใหม่เหล่านี้คือการสรรหาของรัฐบาลโครงการ One Stop จัดโดยสำนักงานบริหารงานบุคคล (OPM) การรับสมัคร One Stop สามารถจะอธิบายสั้นๆ ว่าเป็นความพยายามที่จะรวมศูนย์ทั้งหลายของรัฐบาลขั้นตอนการสรรหามากมายและยกระดับเทคโนโลยีปัจจุบันสามารถใช้ได้กับโฆษณารับสมัครและกรอกตำแหน่งตลอดรัฐบาล บทความนี้จะให้การวิเคราะห์ของความพยายามของรัฐบาลที่จะดำเนินการขั้นตอนการสรรหาอัตโนมัติและกล่าวถึงผลกระทบของการดำเนินการสรรหาโครงการ One Stop-ในสภาพแวดล้อมการกระจายอำนาจบุคลากร

Barnes (2011, p. 113) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับคะแนนสอบของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลางที่ประสบผลสำเร็จในรัฐเทนเนสซี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ของ Kouzes and Posner และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคะแนนนักเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ และมีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงสุดกับคะแนนสอบของนักเรียนในรายวิชาวิทยาศาสตร์

Bozman (2011, p. 86) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของครูต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลางในรัฐเทนเนสซี พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองของครูเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงอัตราความสำเร็จทางการเรียนของนักเรียนด้านการเขียน ด้านภาษา ด้านการอ่าน และคณิตศาสตร์ และรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับอัตราการสำเร็จทางการศึกษาของนักเรียนจากการประเมินผลการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งผลการศึกษานำไปสู่การกำหนดระบบของโรงเรียนและการผลิตครูที่สามารถสร้างโปรแกรมการสอนด้วยตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้มีอาชีพกลุ่มชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โรงเรียนควรมีกำหนดระบบประเมินการปฏิบัติหน้าที่

ของผู้บริหารและพัฒนาความน่าเชื่อถือของโรงเรียนกับผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน

Benedicte (2014, p.26) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนการสอนในการอำนวยความสะดวกด้านลักษณะชุมชนการเรียนรู้ระหว่างบุคคล (PLC) จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำในการเรียนการสอนเกี่ยวข้องกับความร่วมมือในการปฏิบัติและการมีส่วนร่วม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำคัญในการรับรู้และการมีส่วนร่วมสะท้อนผลความคิด รวมทั้งความรับผิดชอบต่อส่วนรวมด้วย ผลการวิจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความหมายในทางปฏิบัติโดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันของลักษณะเฉพาะของบุคคลระหว่างบุคคล

Ebru (2014, p.1191) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองของครู แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นพลเมืองขององค์กรไม่ได้เป็นเพียงคำจำกัดความของครู แต่เป็นสิ่งที่พวกเขากระทำด้วยความตั้งใจของพวกเขา นอกจากนี้การกระทำเหล่านี้ยังเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพของครูในสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขา รูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีผลอย่างมากต่อกระบวนการดึงดูดความเป็นพลเมืองขององค์กรสำหรับครู ผลการวิจัยพบว่าผู้เข้าอบรมมีมุมมองที่เป็นบวกและมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กรในโรงเรียนที่เข้าร่วมด้วยอย่างไรก็ตามความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมการวิจัยมีความหลากหลายในเรื่องเพศ สาขา และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างพฤติกรรมขององค์กรกับครูและรูปแบบการบริหารจัดการและการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการทำให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนคือคนที่ควรมีส่วนร่วมที่ชัดเจนเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถตัดสินใจได้อย่างมีจริยธรรมและให้ความเคารพและประเมินความคิดเห็นของครู

Dincer & Osman (2015, p. 1936) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความพึงพอใจในงานของผู้สอน ครูผู้สอนทั้งหมด 483 คนและผู้บริหาร 167 คนจากโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัด Sakarya ประเทศตุรกีได้รับการสำรวจ แบบสอบถามความพึงพอใจของมินนิโซตาแบบสั้น และรูปแบบการตัดสินใจใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารที่เข้าร่วมการสำรวจอยู่ในระดับมาก เราสรุปได้ว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นผู้ใช้ในการตัดสินใจและไม่ค่อยใช้วิธีการตัดสินใจ ผลการวิเคราะห์การถดถอย

พบว่าระดับความพึงพอใจในงานของครูมีการคาดการณ์อย่างมีนัยสำคัญตามรูปแบบการตัดสินใจของผู้ดูแลระบบ

Anantha (2016, p. 151) ได้ทำการวิจัยเรื่องระดับความเป็นผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติในเขต Kinta Selatan ประเทศเปรูประเทศมาเลเซีย ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน คือ การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางสติปัญญา แรงบันดาลใจ และแรงบันดาลใจในอุดมคติ การศึกษานี้ยังมุ่งศึกษาถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูและความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเขต Kinta Selatan Perak อยู่ในระดับปานกลางและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่น่าพอใจและมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงาน มีนัยสำคัญของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา

จากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะเป็นผู้นำในการบริหารงานโรงเรียน ปรับบทบาทของตนเองให้เหมาะสมบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในทักษะ กระบวนการเพื่อภารกิจ มุ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียนภาคบังคับทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันและมีคุณภาพ สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขในทุกด้าน โดยผู้บริหารต้องใช้หลักการบริหารและการใช้ทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความสำเร็จและประสิทธิผลของโรงเรียนเกิดจากความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารและความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป