

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ตอนที่ 3 บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ดังรายละเอียดการนำเสนอแต่ละตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่งเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กรจนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

##### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำของแต่ละบุคคล ดังนี้

เนตรัทพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นไว้วางใจให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวก

หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการความเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 235) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะ หรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ความสามารถที่จะนำอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553, หน้า 235) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ความสามารถที่จะนำอย่างมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554, หน้า 9) ได้แสดงทัศนะว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตน การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมาย

สัมมา ธรณิธย์ (2556, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น

ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยुทธ ชูสอน (2557, หน้า 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Lunenburg & Ornstein (2008, p. 133) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นตั้งใจทำงาน ตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก

Draft (2003, p. 5) ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Yukl (2006, p. 22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการ เพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้ในการชี้นำ ผลักดัน ชักจูง โดยแสดงออกมาในรูปแบบของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

## 2. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ได้มีผู้กล่าวให้คำจำกัดความไว้หลายอย่างตามมุมมองของแต่ละท่าน ดังจะนำเสนอให้ทราบ ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 5-6) ได้แสดงทัศนะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนัก

รู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจึงให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

ไพฑูรย์ พิชัย (2552, หน้า 17) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของบุคคลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อ ทักษะคิด การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะสมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินเป้าหมายที่ต้องการ ทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้น อีกด้วย

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2552, หน้า 132) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า คือ ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม จะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่การระดมทุนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ

วิทย์กร เชียงกุล (2553, หน้า 50-51) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การนำแบบที่ผู้นำพยายามเข้าถึงจิตใจผู้ตามให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงผู้ตามในทางบวก และทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำคัญหรือความดีของงานในระดับที่สูงขึ้น เพื่อที่พวกเขาจะมีคุณค่าหรือทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 16) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตนเอง เพื่อนำประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

วิเชียร วิทย์อุดม (2554, หน้า 12-21) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ใช้บาร์มีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหาให้ประสบความสำเร็จ

โกวิทย์ เตชบุตร (2554, หน้า 29) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ภาวะของผู้นำที่ใช้การจูงใจให้ผู้ตามใช้ความพยายามในการทำงาน

มากขึ้น เนื่องมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ในที่สุดก็ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง(Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554 : 121-124) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสามารถทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะกระตุ้นและจุดประกายให้ผู้อื่นร่วมมือพัฒนาความสามารถจนบังเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่งทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำโดยให้ผู้อื่นมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกันในเวลาที่ทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่มุ่งมั่นจะไปให้ถึง

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 35-36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำที่ใช้ความสามารถในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้กระทำหรือปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงศักยภาพการทำงานและพฤติกรรมขององค์การ

Burns (1978, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมให้สูงขึ้นผู้นำเป็นผู้ที่ยึดมั่นในวิสัยทัศน์และสามารถมอบหมายอำนาจให้แก่ผู้ตามและพยายามตอบสนองความต้องการให้สูงขึ้นของผู้ตามและพยายามส่งเสริมให้ผู้ตามได้ทำงานได้บรรลุตามศักยภาพของตนเอง

Gibson (1991, p. 314) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิมที่ อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์

### ภายในองค์การ

Daft (1998, p. 355) อธิบายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของบุคคลที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์การรวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพพร้อมกันมากกว่า เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999, p. 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ สัจการแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1994, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การ ชักนำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองให้ไกลเกินความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

Razikand Swanson (2001, p. 86) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกิดปฏิกิริยา

Yukl (2006, p. 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำโดยใช้ความสามารถในการจูงใจเพื่อให้เกิดการสร้าง ความร่วมมือ สร้างวัฒนธรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ช่วยให้ผู้ตามเจริญก้าวหน้า มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารปฏิบัติงานเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงกับผู้ ปฏิบัติการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ก็จะทำให้การอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2551, หน้า 143) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริม ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตาม กรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิด หรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, หน้า 71) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อกระบวนการ เชิงระบบทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลัง อิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่นความนับถือ กำลังใจ ความ อบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

สุกัญญา พูลกลี (2557, หน้า 36-37) ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่สำคัญ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ได้แก่

1. มีอิทธิพลต่อความคิด (Idealized Influence) ต่อผู้ตาม เนื่องจาก ผู้นำมีบารมี (Charism) หมายถึง มีความดีอยู่ในตัว น่าเคารพนับถือ มีความสำคัญ ในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถ กำหนดแนวทางและทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ผู้ตามจึงชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจะสร้างแรงดลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม

## 2. คำนึงถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration)

โดยให้การสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตาม ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตาม ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

## 3. กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้น

ให้เกิดการพัฒนาการเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยมตลอดจน ความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาคกระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จเพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

## 4. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีแรง

บันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดีโดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

## 5. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร เช่น

การพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องการผู้นำประเภทนี้เป็นอย่างมาก เพื่อให้องค์กรอยู่รอดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต มีความผันผวน ความไม่แน่นอนสูง เกิดวิกฤตศรัทธาจากประชาชน

Muchinsky (1997, p. 373) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น

กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพัน ในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยย่อยขององค์การ



จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพขององค์กร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่นความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย

#### 4. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้นำต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์กร โดยผู้นำต้องกล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ และกล้าเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทัศนะของ Manasse (1986, p. 15 อ้างถึงใน ดำรงค์ ศรีอรัญ, 2553, หน้า 53-54) ที่กล่าวว่า ถ้าต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นไปในอนาคตขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวก่อน (Personal vision) จากนั้นจึงหลอมหลอมกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) กับสมาชิกภายในองค์กร และทั้งผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมทั้งมีการมอบอำนาจ (Empower) แก่ผู้ปฏิบัติให้เป็นจริง

การศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมและลักษณะที่ควรเป็นของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งได้มีผู้ศึกษาและอธิบายไว้ ดังนี้ Schermerhorn and others (1991, p. 467) และ Champoux (2000, p. 228) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกันดังนี้ คือ

1. มีความสามารถพิเศษในการสร้างค่านิยม ความเคารพยำเกรง สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์
2. มีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
3. สิ่งเร้าทางปัญญา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามได้คิดทบทวน วิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุผล

Steers (1991, pp. 391-392) อธิบายถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความไว้วางใจสูง
2. ความสามารถที่จะกำหนดวิสัยทัศน์
3. สมรรถใจที่จะครองความเสี่ยงเองเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์
4. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่ตรงตามประเพณี
5. ความเข้าใจของผู้นำที่เปลี่ยนตัวแทน

Gordon (1993, p. 352), Bass and Avolio (1994, pp. 2–6),

Cherrington (1994, pp. 621–623), Luthans (1998, p. 397), Robbins (1998, p. 374)

และ Schermerhorn and others(1991, pp. 301–302) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) จะต้องมีวิสัยทัศน์และภารกิจ  
ได้รับความภาคภูมิใจ ความเอาใจใส่ และความไว้วางใจจากผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สร้างความคาดหวังสูง  
ใช้สัญลักษณ์ในการกำหนดความพยายามและแสดงจุดมุ่งหมายสำคัญในวิธีง่าย ๆ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ส่งเสริม  
ความคิด มีเหตุผลและแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized  
Consideration) ส่งสอนแนะนำ ให้การเอาใจใส่ดูแลพนักงานเป็นรายบุคคล

Daft (1998, p. 355) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creation of a New Vision) โดยการ  
เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่มีความจำเป็นออกให้หมด ผู้นำ  
ต้องขยายความคิดให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร สามารถมองได้กว้างไกลและ  
สามารถนำองค์การไปสู่แนวทางใหม่ที่จะสำเร็จได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

2. ระดมความร่วมมือผูกพัน (Mobilization of Commitment) สร้าง  
สนับสนุนการยอมรับและผูกพันในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ใหม่อย่าง

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Institutionalization of  
Change) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน กิจกรรมต่าง ๆ และค่านิยมใหม่โดยสิ้นเชิง โดยการ  
เปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับทุกระบบขององค์การ ซึ่งระบบใหม่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจ  
สถานภาพ รูปแบบ หรือบทบาทใหม่ ผู้นำจึงต้องมีการบริหารงานบุคคลให้มีค่านิยม

และพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร  
Luthans (1998, pp. 396–397) กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงสถาบัน จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเอง  
รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข  
มีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงและกล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ  
มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า  
ของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตน  
เคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียนและจะพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา  
ตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อนความ  
คลุมเครือความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. มีวิสัยทัศน์เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง  
ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Lussier and Achua (2001, p. 383) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มองตนเองสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่อมั่นอย่างสูงใน  
สัญชาติญาณของตนเอง
3. กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันจะเป็นตัว  
5. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่น  
ในแนวคิดที่ว่า “ไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนก่อนลงมือปฏิบัติ”
6. เชื่อมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าอกเข้าใจต่อความ  
ต้องการของบุคคลเหล่านี้

### 7. ยึดหยุ่น อีกทั้งพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ เปลี่ยนแปลงผู้ตามด้วยการสร้างแรงจูงใจประสานงานในการมีส่วนร่วม ของผู้ตามจะต้องเป็นผู้มีสติปัญญาเหนือกว่าผู้ตามกล้าตัดสินใจมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้เป็นผู้นำทางวิชาการและมีความยุติธรรม

## 5. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร มีแนวคิดที่ว่าที่ผ่านมายังไม่มีแนวคิดทฤษฎีที่จะอธิบาย ภาวะผู้นำได้ชัดเจน และทฤษฎีที่มีอยู่ยังเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรง (Contingent) ซึ่งเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) อันเป็นพฤติกรรม ความต้องการ พื้นฐานของมนุษย์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีความน่าสนใจ ตรงที่มุ่งยกระดับความเชื่อ ทศนคติ เป้าหมาย และคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่เน้นตอบสนองด้านวัตถุหรือสิ่งแลกเปลี่ยน แต่เน้นในด้านจิตใจ เป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่น่าสนใจของ นักวิชาการทางการบริหาร

### 5.1 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Muckinsky (1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชื่อว่า ผู้นำแบบมีบารมี พฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตาม

จิตรา ทรัพย์โหม (2556, หน้า 22-24) ได้สรุปเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีพัฒนาการมาจาก ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในปี ค.ศ. 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะ ผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงสำหรับ Yukl & Gary (1994, pp. 173 – 187) ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษเหนือคนผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้วได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจและเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงถือว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็น องค์กรรวม และเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดในการทำงาน

ที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแล สอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการ การริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องและการทำงานเป็นทีม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์

## 5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

Burn (1978, pp. 55-58) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) โดยกล่าวว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดระหว่างผู้นำกับผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United Conceptually) คือ การสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมาย “ภาวะผู้นำ” ว่าการทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน ภาวะผู้นำแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน การต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม ทั้งนี้ แลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทในการทำงานจนสำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทางจริยธรรมและทำให้ ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและมนุษยชน เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำจริยธรรมได้ก็ต่อเมื่อมีการยกระดับพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของภาวะผู้นำ

จริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตาม เกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าระดับปกติ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

### 5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999, pp. 30 – 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบ แปลงรูป ไว้ในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตามว่า ผู้ตามจะรู้สึกไว้วางใจ (Trust) เลื่อมใส (Admiration) จงรักภักดี (Loyalty) และยอมรับ (Respect) ในตัวผู้นำ และก็จะเกิด แรงจูงใจและ ตั้งใจทำงานให้มากกว่าที่เคยทำตามปกติหรือตามที่คาดหวังไว้ นั่นก็คือผู้นำ สามารถเปลี่ยนผู้ตามให้

1. มีความรู้ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
2. เห็นคุณค่าของตนเองที่จะเป็นผู้ก่อให้เกิดประโยชน์

แก่องค์กรและทีมงาน

3. มีแรงจูงใจในการต้องการเป็นที่ยอมรับของคนอื่น

และเป็นผู้นำ

Bass ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแปลงรูป ไม่ใช่แต่มีความสามารถพิเศษ เหมือนคนอื่น ๆ เท่านั้น เพราะว่าผู้มีความสามารถพิเศษต่าง ๆ เช่น นักร้อง นักแสดง นักกีฬา ฯลฯ ความสามารถพิเศษดังกล่าวไม่มีผลใด ๆ ต่อลูกน้องหรือผู้ตามของเขา ถึงแม้ว่าพวกลูกน้องจะรู้ถึงชื่อเสียงเหล่านั้นดีและได้เน้นให้เห็นว่า “ความสามารถพิเศษ เป็นสิ่งสำคัญของผู้นำแบบแปลงรูป แต่โดยความสามารถพิเศษเหล่านั้นไม่เพียงพอที่จะนับ ได้ว่าเป็นกระบวนการของภาวะผู้นำแบบแปลงรูป” เพราะว่าผู้นำแบบแปลงรูปจะมีอิทธิพล ต่อผู้ตาม โดยการกระตุ้นอารมณ์อย่างแรงให้มีอารมณ์ร่วมกับผู้นำหรืออาจจะโดยการให้ คำแนะนำ เช่น การเป็นโค้ช ครู และที่ปรึกษา เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแปลงรูปของ Bass and Burns

ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกัน แต่ก็มีข้อแตกต่างบางประเด็น เช่น

1. Burns ได้กำหนดภาวะผู้นำแบบแปลงรูปไว้ด้วยว่า ผู้ที่จะเป็น ผู้นำจะต้องมีค่านิยมด้านบวกเกี่ยวกับจริยธรรม และสนองต่อความต้องการด้านการ ยอมรับและความสามารถในการมีความสำเร็จจากผู้ตาม ส่วน Bass นั้น ผู้นำแบบแปลงรูป คือผู้นำที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจและเป็นการเห็นชอบร่วมกันของผู้ตาม โดยไม่พิจารณา

ว่าจะเกิดผลดีแก่ผู้ตามหรือไม่ก็ตาม อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตามผู้นำของ Bass ก็ไม่รวมถึงผู้นำที่มีแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ความปลอดภัยและฐานะทางเศรษฐกิจเท่านั้น ผู้นำของ Bass เช่น อุดอฟ ฮิลเลอร์ ถึงแม้ว่าจะเกิดผลร้ายต่อประเทศต่อประชาชนในการกระทำของเขาก็ตาม

2. Bass and Burns ให้การยอมรับผู้นำแบบแปลงรูปด้วยกันทั้งคู่ถึงแม้ ทฤษฎีของทั้งสองก็จะมีข้อแตกต่างกัน แต่ส่วนที่เหมือนกันคือ เบรินส์ และแบส มองผู้นำแบบแปลงรูปว่าเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือรางวัลเพื่อการยอมรับปฏิบัติตาม อย่างไรก็ตาม แบสให้ความหมายของผู้นำแบบแปลงรูปกว้างกว่าเบรินส์ เพราะแบสนั้น นอกจากการ บอกถึงการให้รางวัลทั้งรูปของเงิน และสิ่งอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจ แต่ยังบอกถึงงานต่าง ๆ ที่ ต้องทำอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลด้วย ทฤษฎีของแบส คล้าย ๆ กับทฤษฎีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House)

Bass & Avolio (1994, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ในผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาจะคิดว่ามันเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1999, p. 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำการผู้เปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่ความสำเร็จแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองขององค์การ สังคม และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย



ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของแบลส ในปี ค.ศ. 1985 แบลสได้เสนอภาวะผู้นำสองแบบ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็น พลวัต(Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา ความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบลสวินิจฉัยว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผล ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

## 6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นได้มุ่งเน้นไปที่การใช้ความสามารถในการเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติของผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการโดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิดประสบการณ์และกระตุ้น ทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่ผู้ตามอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ หลากหลายองค์ประกอบดังนี้

กนกอร ยศไพบุญย์ (2546, หน้า 34 อ้างถึงใน อรัญ มุลบุญ, 2558, หน้า 25-26) ได้กล่าวถึง ความรู้และทักษะพื้นฐานที่ต้องมีอยู่ในตัวของผู้นำและผู้บริหาร อันเป็นความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับทั้งผู้บริหารและผู้นำทักษะพื้นฐานนี้ มี 10 ประการ ได้แก่

1. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ ร่วมกันเพื่อปฏิบัติการกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน เป็นทีมงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทีมงานมีสองลักษณะคือ เป็นกลุ่มตามสายการบังคับบัญชา (Command Group) และกลุ่ม เฉพาะงาน (Task Group) การสร้างทีมงาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อระดมสรรพกำลังทั้งร่างกาย แรงใจ และความคิดในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสาร (Communicating) การสื่อสาร การสื่อความหมาย หรือการติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งและผู้รับ ซึ่ง อาจจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ในทางสื่อสารนั้น ผู้ส่งมีความมุ่งหมายข้อใดข้อหนึ่ง หรือ

มากกว่าในสี่ประการ ดังต่อไปนี้คือ

- 2.1 การให้ข่าวสาร (Conveying Information)
- 2.2 การสั่งการหรือการแนะนำสั่งสอน (Commanding or Instructing)
- 2.3 การชักชวน (Influencing or Persuading)
- 2.4 การสร้างสัมพันธภาพ (Clarifying Relationship)
3. การจูงใจ (Motivation) การจูงใจมีความสำคัญกับผู้นำ เพราะผู้นำต้องสั่งการและจูงใจสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร
4. การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารในสังคมและองค์การใด ๆ ต้องเผชิญกับปัญหาและความต้องการ การแก้ไขที่ตัดสินใจที่ดีของผู้บริหาร ผู้ตัดสินใจจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถมองปัญหาได้ทะลุปรุโปร่ง และรอบคอบเข้าใจประเด็นปัญหาที่แท้จริง และประยุกต์เอาทฤษฎีระบบมาใช้ในการแก้ปัญหาด้วย
5. ทักษะในการบริหารจัดการเกี่ยวกับมนุษย์ (Interpersonal Skill) ผู้นำต้องประเมินสถานการณ์ความต้องการของทีมงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ตามเป้าหมายขององค์การและงบประมาณที่เป็นจริงบุคคลากรมีการพัฒนาที่ดีมีประโยชน์ มีคุณค่าและผลที่เกิดขึ้น สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง ผู้นำต้องเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคลแต่ละคนมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ เป็นเรื่องเฉพาะตัว ซึ่งทำให้มีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไปอันเนื่องมาจากสาเหตุหลาย ประการ เช่น คุณลักษณะส่วนตัวความต้องการและอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
6. การประสานงาน (Co-Ordination) การประสานงานเป็นสิ่ง ที่จำเป็นเพื่อให้การกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่จะมีการแบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนกตามลักษณะเฉพาะ การประสานงานจึงยิ่งมีความจำเป็น อย่างยิ่ง การประสานงานเป็นการจัดบุคลากรในหน่วยงานให้ทำงานร่วมกันอย่างสัมพันธ์ สอดคล้องกัน เพื่อให้การกิจขององค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ
7. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าให้บุคคลในหน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นการ ตอบสนอง ทั้งความต้องการส่วนตน ทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

มนุษย์สัมพันธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันหรือปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาที่พึงประสงค์โดยการใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

8. ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน (Flexibility) ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากการ ผสมผสานเป้าหมายสำคัญของชาติ โครงการกิจกรรมที่มีการจัดลำดับก่อนหลัง ตามค่านิยมและปัจจัยอื่น ๆ มีความสมดุลในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง คือความยืดหยุ่น (Flexibility) ซึ่งหมายถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลใหม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการทำงานตามข้อมูลใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ หรืออุปสรรคที่ไม่คาดหวัง และเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับ สถานการณ์ใหม่ รวมทั้งเปลี่ยนความตั้งใจได้ในการปรับเปลี่ยนผู้นำต้องอดทนต่อความกดดันมีความมั่นคงและมุ่งมั่นอย่างแน่วแน่รวมทั้งมองคนในแง่ดี แม้ว่าจะอยู่ภายใต้ภาวะความลำบาก และสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมได้รวดเร็ว โดยรู้จักปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตส่วนตน สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้

9. การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development Participative) ความสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ คือ การรู้จักพัฒนาวิชาชีพของตนเองและการพยายามเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง การเป็นสมาชิกในวิชาชีพที่ตนครองอยู่รวมถึงการพัฒนาตนเอง การชี้แนะตนเอง เพิ่มพูนความรู้ในวิชาชีพเพื่อให้ตนเองเป็นมืออาชีพในวิชาชีพนั้น ๆ ความรู้ในวิชาชีพเป็นความรู้ที่จำเป็นในการบริหารจัดการงานตาม ภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งหรือสิ่งปฏิบัติอยู่ความรู้ในวิชาชีพ จะช่วยให้การวางแผนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10. การจัดการเรื่องเงินและงบประมาณ (Leadership Competencies) คุณสมบัติของผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความรู้ในที่นี้คือรู้หลักการ นั่น หมายถึง ความรู้คือการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้เกณฑ์ ผู้นำต้องมีความรู้ในเรื่องการจัดการเรื่องเงินและงบประมาณเป็นอย่างดี

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 176-177) ได้กล่าวว่า ภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจัดและการบริหาร

การศึกษาที่มีความจำเป็นและสำคัญมากสำหรับยุคนี้ ผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพคุณลักษณะความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร การศึกษา ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้ไม่ยึดติดกรอบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก
3. มีความตระหนักและความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระการเปลี่ยนแปลง
4. กล้าได้ กล้าเสีย และยอมเสี่ยงด้วยเหตุและผล
5. สามารถสร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรในองค์การ
6. มีความอดทนอดกลั้นต่อการต่อต้านโดยใช้ความสุ่มรอบคอบ
7. มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ
8. มีความสามารถในการกระตุ้น ให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากร ร่วมงานและทุกคนที่ประสบความสำเร็จ
9. ยอมรับความแตกต่างและตัดสินใจด้วยเหตุผล
10. ยอมรับให้บุคลากรร่วมงานมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการและมีโอกาสเป็นผู้นำในบางครั้ง

เนตรวิวัฒน์ ยาวีราช (2550, หน้า 203–204) กล่าวถึงลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ว่าแตกต่างจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนในด้านสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

1. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ
2. ให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองของความต้องการในระดับสูง
3. ปลุกกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง
4. เป็นผู้วาจาพิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคต และสื่อสารให้ใต้บังคับบัญชาทราบ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 5-7) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และองค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized Consideration: IC)

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554, หน้า 123) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทางเทคโนโลยีหรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E-Leadership) ควรจะมีลักษณะ 10E ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ
2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดคุณภาพของสถานศึกษา
3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคล ในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข
5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

## 6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความ

เจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน

Burns (1978, p. 2-6) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเสนาหา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ
2. การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง

Bennis and Nanus (1985, pp. 278) ได้ศึกษาผู้นำระดับสูงจำนวน 90 คน คุณลักษณะของผู้นำที่ค้นพบใหม่ คือ การคิดในเชิงตรรกะ (logical thinking) ความมุ่งมั่น (persistence) การให้อำนาจ (empowerment) และการควบคุมตนเอง (self-control) อย่างไรก็ตาม ส่วนมากข้อค้นพบใหม่คือ (ผู้นำ) การเปลี่ยนแปลงแตกต่างจาก (ผู้จัดการ) แบบแลกเปลี่ยน การเปลี่ยนสภาพ คือการทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำที่ให้อำนาจตนเอง (self-empowered leaders) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานของผู้นำ คือ การแสดงวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำที่ให้อำนาจตนเองอีกครั้งจึงรู้สถานที่ที่จะไป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 4I ดังนี้

1. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ((Idealized Influence) เน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model) กล่าวว่าการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือ การเน้นให้ผู้นำเป็นต้นแบบ (role model)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เน้นจิตวิญญาณทีม(team spirit) จูงใจ (motivate) ให้ความหมายและการท้าทาย (provide meaning and challenge)

### 3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

เน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (creativity & innovation)

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

Consideration) เน้นการเป็นที่เลี้ยง (mentoring)

Bass and Avolio (1994, p. 2) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นตนเองและมองงานในแง่บวก หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กรพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุผลสำเร็จของตนเอง (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์กรและสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ได้ให้ความหมายว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยเอาวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุ

เป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (Bass and Avolio, 1999, pp. 9–32) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติหรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตามเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหากระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงานมีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวมจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากภาวะวิกฤต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาสังคมได้ อีกทั้งมีความเป็นสากลเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์

Yukl (1998, p. 211) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความหมาย และน่าสนใจ ทำให้ผู้อื่นเกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์
2. มีความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัตินั้นมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องและสอดคล้องกันโดยกลยุทธ์ต้องชัดเจนต่อการปฏิบัติและสอดคล้องกับค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร กลยุทธ์ที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีความน่าสนใจและดึงดูดผู้ตามและสามารถที่จะทำให้ผู้ตามมองเห็นความสำเร็จได้ชัดเจน
3. มีความมั่นใจและมองโลกในแง่ดี ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของตนอย่างมั่นใจ โดยเฉพาะในการเผชิญกับภาวะวิกฤต เช่น การพูดให้เห็นถึงความสำเร็จของงานที่ทำมา พูดถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในด้านบวกและพูดอย่างสร้างสรรค์



4. มีความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงออกถึงการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเอง และให้การยอมรับตนเองของผู้ตามว่าสามารถที่จะทำงานที่ยากให้ประสบความสำเร็จได้

5. ใช้ระยะเวลาที่สั้นในการสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้มากขึ้น และเกิดความท้าทายอยากได้รับความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

6. มีความยินดีต่อความสำเร็จ ผู้นำควรใช้กิจกรรมเสริมบางอย่างเพิ่มเติมเพื่อฉลองความสำเร็จในการปฏิบัติที่ลุล่วงไป เป็นการช่วยสร้างความผูกพันและเสริมความเข้มแข็งของการเป็นการทำงานในองค์กร

7. ใช้การแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์เพื่อเน้นค่านิยมที่สำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรกระทำหรือแสดงออกในเชิงสัญลักษณ์ที่แสดงถึงความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ เช่นการตัดสินใจที่เป็นการเสี่ยงต่อสถานภาพและผลประโยชน์ที่ทำให้มองเห็นถึงการเสียสละของผู้นำและก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามยึดมั่นในวิสัยทัศน์ตามตัวของผู้นำ

8. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ตามได้เห็นและปฏิบัติตามด้วยความสม่ำเสมอและให้เป็นไปตามธรรมชาติ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวของผู้นำ

9. มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป็นการกระจายการตัดสินใจให้ผู้ตามหรือทีมงานในการเลือกหาวิธีการทำงานด้วยตนเองหรือเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ให้การสนับสนุน และให้คำแนะนำปรึกษาผู้ตามในการแก้ปัญหา

Kouzes and Posner (2005, p. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำชั้นยอดที่ท้าทายในยุคปัจจุบัน (The leadership Challenges) ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าตามแนวคิด ผู้นำต้องกระทำสิ่งที่พิเศษนอกเหนือจากการทำงานธรรมดา (How to keep Getting Extraordinary Things done in Organization) มีองค์ประกอบที่ควรปฏิบัติ 5 ประการ 10 ภารกิจ เพื่อการบริหารที่มีประสิทธิผล อันเป็นแบบอย่างที่ดีของการมีภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the way) โดยผู้นำจะต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์และค่านิยมต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ จากนั้นจะต้องทำสิ่งต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้ยังต้องคอยระวังแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดรุนแรง โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์การ และมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตามการเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่เป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว ดังนั้นพฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคลจะทำให้สมาชิกในองค์การสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามเราสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การสามารถเรียนรู้และเกิดค่านิยมยกย่องในตัวผู้นำเป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์การ (Model the Way) ได้แก่

1) มีความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเอง แสดงถึงค่านิยมของตนเองอย่างชัดเจน (Find Your Voice) 2) จัดรูปแบบที่ดี สนับสนุนให้มีการออกความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Set The Example)

## 2. สร้างแรงจูงใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a shared vision)

ผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้เป็นจริง และมักมีภาพของผลลัพธ์ที่ควรจะเกิดขึ้นอยู่ในใจก่อนที่จะเริ่มโครงการนั้นด้วยซ้ำไป แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ด้วย ต้องรู้จักผู้ตามของตนเองและพูดจาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้น และความเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนและมีแรงจูงใจสูงขึ้น ซึ่งความสำเร็จของผู้บริหารในองค์การโลกในปัจจุบันมิได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความขยันหมั่นเพียร เช่นผู้บริหารในอดีตจะเห็นผู้บริหารจำนวนมากมีอายุประสบการณ์น้อยแต่สามารถสร้างความสำเร็จในองค์การและตนเองได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะมีความสามารถในการคาดการณ์ ความเป็นไปได้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต และสามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนเองคาดการณ์ไว้ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยตรงกับโลกของความจริงและสามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างความสำเร็จ

ให้กับองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ (Inspiring a shared vision) ได้แก่ 3) สร้างภาพของอนาคตด้วยจินตนาการที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และมีความเป็นไปได้สูง (Envision the Future) 4) ขอความร่วมมือจากผู้อื่น ในเรื่องทั่วไป โดยขอความช่วยเหลือเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Enlist Others)

3. กล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงาน (Challenging the process) ผู้นำจะลุกขึ้นมาเผชิญกับความท้าทาย ไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบัน และยอมรับความคิดดี ๆ ของผู้อื่น และในฐานะผู้ดัดแปลงและผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องพร้อมรับความเสี่ยงจากการล้มเหลวทั้งนี้จะต้องเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ซึ่งจากกรณีศึกษาที่ Kouzes and Posner ศึกษาพบว่า ในเกือบทุกกรณีผู้นำจะต้องเป็นผู้นำที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ นั้นบุคคลแต่ละบุคคลมีไม่เท่ากัน ในแง่ของการบริหารนั้น มีปัจจัยท้าทายหลายประการ เช่น การลงทุน เพื่อคิดค้นใหม่การปรับปรุงระบบเพื่อผลทางการดำเนินการ หรือการขยายกิจการ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ หรือคิดการแสดงบทบาทของผู้บุกเบิก แต่การเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย โดยผู้นำในปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นผู้เผชิญอย่างเป็นระบบ มิใช่การเสี่ยงแบบไร้ทิศทาง ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยงอย่างชาญฉลาด

ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) ได้แก่ 5) หาโอกาสที่เหมาะสม โดยเสาะแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Search for Opportunities) 6) ทดลองและเสี่ยง โดยทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องปลีกย่อยเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่พบในการทดลองนั้น (Experiment and Take Risks)

4. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling others to act) โดย 91 เปอร์เซนต์ ของกลุ่มตัวอย่างที่ Kouzes and Posner ศึกษาวิเคราะห์ ระบุว่าการทำงานเป็นทีมและการร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ซึ่ง Kouzes and Posner เห็นว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะการให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่น จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ ซึ่งจะทำให้เกิดการผูกพัน

ต่อหน้าที่ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่าง Kouzes and Posner ได้ศึกษาจาก 2,500 ตัวอย่างนั้น พบว่า ผู้นำนั้นมีหลายลักษณะมิได้มีเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านต่าง ๆ ในการที่จะสร้างทีมงาน และผูกใจทีมงานเหล่านั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันและมีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

การสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) ได้แก่ 7) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Foster Collaboration) 8) ให้อำนาจผู้อื่นด้วยการมอบหมายหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจ (Strengthen Others)

5. เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำจะต้องสนับสนุน กระตุ้นให้คนมีความพากเพียรพยายามในงานที่ทำ โดยการแสดงความห่วงใย เอาใจใส่อย่างเปิดเผยด้วยความจริงใจ จง “รักในสินค้าตน คนของตน ลูกค้าของตน และงานของตน” พฤติกรรมชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจสมาชิกในองค์การ จัดเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว เปรียบเสมือนเครื่องจักรมิใช่จะติดตั้งแล้วใช้งานเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง จิตใจมนุษย์ก็เช่นกัน มิใช่เพียงแค่จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และการให้สิ่งจูงใจในรูปของเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำถึงจะมีส่วนสนับสนุนในระยะยาวต่อไป

ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) ได้แก่ 9) ยอมรับผลงาน ด้วยการขอบคุณสำหรับความสามารถ อันยอดเยี่ยมของแต่ละคน (Recognize Contributions) 10) ยกย่องสรรเสริญคุณค่า และความสำเร็จด้วยการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน (Celebrate the Values and Victories)

Marshall and Molly (2003, p 173-186) ได้ทำการสังเคราะห์ปัจจัย และองค์ประกอบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวแบบของปัจจัยที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำ (Leadership That Matters) อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ประการใหญ่ และ 8 ประการย่อย ได้แก่

1. องค์ประกอบหลักประการที่ 1 ด้านพฤติกรรม มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

- 1.1 ด้านการสื่อสาร
  - 1.2 ด้านความไว้วางใจ
  - 1.3 ด้านความเอาใจใส่ดูแล
  - 1.4 ด้านการสร้างโอกาสหรือความเลื่อม
2. องค์ประกอบหลักประการที่ 2 ด้านลักษณะพิเศษ มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้
- 2.1 ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 2.2 ด้านการกำหนดตำแหน่ง การมอบอำนาจ
  - 2.3 ด้านวิสัยทัศน์หรือขีดความสามารถด้านกระบวนการเรียนรู้
  - 2.4 ด้านบริบทองค์กรหรือวัฒนธรรม

Fullan (2006, p. 42) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า  
 ควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้แนะและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกันโดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทามีความน่าตื่นเต้นมากขึ้น
2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีการใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้ามารวมกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้
3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้ จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้
4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนต้านทานได้

ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง เพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

## 7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้ดังนี้

อุมาวดี เหล่าอรรคคะ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง 7) การควบคุมอารมณ์ 8) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 9) การสื่อสาร 10) การแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์

สุชาลินี สิงห์ประโคน (2558) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

32 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบญจภรณ์ ผินสู (2558) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การ  
สร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิด  
การยอมรับ ศรัทธา สามารถชักนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตาม มีความเต็มใจ  
และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำจากอันดับ  
สูงสุดลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้น  
การใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

นนทกร อรุณโน (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้าน  
สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุภาพร ภูสมที (2559) การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพล  
อย่างมีอุดมการณ์

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ศึกษาได้เปรียบเทียบและสังเคราะห์เป็นปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้ ดังแสดงในตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. Burns (1978)	2. Bennis and Nanus (1985)	3. Bass and Avolio (1994)	4. Yukl (1998)	5. Kouzes and Posner (2005)	6. Fullan (2006)	7. กนกอร ยอดไพฑูริย์ (2546)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. เนตรพัฒน์นา ยากิราษ(2550)	10. รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551)	11. อรรอุมา บุญศาสตร์ (2557)	12. ไพฑูริย์ พระเมือง (2556)	13. เรืองชัย ปรีบาล (2560)	14. อุมมาดี เหล่าอรคตะ (2557)	15. สุชาลินี สิงห์ประโคน (2558)	16. เบญจภรณ์ ผินสุ (2558)	17. พัทธนันท์ เจียเจริญ (2558)	18. ปิยนันท์ จันทร์ลาลักษณ์ (2558)	19. อรัญ มุลบุญ (2558)	20. นนทกร อรุณเณ (2559)	21. สุภาพร ภูมณี (2559)	ความถี่	
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
2. มีความผูกพันต่องานและองค์การ	✓	✓																					2
3. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
4. การมีวิสัยทัศน์														✓									
5. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
6. คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓		✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	17
7. ความเชื่อมั่นในตนเอง														✓									1
8. การควบคุมอารมณ์		✓	✓	✓				✓						✓									5
9. การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ														✓				✓					2
10. การสื่อสาร													✓	✓									2
11. การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์														✓									1

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. Burns (1978)	2. Bennis and Nanus (1985)	3. Bass and Avolio (1994)	4. Yukl (1998)	5. Kouzes and Posner (2005)	6. Fullan (2006)	7. กนกอร ยอดไพฑูริย์ (2546)	8. ชีระ ริญเจริญ (2550)	9. เนตรพัฒน์นา ยากิวิราช(2550)	10. รัตติกรรณ์ จงวิศาล (2551)	11. อรุมา นุญศาสตร์ (2557)	12. ไพฑูริย์ พระเมือง (2556)	13. เรืองชัย ปรีบาล (2560)	14. อุมภาดี เหล่าอรุณ (2557)	15. สุชาติณี สิงห์ประโคน (2558)	16. เบญจภรณ์ ผินสุ (2558)	17. พัชรัตน์ ใจเจริญ (2558)	18. ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558)	19. อรัญ มุลบุญ (2558)	20. นงนภกร อรุณโม (2559)	21. สุภาพร ภูสมที (2559)	รวม
12. ส่งเสริมความมั่นใจแก่ผู้ตาม				✓	✓		✓															3
13. มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน							✓															1
14. การทำงานเป็นทีม				✓			✓		✓													2
15. การให้การสนับสนุน		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									✓			10
16. การเปลี่ยนแปลง									✓													1
17. กระตุ้นให้กำลังใจ					✓		✓															2
18. การสร้างโอกาสหรือความเสี่ยง	✓			✓				✓														3
19. ความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม		✓	✓	✓																		3
20. ยินดีต่อความสำเร็จ				✓																		1
21. กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและ ยกระดับความต้องการของผู้ตามสูงขึ้น	✓			✓																		2



ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. Burns (1978)	2. Bennis and Nanus (1985)	3. Bass and Avolio (1994)	4. Yukl (1998)	5. Kouzes and Posner (2005)	6. Fullan (2006)	7. กนกอร ยอดไพบูลย์ (2546)	8. ชีระ รุญเจริญ (2550)	9. เนตรพัฒนา ยากิวิธา (2550)	10. รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2551)	11. อรอุมา บุญศาสตร์ (2557)	12. ไพบูลย์ พระเมือง (2556)	13. เรืองชัย ปรีบาล (2560)	14. อุมภาดี เหล่าอรระคะ (2557)	15. สุชาติณี สิงห์ประโคน (2558)	16. เบญจภรณ์ ผิมสุ (2558)	17. พัชรัตน์ เจียเจริญ (2558)	18. ปิยนันท์ จันทราตักกัณ (2558)	19. อรัญ มุลบุญ (2558)	20. นงนภกร อรุณโม (2559)	21. สุภาพร ภูสมที่ (2559)	รวม
31. ความเอาใจใส่ดูแล		✓	✓																			2
32. กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกและ ยกระดับความต้องการของผู้ตามสูงขึ้น	✓					✓		✓														3
33. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน	✓					✓																2
34. แสดงความคิดและเหตุผล			✓			✓																2
35. มีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน			✓			✓																2

จากตาราง 1 การสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย เอกสารเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ได้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การให้การสนับสนุนโดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาปัจจัยที่มีความถี่ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง นำเคารพยกย่อง เทิดทูน เป็นที่ยอมรับ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปในทางปฏิบัติ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ใน สถานการณ์คับขัน มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร มีความ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานกำหนด เป้าหมายหลักในการทำงานอย่างชัดเจน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ใน อุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อการบรรลุผล สำเร็จที่ต้องการร่วมกัน

2. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากร ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา ให้ความ สนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างตั้งใจมีเหตุผล อย่างเท่าเทียมกัน และเปิด โอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์และพิจารณาในสิ่งที่เป็นปัญหาโดยคิดแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ ใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากร ในการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาหยาบมีวิธีการแก้ไขเป็นสิ่งที่ทำลายความสามารถ และตระหนักว่าการร่วมกันแก้ปัญหาก็จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถพูดจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเสียสละ อุทิศตน ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการ กระตุ้น จิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ สร้างและสื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานเห็น ถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่วแน่ สามารถ จัดการปัญหาอุปสรรคที่ประสบได้ มีการให้ขวัญกำลังใจ สร้างความมั่นใจ ความเข้าใจให้ กำลังใจทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน ช่วยเหลือบุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตน

เพื่อวิสัยทัศน์ ภารกิจร่วมกันของหน่วยงาน จูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างเต็มที่โดยมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจและความต้องการ สอนประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างเท่าเทียมกัน ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่บุคลากร สนใจดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

5. การให้การสนับสนุนหมายถึง การที่ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพโดยที่มีการส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ให้มีการเข้าร่วมการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ พัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในกลุ่มงาน/ ในองค์กร ได้ศึกษาดูงานเรียนรู้ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสบการณ์และเรียนรู้จากผู้สำเร็จ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำโครงการใหม่และสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนั้นมีผู้ให้การยอมรับ และเชื่อว่าสามารถนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีเยี่ยม หรือแม้แต่ผู้บริหารจากสถาบันอื่น ๆ ก็ สามารถนำเอาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไปใช้ได้ ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการให้การสนับสนุนซึ่งถือว่า เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานทั่วไปทั้งของภาครัฐและเอกชน ที่จะนำไปพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ก้าวหน้า และทันต่อยุคเหตุการณ์ปัจจุบัน

## ตอนที่ 2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่ จะกล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพขององค์การ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในที่นี้จึงกล่าวถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียน ในความหมายเดียวกับประสิทธิผลขององค์การ มีนักวิชาการให้ คำนิยามไว้หลากหลายดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของประสิทธิผล

คำว่า “ประสิทธิผล” (effectiveness) ความหมายตามพจนานุกรมฉบับ ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 667) หมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้นส่วนประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงานและประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นสิ่งสำคัญที่ชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานและแสดงว่าการ ดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้วมีนักวิชาการให้ทรรศนะ เกี่ยวกับประสิทธิผลไว้ดังนี้

อนันท์งามสะอาด (2551, หน้า 1) กล่าวว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ได้แก่

1. เป้าหมายเชิงปริมาณจะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของ ผลผลิตสุดท้ายต้องการที่ได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง
2. เป้าหมายเชิงคุณภาพจะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจาก การดำเนินงานนั้น ๆ
3. มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตาม ที่ตั้งไว้หรือไม่และที่สำคัญต้องมีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ นครเหนือ (2545 อ้างถึงในวัชรินชวัญพะงุ่น, 2553 หน้า 1) กล่าวว่าประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึงแนวทางหรือวิธีการกระบวนการหรือตัววัดนั้นสามารถตอบสนอง จุดประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใดการประเมินประสิทธิผลต้องประเมินว่าสามารถบรรลุความ ต้องการได้ดีเพียงใดด้วยการใช้แนวทางที่เลือกการนำไปปฏิบัติ

นันทนา เทพิน (2556, หน้า 41)กล่าวว่า ประสิทธิภาพหมายถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

Mott (1977, p. 188) ให้ความหมายประสิทธิภาพองค์กรในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

Hoy and Misket (2001, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาที่ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญสมาชิกในโรงเรียนอยู่ในระดับดีและได้สรุปว่าประสิทธิภาพของโรงเรียน พิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

กล่าวโดยสรุปว่าประสิทธิภาพหมายถึงระดับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานว่าประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงาน โดยบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือปรารถนาผลงานและผลผลิตให้บังเกิดขึ้นและเป็นไปตามที่กำหนดระยะเวลาที่ตั้งไว้โดยใช้ผลการเปรียบเทียบว่ากิจกรรมที่ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ พร้อมทั้งหาวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้นเรื่อยๆ หรือให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

## 2. ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน

มีผู้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียนไว้หลายความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียนของแต่ละบุคคล ดังนี้

ชาญชัย ไชยคำภา (2551, หน้า 35) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จหลาย ๆ ด้าน ต้องมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถชี้แนะให้เกิดการ



เปลี่ยนแปลงได้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือ การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ โรงเรียนที่กำหนดทั้งด้านผลผลิต(Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมาย ครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญและความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย

จร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 459) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา โดยพิจารณาจาก ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีทัศนคติทางบวก เป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกและ รวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาจนทำให้เกิดความพอใจในการ ทำงาน

Hoy and Furguson (1985, p. 131) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก 4) สร้างความพึงพอใจ แก่ ครูอาจารย์ได้ (Hoy & Miskel, 2001, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษา หลายท่านที่ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญ ของสมาชิกโรงเรียนดี

Reid, Hopkins and Holly (1987, p. 131) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึงความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่ บางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร ให้แก่สมาชิก

Hoy and Miskel (2005, p. 373) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพของ โรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ของวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือ ขวัญของสมาชิกในโรงเรียนอยู่ในระดับดีและได้สรุปว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน พิจารณา จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัว และพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

กล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลการดำเนินงานในการบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามขอบข่ายภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

### 3. ความสำคัญของประสิทธิภาพของโรงเรียน

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิภาพของโรงเรียน ไว้ดังนี้  
 ภาวดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 204) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กร ไว้ดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์กร การจัดตั้งองค์กรย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผนกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรการใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่คาดหวังถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์กรแสดงว่าองค์กรมีประสิทธิภาพ

วรรณารถ แสงมณี (2553, หน้า 92) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของประสิทธิผลว่า ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์กรจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์กรจะล่มสลายไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไป

ภรณ์ มหามนต์ (2554, หน้า 92) ได้กล่าวถึงความสำคัญของประสิทธิผลว่า มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในศาสตร์ทางการบริหารและองค์กร นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์กรประสบความสำเร็จหรือไม่องค์กรจะอยู่รอดได้และมีความมั่นคงขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถบรรลุ

วัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร องค์กร จะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นประสิทธิผลจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร

กล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของประสิทธิผลเป็นการได้รับการสนับสนุน จากชุมชนและสังคมโดยเฉพาะผู้เรียน ผู้ปกครอง นักเรียน ประสิทธิผลของสถานศึกษา จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงและหาตัวชี้วัดให้ได้ว่าอะไรบ้างที่ ผู้บริหารควรนำมาเป็นประเด็นในการพิจารณาประกอบรายละเอียด เพื่อตรวจสอบการ ประเมินตนเองให้เกิดความมั่นใจว่า สถานศึกษามีคุณภาพดีมีประสิทธิผลที่เกิดจากการ บริหารจริงที่สำคัญไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ว่ามี องค์กรประกอบใดบ้างที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง ของปัจจัยเหล่านั้น มาวางแผนพัฒนาสถานศึกษา พร้อมทั้งมีการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### 4. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 56อ้างถึงใน ชูมากร เจตีย์คำ, 2559, หน้า 33) ได้กล่าวถึงแนวคิดว่าประสิทธิผลของโรงเรียน ใ้ว่า เป็นเรื่องที่จะต้องมีการ อภิปรายหรือถกเถียงกันได้ไม่รู้จักจบหากมองในทัศนะของผู้ปกครองสถานศึกษาที่มี ประสิทธิผล ก็อาจให้ความสำคัญในเรื่องความสุขของเด็กคะแนนหรือผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนการปฏิบัติตนของเด็กความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานศึกษา การเอาใจใส่ต่อเด็กของครู ความน่าเชื่อถือหรือความร่วมมือของผู้ปกครองกับชุมชนเป็น ต้น ในทัศนะของครูก็อาจมองในเรื่องของการเรียนรู้ของเด็ก สภาพของชุมชน การดูแลเอา ใจใส่ต่อเด็กความผูกพัน กับภารกิจการให้การสนับสนุนของผู้บริหาร การพัฒนาและ ความเชื่อมั่นในองค์กรเป็นต้น หรือในทัศนะของผู้บริหารอาจมองว่าสถานศึกษาเป็นที่นิยม กันหรือไม่ เราเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น คณะครูมีความพึงพอใจ อย่างไม่หรือผู้ปกครองบ่นตำหนหรือไม่เป็นต้น

สมศักดิ์ศิลปประสิทธิ์ (2552, หน้า 6) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ ประสิทธิผลของโรงเรียน ใ้ว่า

1. หลักนิติบัญญัติ
2. หลักการมีส่วนร่วม
3. หลักความเป็นกลางทางการเมือง

4. หลักความเป็นมืออาชีพ
5. หลักความมีอิสระในการบริหารจัดการ
6. หลักการประกันคุณภาพการศึกษา

เรณู คุปต์ชัยเกียรติ (2552, หน้า 6) ได้กล่าวถึง แนวคิดของประสิทธิผล

ของโรงเรียน ไว้ว่า

1. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
2. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. ด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา
5. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา
6. ด้านการกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ
7. ด้านการพัฒนาบุคลากร
8. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร
9. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
10. ด้านหลักสูตรสถานศึกษา
11. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้
12. ด้านการนิเทศภายใน

Purkey and Smith (1983, p. 54) ได้กล่าวถึงแนวคิดของประสิทธิผล

ของโรงเรียน ไว้ว่า

1. ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางด้านการศึกษา
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจนและมีความหวังสูง
4. มีการทำงานตรงตามเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร
9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม

11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

Dubrin and Ireland (1994, p. 63) ได้กล่าวถึง แนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

1. ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้การคิดแก้ปัญหาโดยเข้าใจโครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหา แล้วสามารถแก้ปัญหาผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสม ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะ 3 ทักษะด้วยกัน คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาความสามารถหยั่ง รู้ตัวบุคคลและสถานการณ์และความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเองแรงจูงใจด้านอำนาจความต้องการประสบความสำเร็จอารมณ์ขันความกระตือรือร้นและการแสดงออกที่เหมาะสม
3. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไม่ถือตัวและพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นประจำรวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและต่อผู้อื่น
4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้นำที่กระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในและนอกองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายบริษัทอื่นก็ถือว่าเป็นการประสานงานกันภายนอกองค์กร เป็นต้น
5. เป็นตัวอย่างที่ดีผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดี เป็นตัวอย่างในแง่บวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความซื่อสัตย์การทำงานเป็นทีม ความระมัดระวังในการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดล้อมรอบตัว
6. สัมผัสที่อ่อนไหว เป็นความคล่องตัวหลากหลายสามารถเข้าถึงหรือรู้จักใจผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถางเยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชาการแสดงพฤติกรรมข่มขู่

7. ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา ผู้นำที่มีความคาดหวังสูงอยู่ตลอดเวลา ในทางที่เจริญก้าวหน้ารักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายไม่ทำงานไปวัน ๆ โดยปราศจากความคาดหวังจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นทีม รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้คนอื่นทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจหรือจูงใจ โดยการกระตุ้นและให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

กล่าวสรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ที่ตั้งของสถานศึกษาขนาดของสถานศึกษา โครงสร้างของสถานศึกษา และอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหารระดับการศึกษาความสามารถในการบริหารงาน ประสิทธิภาพในการเป็นผู้บริหารภาวะผู้นำเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นทางวิชาการและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาปัจจัยด้านครู ความผูกพันของบุคลากรภายในสถานศึกษาการปฏิบัติงานตามหน้าที่และการจูงใจปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม คือ บรรยากาศภายในสถานศึกษาที่มีการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและสิ่งสนับสนุนต่าง ๆ ที่สถานศึกษาได้รับ โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่กล่าวมานับได้ว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

## 5. ขอบข่ายของประสิทธิผลของโรงเรียน

กำหนดขอบข่ายและภารกิจบริการและจัดการสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน คือการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-37) ดังนี้

### 1. การบริหารวิชาการ

#### 1.1 ความหมายของการบริหารวิชาการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารวิชาการไว้ ดังนี้  
สมเดช สีแสง (2547, หน้า 51) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานโดยการผสมผสานทรัพยากรการจัดกิจกรรมและประสิทธิภาพการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน เพื่อปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งการอบรมศีลธรรมจรรยาและความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดีมีความรู้ความสามารถทางวิชาการความรู้รอบตัวความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีทักษะการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 148) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 21) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 2) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการเป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานวิชาการถ้ามองในด้านกระบวนการดำเนินงานแล้ว หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

กษม โสมศรีแพง (2554, หน้า 40) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง งานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นงานที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหาร

รัชณี ชุณหปราณ (2554, หน้า 15) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การปรับปรุง และการพัฒนาการเรียน

กัมพล ชันทะวงษ์ (2555, หน้า 19) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่บุคคลภายในสถานศึกษาร่วมกันจัดขึ้นเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารและการจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอันส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารวิชาการ

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 22) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารวิชาการเป็นหัวใจสำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นงานหลักของสถานศึกษา ส่วนอื่น ๆ เป็นงานที่มาสนับสนุนงานวิชาการให้มีคุณภาพ ดังนั้น งานวิชาการจึงมิใช่เพียงแต่ให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ทำเลขเก่งเท่านั้นแต่ความหมายรวมถึงการดำรงชีวิตในสังคมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารวิชาการเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยแยกเป็น 7 ประเภท พบว่า การบริหารวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 40 งานบริหารบุคลากร ได้แก่ ครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารกิจกรรมนักเรียนนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 20 งานบริหารการเงิน คิดเป็นร้อยละ 5 งานบริหารอาคารสถานที่คิดเป็นร้อยละ 5 งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน คิดเป็นร้อยละ 5 และงานบริหารทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 5

คัมภีร์ สุดแท้ (2553, หน้า 23) กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนส่วนงานอื่นทุกอย่างมุ่งส่งเสริมงานวิชาการ โรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพของนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างสมบูรณ์

กษม โสมิตรีแพง (2554, หน้า 41) กล่าวว่า งานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษาเพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการเป็นกิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ แบบเรียนงานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนการศึกษา และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการ



นับเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียน เป็นหน้าที่หลักของสถานศึกษา ถือเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาสถานศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการของสถานศึกษา ที่จะสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้มีจริยธรรม และคุณสมบัติตามที่ต้องการ เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมต่อไปได้เป็นอย่างดี

รัชนี ชุณหปราณ (2554, หน้า 16) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจเป็นพิเศษและเน้นหนักงานวิชาการเป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนร่วมกับคณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบรัดกุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลพัฒนาและปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

กัมพล ชันทะวงษ์ (2555, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของความสำคัญของงานวิชาการว่าการบริหารงานวิชาการถือเป็นงานหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและโรงเรียน เพราะคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลและเทียบโอนผลการศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ดังนั้นการบริหารงานวิชาการจึงต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

ปาริชาติ ชมชื่น (2555, หน้า 47-48) กล่าวว่า การปฏิรูปโรงเรียนผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในทุก ๆ ด้านมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความรู้เป็นฐาน กล้าที่จะเสี่ยง พร้อมทั้งจะต้องยอมเสียสละพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอต้องเป็นผู้ที่รอบรู้สิ่งต่าง ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานยึดหลักประชาธิปไตย และเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารนักปฏิรูปต้องบริหารงานด้านวิชาการในรูปแบบคณะกรรมการตามที่กฎหมายกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของงานในสถานศึกษาทั้งปวงเพราะการบริหารงานวิชาการย่อมส่งผลเพื่อให้ชุมชนจากหลากหลายองค์กรร่วมและมีอำนาจต่อความร่วมมือหลายฝ่ายเพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษาแก่ผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายด้านผลผลิตทางการศึกษาสูงสุดของสถานศึกษาทุกแห่ง

วิเศษ พลอาจทัน (2555, หน้า 46) กล่าวว่า งานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็

คือ การจัดการศึกษา คุณภาพ และมาตรฐานของสถานศึกษา จึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ ซึ่งจะประกอบด้วยงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดสิ่งส่งเสริมงานด้านวิชาการ รวมถึงงานด้านการวัดและประเมินผล ขั้นตอนการดำเนินงานด้านวิชาการ จะมีการวางแผนงานด้านวิชาการ ขั้นการจัดและดำเนินการ และขั้นส่งเสริมการติดตามผลด้านวิชาการ หลักการบริหารงานด้านวิชาการคือ หลักแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ท้าวนี้ วงศ์เย็น (2557, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานวิชาการว่า

1. ทำให้ผู้บริหารตระหนักเห็นความสำคัญของงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา เพราะความสำเร็จของสถานศึกษาส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

2. ทำให้ผู้บริหารและครูวางแผนพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. ทำให้สถานศึกษาปรับปรุงและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

4. ทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนในการพัฒนาการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นงานหลักของสถานศึกษาซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนให้มีศักยภาพตามที่หลักสูตรกำหนด เป็นตัวกำหนดปริมาณงานของสถานศึกษาการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สถานศึกษาคุณภาพของสถานศึกษาและเครื่องชี้วัดของสถานศึกษา

### 1.3 ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ

นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้  
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 35-35) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อ

#### การศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

#### สถานศึกษาอื่น

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล

ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สमान อัครภูมิ (2549, หน้า 271) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการ

บริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ
2. การพัฒนาหลักสูตร
3. การจัดการเรียนการสอน
4. การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน
5. การประเมินผลงานทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า

29 - 30) ได้กำหนดถึง ขอบข่ายการบริหารวิชาการไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้

ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

## ผลการเรียน

6. การวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอน

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

8. การพัฒนาและส่งเสริมใหม่แหล่งเรียนรู้

จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 150) ได้กล่าวถึง ขอบข่าย

## การบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน

4. การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

5. การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของ

การจัดการศึกษาซึ่งทั้งผู้บริหารโรงเรียนคณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานวิชาการของโรงเรียนประกอบด้วยงานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นหลักซึ่งโรงเรียนจะต้องสร้างหลักสูตรของตนเอง เรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ดังนั้นครูจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูประกอบด้วยภารกิจหลัก ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2552, หน้า 9-37)

1. การสร้างและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและ

## การจัดทำสาระท้องถิ่น

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. การวัดผล ประเมินผล และงานทะเบียนเทียบโอนผล

## การเรียน

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
7. การพัฒนางานห้องสมุด
8. การนิเทศการศึกษา
9. งานแนะแนว
10. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน

#### สถานศึกษา

11. -17. งานพัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 สาระ
18. งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กัมพล ชันทะวงษ์ (2555, หน้า 106-107) ได้สรุปขอบข่าย

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อ

#### การศึกษา

5. ด้านการนิเทศการศึกษา

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่บุคคลภายในสถานศึกษาร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและหลากหลาย ให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการกำหนดระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จัดตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาให้ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการกระบวนการเรียนรู้ อย่างหลากหลายเพื่อใช้ในการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

## 2. การบริหารงบประมาณ

### 2.1 ความหมายการบริหารงบประมาณ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณไว้ดังนี้

อรรถยุทธ อินทรปรีชา (2549, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึงการตัดสินใจในเรื่องการจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษ การบริหารงบประมาณการบริหารบัญชีและการบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์ธวังศ์ (2550, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง เครื่องมืออย่างหนึ่งของรัฐบาล ที่เป็นเอกสารแสดงถึงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลที่แสดงออกมาในลักษณะแผนทางการเงินและโครงการ ที่จะดำเนินการในปี งบประมาณหนึ่ง ๆ โดยรัฐบาลได้สัญญาต่อรัฐสภาและประชาชน ที่จะใช้เงินภายใต้เงื่อนไขที่ได้ตกลงกันแล้ว

สำนักงบประมาณ (2552, หน้า 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการบริหารงบประมาณ หมายถึงแผนทีแสดงให้เห็นรายรับและรายจ่ายของรัฐบาลอันเป็นการประมาณหรือคาดคะเนกิจกรรมโครงการตลอดจนค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ในระยะเวลาหนึ่ง

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วมสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหาร ตามวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษานำเสนอและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการใช้งบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินที่ได้รับจัดสรรตรงกับการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการสถานศึกษา จัดทำแผนรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาสถานศึกษาและจัดทำรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

### 2.2 ความสำคัญของการบริหารงบประมาณ

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารงบประมาณไว้ดังนี้

อรรถยุทธ อินทรปรีชา (2549, หน้า 12อ้างถึงใน ธูมากร เจตีย์ คำ, 2558, หน้า 40) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของงบประมาณไว้ว่างบประมาณมีความสำคัญยิ่งในการดำเนินการขององค์กร โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายหากมีแนวโน้มมากขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจ จะเห็นได้ว่างบประมาณมีความสำคัญในการดำรงไว้ซึ่งเสถียรภาพและความมั่นคงเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณตามแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกจากการศึกษาความรู้วิชาการสมัยใหม่และความต้องการในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณควมมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประหยัด (Economy) และการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) มีความรับผิดชอบความเชื่อถือว่าใจได้ความโปร่งใสความเสมอภาคความมีจริยธรรมข้อมูลสารสนเทศที่ดี เพื่อการบริหารงบประมาณตามความเหมาะสมในสภาพปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 5) ได้ให้ความสำคัญของงบประมาณไว้ว่า มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการบริหารหน่วยงาน สามารถนำเอางบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้าความสำคัญและประโยชน์ของงบประมาณ มีดังนี้

1. ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานตามแผนงานและกำลังเงินที่มีอยู่ โดยให้มีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้ เพื่อป้องกันการรั่วไหลและการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของหน่วยงานลดลง
2. ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานถ้าหน่วยงานจัดงบประมาณการใช้จ่ายอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าแก่หน่วยงานและสังคม โดยหน่วยงานต้องพยายามใช้จ่ายและจัดสรรงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพไปสู่โครงการที่จำเป็นโครงการลงทุนเพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าของหน่วยงาน
3. เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรหรืองบประมาณของหน่วยงานมีจำกัด ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรหรือใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนในการใช้และจัดสรรเงินงบประมาณไปในแต่ละด้าน และมีการวางแผนการปฏิบัติงานในการใช้จ่ายทรัพยากรนั้น ๆ ด้วยเพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์

สูงที่สุดในเวลาที่เร็วที่สุดและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

4. เป็นเครื่องมือกระจายทรัพยากรและเงินงบประมาณที่เป็นธรรมชาติ งบประมาณสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรงบประมาณที่เป็นธรรมไปสู่จุดที่มีความจำเป็นและทั่วถึงที่จะทำให้หน่วยงานนั้นสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เป็นเครื่องมือประชาสัมพันธ์งานและผลงานของหน่วยงาน เนื่องจากงบประมาณเป็นที่รวมทั้งหมดของแผนงานและงานที่จะดำเนินการในแต่ละปี พร้อมทั้งผลที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานสามารถใช้งบประมาณหรือเอกสารงบประมาณที่แสดงถึงงานต่าง ๆ ที่ทำเพื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทราบ งบประมาณ เป็นเครื่องมือทางการคลังที่สำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในระดับรัฐบาลและในระดับท้องถิ่น

กล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เพราะว่างบประมาณเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยสนับสนุนปัจจัยด้านอื่น ๆ ในการบริหารงานในองค์กรและเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ด้วย หากองค์กรใดมีระบบการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

### 2.3 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้  
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 41-42) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้

#### 1. การจัดทำและเสนอของงบประมาณ

- 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอขอ

งบประมาณ

#### 2. การจัดสรรงบประมาณ

- 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา



- 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
- 3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล  
การใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 4.1 การจัดการทรัพยากร
- 4.2 การระดมทรัพยากร
- 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
- 5. การบริหารการเงิน
- 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
- 5.2 การรับเงิน
- 5.3 การเก็บรักษาเงิน
- 5.4 การจ่ายเงิน
- 5.5 การนำส่งเงิน
- 5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 6. การบริหารบัญชี
- 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
- 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน  
และรายงาน
- 7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของ  
สถานศึกษา
- 7.2 การจัดหาพัสดุ

### 7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณ

ลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

### 7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

อรรถยุทธ อินทรปรีชา (2549, หน้า 15 – 19) ได้กล่าวถึง

ขอข่ายการบริหารงบประมาณคือ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณการตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษากิจการการบริหารงบประมาณการบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

ไตรรัตน์ โภคพลากร (2551, หน้า 28) ได้กล่าวถึง ขอข่ายการบริหารงบประมาณ คือเป็นผู้นำในการวางแผนการใช้เงินแล้วคอยควบคุมดูแลตรวจสอบการใช้เงินและปฏิบัติงาน

อาภรณ์ แก้วสลัศศรี (2552, หน้า 19) ได้กล่าวถึง ขอข่ายการบริหารงบประมาณ คือ

1. การวางแผนการเงินในสถานศึกษา การคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการเงินซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อการได้มาหรือจ่ายไปซึ่งเงินของสถานศึกษา เช่นฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศรายได้ของประชาชนในท้องถิ่น เป็นต้น

2. การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของสถานศึกษาโดยส่วนรวม เช่น ที่ดินและสิ่งก่อสร้างวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นต้น

3. การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบเงินและสินทรัพย์ของสถานศึกษา

4. การจัดการเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับหลักการเศรษฐศาสตร์ หลักการบริหารรวมทั้งหลักการคลังทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 7) ได้กำหนดขอข่ายางานงบประมาณไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครูประกอบด้วยภารกิจหลัก ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

การใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

สรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วมสถานศึกษากำหนดทิศทางการบริหาร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค จัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา นำเสนอและขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อการใช้งบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินที่ได้รับจัดสรรตรงกับการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการสถานศึกษา จัดทำแผนรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาสถานศึกษาและจัดทำรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

### 3. การบริหารงานบุคคล

#### 3.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้  
 วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่าหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรและสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย

สมาน อัครภูมิ (2551, หน้า 252) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนในองค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้ง และทดลองงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรวิชาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงการหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะเดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขมีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานขององค์กรนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2553, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการที่จะช่วยองค์กรได้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเจริญเติบโตก้าวหน้าให้แก่องค์กร และพร้อมจะรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจยุคปัจจุบัน

อนิวัช แก้วจำนง (2554, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน สรรหาคัดเลือก จัดวางในตำแหน่ง การดูแลธำรงรักษา และออกจากตำแหน่งงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 76) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับบุคลากรขององค์กร ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกและบรรจุที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

ปิยะดา น้อยอำมาตย์ (2558, หน้า 48) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินเกี่ยวกับการบริหารงานที่สอดคล้องกับอัตรากำลัง ภาวะเปียบ ขอบบังคับตามกฎหมาย เพื่อให้บุคลากรมีมาตรฐานตามภาระงาน รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงาน พิจารณาความดีความชอบ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ บุคลากรที่ดีมีผลงานอย่างเป็นธรรม

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการ การพัฒนาข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แจ้งภาระงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงตามความถนัดหรือความชำนาญ ให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการรวบรวมคำขอและผลงานการเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างขวัญและ

กำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ เสนอขอเครื่องราชย์อิสริยาภรณ์ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา ประพฤติตามระเบียบวินัยจรรยาบรรณของวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษาและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้  
 วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า

1. ความต้องการขององค์กร โดยมีส่วนทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยอาศัยกลไกวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกการบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้องค์กรได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาทำงาน

2. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการดำรงชีวิต การมีความมั่นคง ความรู้สึกลดภัยการได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จโดยใช้กลไก การขึ้นค่าจ้าง การให้ตำแหน่ง การแก้ไขปัญหาข้อร้องทุกข์ การจัดกิจกรรมสังคม และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

กิติ ตยัคคานนท์ (2553, หน้า 71 – 73) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นตามทฤษฎีองค์การได้แบ่งองค์ประกอบสำคัญไว้ 2 ประการ คือ

1. งานซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงานงานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ แต่วิธีดำเนินการที่จะให้ภารกิจสำเร็จได้ ต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม

2. คนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและดำเนินการไปได้ด้วยดี

อนิวัช แก้วจำนง (2554, หน้า 2 – 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยต้องดำเนินการเป็นกระบวนการรอบคอบและระมัดระวัง เนื่องจากหากระทบใน

ขั้นตอนหนึ่งก็อาจส่งผลกระทบต่อขั้นอื่นได้ จึงพบว่าองค์กรในปัจจุบันได้หันมาให้ความสนใจและให้ความสนใจกับทรัพยากรมากขึ้น อีกทั้งพื้นฐานที่ว่าคนจะต้องยอมรับเกียรติภูมิค่าของความเป็นคน การยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันและการให้การยกย่อง การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในองค์กรและทำให้พวกเขายอมรับอุทิศกายและใจ เพื่อองค์กรของพวกเขาอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจึงส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญและเป็นหัวใจต่อการบริหารงานงานเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการคนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในการทำงานจึงต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถยอมรับเกียรติภูมิค่าของความเป็นคน ยอมรับในความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน ให้การยกย่อง การสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในองค์กรทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้ามีการทำงานที่มีประสิทธิภาพตอบสนองของความต้องการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการดำรงชีวิต การมีความมั่นคงความรู้สึกลดภัยการได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จ

### 3.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้  
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 53) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 18) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายและภารกิจงานการบริหารงานบุคคลว่า ประกอบด้วย กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งส่งเสริม เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถมีสุขภาพดีทั้งกายและจิตใจพร้อมที่จะทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ช่วยให้สมาชิกผู้พ้นจากงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดที่

เกี่ยวกับงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548, หน้า 12) ได้กล่าวถึง ขอบข่าย และภารกิจงานการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบายและแผน รวมถึงกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการวางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและ อัตราเงินเดือน เพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทักษะและทัศนคติเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้รวมทั้งมีการใช้บุคคลเหล่านั้นให้เกิด ประโยชน์สูงสุดและตรงกับงานช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งส่วนบุคคลและ องค์กรและยังรวมถึงกระบวนการทางวินัยการรักษาวินัยและการใช้ผลประโยชน์เกื้อกูล จนกระทั่ง บุคคลพ้นจากงานไปในที่สุด

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 46) ได้กล่าวสรุป ขอบข่าย การบริหารงานบุคคลเป็นการวางแผนอัตรากำลัง และกำหนดตำแหน่งการสรรหาและ การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการการดำเนิน การทาง วินัย และการรักษาวินัย และการออกราชการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 7) ได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารงานบุคคลไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู ประกอบด้วยภารกิจหลัก ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษ
5. วินัยและการรักษาวินัย
6. การออกจากราชการ

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ การพัฒนาข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง แจ้งภาระงาน มาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ตรง ตามความถนัดหรือความชำนาญ ให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีการรวบรวมคำขอและ ผลงานการเสนอขอเลื่อนวิทยฐานะไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สร้างขวัญและ กำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ เสนอขอ เครื่องราชย์อิสริยาภรณ์ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้

ผู้ใต้บังคับบัญชา ประพฤติตามระเบียบวินัยจรรยาบรรณของวิชาชีพและบุคลากรทางการศึกษาและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู

#### 4. การบริหารทั่วไป

##### 4.1 ความหมายของการบริหารทั่วไป

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทั่วไป หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการวางแผนและออกแบบระบบงานธุรการ จัดระบบฐานข้อมูล และระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา มีการประสานงานร่วมกับ ชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้บริการและประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศจนรวมถึง การจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านในสถานศึกษา

ปริญญา ตันสกุล (2550, หน้า 2) ได้กล่าวว่า งานบริหารทั่วไป หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการและงานสารบรรณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ การเงินการบัญชี งานพัสดุ และระบบควบคุมภายใน ที่ดำเนินการถูกต้องตามระเบียบและแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

อนงค์นารถ ไชยรา (2557, หน้า 55) ได้สรุปว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการวางแผน และออกแบบระบบงานธุรการ จัดระบบฐานข้อมูล และระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา มีการประสานงานร่วมกับ ชุมชนและท้องถิ่น เพื่อให้บริการและประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศแก่ สาธารณชน รวมถึงการจัดระบบส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านในสถานศึกษา

ธูมากร เจตีย์คำ (2559, หน้า 46-47) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการจัดระบบบริหารองค์กรเป็นการให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไป หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ธุรการและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อทำแผนพัฒนาการศึกษา มีการดูแลปรับปรุง อาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพปลอดภัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมงานกิจการนักเรียน มีระบบการควบคุมในหน่วยงานและการบริการสาธารณะ ประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล หน่วยงานสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษาตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4.2 ความสำคัญของการบริหารทั่วไป

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทั่วไปไว้ดังนี้

สมาน อัครภูมิ (2549, หน้า 24 – 25) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทั่วไปว่ามีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุก ๆ ด้านในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่ผู้เรียนให้มีคุณภาพที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและเป้าหมายของนโยบายหน่วยงานการศึกษา ทั้งเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงมาตรฐานและคุณภาพของการจัดการศึกษาดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานทั่วไปเพื่อประโยชน์ของนักเรียนให้มากที่สุด

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 64) ได้ให้ความสำคัญถึงการบริหารทั่วไปไว้ว่าเป็นการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริหารการศึกษาทุกระดับมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงาน ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภารดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 280) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานทั่วไปว่ามีความสำคัญมากต่อหน่วยงานการศึกษาหรือสถานศึกษา เปรียบเสมือนเป็นหัวใจเลยก็ว่าได้เพราะการบริหารงานทั่วไปทุก ๆ ด้านเป็น

การตอบสนองความต้องการของครูและนักเรียนที่ทำการเรียนการสอนในสถานศึกษา ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการบริหารทั่วไปก็เพื่อสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพให้มีความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีหรือวิชาการที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า การบริหารทั่วไปมีความสำคัญเนื่องจากเป็น กระบวนการดำเนินงานธุรการและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคเพื่อทำแผนพัฒนาการศึกษา มีการดูแลปรับปรุง อาคาร สถานที่ให้อยู่ในสภาพปลอดภัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมงาน กิจกรรมนักเรียน มีระบบการควบคุมในหน่วยงานและการบริการสาธารณะ ประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคลหน่วยงานสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษาตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

#### 4.3 ขอบข่ายการบริหารทั่วไป

นักวิชาการได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้  
กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 67) ได้กล่าวถึงขอบข่าย  
ของการบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ

บุคลากร และบริหารทั่วไป

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
  12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
  13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
  14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
  17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  18. งานบริการสาธารณะ
  19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น
- ปริญญา ตันสกุล (2550, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้
1. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  8. การดำเนินงานธุรการ
  9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  10. การจัดทำสำมะโนนักเรียน
  11. การรับนักเรียน
  12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษา
  13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัด  
การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม  
ในการลงโทษนักเรียน

ตุมากร เจตย์คำ (2559, หน้า 49) ได้สรุปไว้ว่า ขอบข่ายของ  
การบริหารทั่วไป เป็นการดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายสารสนเทศ  
ประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาการรับนักเรียน ส่งเสริมและประสานงานการ  
จัดการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการส่งเสริมงานกิจการนักเรียน  
การประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล  
หน่วยงานสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงานและการ  
บริการสาธารณะ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารทั่วไป เป็นกระบวนการ  
ดำเนินงานธุรการและพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีการนำ  
นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษามาใช้ในการบริหาร มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน  
โอกาส และอุปสรรคเพื่อทำแผนพัฒนาการศึกษา มีการดูแลปรับปรุง อาคารสถานที่ให้อยู่  
ในสภาพปลอดภัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและส่งเสริมงานกิจการนักเรียน  
มีระบบการควบคุมในหน่วยงานและบริการสาธารณะ ประสานงานการจัดการศึกษา  
ของบุคคลหน่วยงานสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษาตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล  
ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึงผลการดำเนินงาน  
ในการบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ บรรลุ  
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา สามารถพัฒนาให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนสูงขึ้นตามข้อขยายภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป

### ตอนที่ 3 บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

การนำเสนอในตอนที่ 3 นี้ มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้สาระสนเทศเกี่ยวกับ บริบทโรงเรียนมัธยมสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 23 จึงนำเสนอ เนื้อหาประกอบด้วย ประวัติ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ โรงเรียน ที่ตั้งของ โรงเรียน จำนวนบุคลากรทางการศึกษา และการเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) ตามลำดับดังนี้

#### ประวัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาและได้มีการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 สืบเนื่องจากได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อาศัย อำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2533 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา เมื่อคราวประชุม วันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้ประกาศ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนปิยะมหาราชาลัย ตำบลในเมือง อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม มีพื้นที่เขต บริการต้นการศึกษาตลอดกลุ่ม 2 จังหวัด คือ จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 81 โรงเรียน ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม 51 โรงเรียน และจังหวัด มุกดาหาร 30 โรงเรียน จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นถึงระดับมัธยมศึกษา ตอนปลาย โดยมีโรงเรียนเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพ จำนวน 1

โรงเรียน มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 47,281 คน ครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,887 คน บุคลากรทางการศึกษาอื่น จำนวน 25 คน ลูกจ้างประจำ 1 คน พนักงานราชการ 208 คน ลูกจ้างชั่วคราว 151 คน มีผู้บริหาร 3 คน

### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 เป็นองค์กรจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพในภูมิภาคอาเซียน ระบบการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพภายใต้การมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สามารถแข่งขันในระดับนานาชาติและก้าวทันอาเซียน
2. ส่งเสริม สนับสนุน นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม
3. พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ
4. พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาให้ครอบคลุม ทัวถึงและมีคุณภาพ เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนและก้าวสู่มาตรฐานสากล
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณลักษณะพึงประสงค์และค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วม

### เป้าประสงค์ (Goals)

1. นักเรียนทุกคนเป็นผู้ใฝ่ศึกษาหาความรู้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุม เสมอภาค เรียนรู้ตามเกณฑ์มาตรฐาน และเป็นเลิศทางวิชาการ
2. นักเรียน เป็นคนดีและมีความสุขในสังคม
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณธรรมและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด สถานศึกษาได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยและมีความเชื่อมโยงทั้งระบบ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างเข้มแข็ง

### โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 81 โรงเรียน มีบุคลากร จำนวน 2,887 คน ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 โรงเรียน ที่ตั้งของโรงเรียนและจำนวนบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

โรงเรียน	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวนบุคลากร (คน)
1. ปิยะมหาราชาลัย	เมืองนครพนม	138
2. คำเตยอุปถัมภ์	เมืองนครพนม	24
3. นครพนมวิทยาคม	เมืองนครพนม	102
4. ศรีโคตรบูรณ์	เมืองนครพนม	30
5. บ้านผึ้งวิทยาคม	เมืองนครพนม	45
6. ศรีบัวบานวิทยาคม	เมืองนครพนม	33
7. วังกระแสวิทยาคม	เมืองนครพนม	18
8. ปลาปากวิทยา	ปลาปาก	45
9. กุดาไگیวิทยาคม	ปลาปาก	32

## ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวนบุคลากร (คน)
10. มัธยมพัชรกิติยาภา1 นครพนม	ปลาปาก	27
11. ธรรมโฆสิตวิทยา	ปลาปาก	18
12. โคกสว่างประชาสรรค์	ปลาปาก	13
13. มหาชัยวิทยาคม	ปลาปาก	16
14. ธาตุพนม	ธาตุพนม	75
15. อุ่มเหมาประชาสรรค์	ธาตุพนม	40
16. โพนแพงพิทยาคม	ธาตุพนม	19
17. กุดฉิมวิทยาคม	ธาตุพนม	10
18. วัดบึงเหล็กในพระบรมราชานุเคราะห์	ธาตุพนม	21
19. นาถ่อนพัฒนา	ธาตุพนม	23
20. เรณูนครวิทยานุกูล	เรณูนคร	83
21. ดงดาวแจ้งพัฒนศึกษา	เรณูนคร	18
22. นาแกพิทยาคม	นาแก	55
23. พระซองสามัคคีวิทยา	นาแก	33
24. หนองบ่อวิทยานุกูล	นาแก	19
25. ธรรมากรวิทยานุกูล	นาแก	15
26. นาแกสามัคคีวิทยา	นาแก	82
27. วังยางวิทยาคม	วังยาง	20
28. หนองโพธิ์พิทยาคม	วังยาง	15
29. อุเทนพัฒนา	ท่าอุเทน	69
30. ไชยบุรีวิทยาคม	ท่าอุเทน	24
31. พะทายพิทยาคม	ท่าอุเทน	30
32. รามราชพิทยาคม	ท่าอุเทน	15
33. ท่าจำปาวิทยา	ท่าอุเทน	17
34. เชียงยืนวิทยา	ท่าอุเทน	17



ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวนบุคลากร (คน)
35. บ้านแพงพิทยาคม	บ้านแพง	60
36. ภูลังกาพิทยาคม	บ้านแพง	20
37. สหราษฎร์รังสฤษดิ์	ศรีสงคราม	57
38. สามผงพิทยาคม	ศรีสงคราม	19
39. สนธิราษฎร์วิทยา	ศรีสงคราม	21
40. นาคำราษฎร์รังสรรค์	ศรีสงคราม	14
41. นาเดื่อพิทยาคม	ศรีสงคราม	19
42. บ้านข่าพิทยาคม	ศรีสงคราม	32
43. นาหว้าพิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชานุ เคราะห์)	นาหว้า	61
44. นางิ้วราษฎร์รังสรรค์	นาหว้า	20
45. ดอนเสียวแดงพิทยาคม	นาหว้า	16
46. อุดมพัฒนศึกษา	นาหว้า	13
47. โพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา	โพนสวรรค์	54
48. ค้อพิทยาคม	โพนสวรรค์	24
49. นาทมวิทยา	นาทม	32
50. หนองชนพิทยาคม	นาทม	31
51. หนองแวงวิทยานุกูล	บ้านแพง	19
52. มุกดาหาร	เมืองมุกดาหาร	103
53. นาโสกวิทยาคาร	เมืองมุกดาหาร	20
54. ผิงแดดวิทยาคาร	เมืองมุกดาหาร	38
55. นวมินทร์ราชูทิศอีสาน	เมืองมุกดาหาร	45
56. คำป่าหลายสรรพวิทย์	เมืองมุกดาหาร	17
57. ดงเย็นพิทยาคม	เมืองมุกดาหาร	25
58. นาวาราชกิจพิทยานุสรณ์	เมืองมุกดาหาร	15

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ที่ตั้งอำเภอ	จำนวนบุคลากร (คน)
59. มุกดาวิทยานุกูล	เมืองมุกดาหาร	57
60. จุฬารัตนราชวิทยาลัยมุกดาหาร	เมืองมุกดาหาร	66
61. ดงมอนวิทยาคม	เมืองมุกดาหาร	24
62. เมืองมุกวิทยาคม	เมืองมุกดาหาร	20
63. คำสร้อยพิทยาสรรค์	นิคมคำสร้อย	44
64. อุดมวิทย์	นิคมคำสร้อย	22
65. ร่มเกล้าพิทยาสรรค์	นิคมคำสร้อย	15
66. แวงใหญ่พิทยาสรรค์	นิคมคำสร้อย	13
67. ไชคชัยวิทยา	นิคมคำสร้อย	18
68. ดอนตาลวิทยา	ดอนตาล	71
69. โพธิ์ไทรวิทยา	ดอนตาล	18
70. พาเทิบวิทยา	ดอนตาล	20
71. ดงหลวงวิทยา	ดงหลวง	47
72. กกตุมประชาสรรค์รัชมง์คลาภิเษก	ดงหลวง	15
73. คำชะอีวิทยาการ	คำชะอี	55
74. คำบกวิทยาการ	คำชะอี	14
75. ชัยปัญญาวิทยานุสรณ์	คำชะอี	22
76. คำชะอีพิทยาคม	คำชะอี	24
77. เหล่าประชาอุทิศ	คำชะอี	15
78. ห้วยน้ำใหญ่วิทยา	ห้วยน้ำใหญ่	23
79. หนองสูงสามัคคีวิทยา	หนองสูง	53
80. พลังราษฎร์พิทยาสรรพ์	หนองสูง	13
81. หนองแวงวิทยาคม	หนองสูง	14
รวมทั้งหมด 81 โรงเรียน	19 อำเภอ	2,887

จากสภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ในปัจจุบัน ผู้วิจัยได้สรุปมุมมองของปัญหาในการดำเนินงานได้ดังนี้ ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา ปัจจุบันมีบริบทภายนอกมากระตุ้นให้ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า การติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงโลกด้วยระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอน เศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยระบบทุนนิยม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องระดมทุนบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ นโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องจัดการทรัพยากรทางการศึกษาทั้งทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรทางกายภาพ ผู้บริหารบางท่านยังขาดวิสัยทัศน์ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาไม่ได้และไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพราะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทำให้การบริหารงานล้าช้าไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก แนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เพื่อการบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษาต่อไป

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอในตอนี่ 4 นี้ มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลการวิจัยจากงานวิจัยต่างๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย จึงนำเสนอเนื้อหาประกอบด้วย งานวิจัยในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ ตามลำดับดังนี้

##### งานวิจัยในประเทศ

##### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

มูฮัมหมัด ตอฮาอาแด (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้น พื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ในเขตอำเภอสายบุรี อำเภอไม้แก่น อำเภอกะป้อ และ อำเภอทุ่งยางแดง ซึ่งผู้บริหารกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม เฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ้นการใช้ ปัญญาผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม ความ คิดเห็นของครู จำแนกตามเพศ อายุราชการ และวุฒิการศึกษา มีความคิดเห็นใน ระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน คือ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

ไพบุลย์ พระเมือง (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรง บันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอน ทั้ง โดยรวมและรายด้าน ส่วนมากอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านทุกขนาดโรงเรียน เมื่อเปรียบเทียบตาม ประสบการณ์ในการสอนโดยรวมไม่แตกต่างกัน และมี 1 ด้านแตกต่างกัน คือ ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุกัญญา พูลกลี (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและวัฒนธรรมองค์การตามความ คิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมี อิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ การสร้างแรงจูงใจ พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม

ความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุธาสินี สิงห์ประโคน (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ไม่แตกต่างกัน

สุภาพร ภูสมที (2559, บทคัดย่อ) การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย 3 ลำดับคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 2) ผลการเปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต

17 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการ เปรียบเทียบบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาโดยรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ประสิทธิผลของโรงเรียน

อุมาวดี เหล่าอรรคะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยองค์ประกอบ 10 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 6) ความเชื่อมั่นในตนเอง 7) การควบคุมอารมณ์ 8) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ 9) การสื่อสาร 10) การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการควบคุมอารมณ์ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการบริหารงบประมาณด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หรือมีความสัมพันธ์ลักษณะคล้ายตามกัน 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ 76.30

อรอุมา บุญศาสตร์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ด้านการจัดการเรียนการสอนด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีด้านการวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียนด้านการนิเทศการศึกษาด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพด้านการวางแผนงานวิชาการด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมงานวิชาการแก่หน่วยงานอื่นด้านการพัฒนาและส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านการส่งเสริมชุมชนทางวิชาการและด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เบญจภรณ์ ผินสู (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น การใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 5 ด้าน คือ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับ มาก การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์โดยภาพรวมทางบวก

พัทธานันท์ เจียเจริญ (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวิชาการ รองลงมา คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านงบประมาณ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง และระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยนันท์ จันทราลักษณ์ (2558, บทคัดย่อ) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มีพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา สามารถชักนำโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้ายตาม มีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผล โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับภาวะผู้นำจากอันดับสูงสุดลงมาคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำ ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงสุดลงมา คือ ด้านการ



นิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 3) สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรัญ มุลบุญ (2558, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) การให้การสนับสนุน 6) การจูงใจ 7) การพัฒนาวิสัยทัศน์ และประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การวางแผนงานวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล 6) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 7) การนิเทศภายในสถานศึกษา 8) การประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 พบว่า โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ ด้านการให้การสนับสนุน ซึ่งมีผลทางบวก และด้านการจูงใจ ซึ่งมีผลทางลบ ความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.20

นนทกร อรุณโน (2559, บทคัดย่อ) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการพัฒนา

นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เป็นไปตามสมการพยากรณ์อย่างง่าย

$$\hat{Y} = 2.044 + 0.515X$$

### งานวิจัยต่างประเทศ

Wyatt (2004, p. 25, อ้างถึงใน สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ องค์การมหาชน. 2555, หน้า 84) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการประกันคุณภาพจะเน้นในด้านระบบการประกันคุณภาพ เพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์และผลผลิตของนักเรียนและการดำเนินงานประกันคุณภาพ พบว่า เป็นไปตามความต้องการและความจำเป็นของผู้ปกครองและชุมชนและที่สำคัญปัจจัยด้านข้อมูลนั้นว่ามีความสำคัญต่อการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความเชื่อว่าข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะช่วยยกระดับศักยภาพของการควบคุมคุณภาพการประเมินผลอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การประกันคุณภาพที่มีประสิทธิผล

Bernard (2006, pp. 277–293) ได้ศึกษา การทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพโรงเรียน เป็นกรณีศึกษาโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปีค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 1999 ถึง ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน และได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอนและการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่ และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบันด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรจากการศึกษากรณีศึกษาของโรงเรียนฟีลิก ฮอรัท ได้ข้อค้นพบว่า โรงเรียนฟีลิก ฮอรัท สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่าง ดูได้จากในระยะเวลา 12 ปี ของการขับเคลื่อนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A Level เพิ่มขึ้นจาก 20 % เป็น 50 % และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า พบว่า เนื่องมาจากคุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

Roger (2008, pp. 4-24) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์ ธีวีนี่จะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร / ประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์ สสำรวจผลส่วนบุคคลของลูกศิษย์ : เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ ความเชื่อตนเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจ โดยการทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Horn-Turpin and Frances (2009, p. 56) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูการศึกษาพิเศษกับประสิทธิภาพของการสอน ความพึงพอใจงานและข้อตกลงร่วมขององค์กร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าปัจจัยด้านความพึงใจในงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับข้อตกลงร่วมขององค์กร การมีประสิทธิภาพในการสอนมีความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญร่วมกับความพึงพอใจในงานของครู แต่ไม่พบว่าการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับครูด้านความรู้สึกในการมีประสิทธิภาพการสอนของครู

Kathleen (2012, pp. 49-72) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญ เปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้โรงเรียน 2 แห่งโรงเรียนที่ 1 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารโรงเรียนที่ 2 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญเปรียบเทียบโดยหาข้อมูล

จากการสอบถาม นักศึกษา ครูผู้สอน ในเรื่องของการบริหารงานวิชาการ การบริหารแบบ  
โหนดที่ประสบผลสำเร็จมากกว่ากัน ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงบริหาร นักศึกษาและครูผู้สอนมีความเข้าใจในงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนที่  
ใช้ภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญในการบริหาร

Aydin (2012, pp. 581-591) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจและแรงบันดาลใจหมายถึงวิธีการที่ผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจรอบตัว พิจารณาเป็นรายบุคคลแสดงให้เห็น  
เห็นถึงความพยายามอย่างต่อเนื่องของผู้นำในการรักษาของแต่ละคนเป็นคนพิเศษและทำ  
หน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่พยายามจะพัฒนาศักยภาพดังนั้นการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะ  
ค้นพบระดับของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงบริหารโรงเรียน  
ที่โรงเรียนในระหว่างการปฏิบัติของผู้ดูแลระบบของพวกเขาในชีวิตประจำวันเผยให้เห็นว่า  
ผลการบริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงระดับสูงของลักษณะของการเปลี่ยนแปลงความเป็น  
ผู้นำในแง่ของอิทธิพล

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว  
ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ  
และเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนา  
ตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการปฏิบัติงาน  
ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่สามารถทำให้ครูมีความ  
มั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่  
ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน จากการสังเคราะห์แนวแนวคิดกนกอร ยศไพบุลย์  
(2546, หน้า 34), เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 203-204), ชีระ รุญเจริญ (2550,  
หน้า 176-177), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 5-7), มุฮัมหมัดตอฮาอาแด (2554, หน้า  
21-25), อรอุมา บุญศาสตร์ (2557, หน้า 18-33), เรืองชัย ภิบาล (2560, หน้า 57-63),  
อุมาวดี เหล่าอรระคะ (2557, หน้า 50-60), สุภาสิณี สิงห์ประโคน (2558, หน้า 31-44), เบญจ  
ภรณ์ ผินสู (2558, หน้า 20-23), พัชรัตน์ เจียเจริญ (2558, หน้า 25-34), ปิยนันท์ จันทรา  
ลักษณ์ (2558, หน้า 33-38), อรัญ มุลบุญ (2558, หน้า 35-42), นนทกร อรุณโณ (2559,  
หน้า 19-23), สุภาพร ภูสมที (2559, หน้า 24-31), Burns (1978, p. 2-6), Bennis and  
Nanus (1985, p. 278), Bass and Avolio (1994, p. 2), Fullan and Germain (2006, p. 42),

Yukl (1998, p. 215), Kouzes and Posner (2005, p. 15)สรุปได้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

- 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคารพยกย่อง เทิดทูน  
เคารพนับถือเป็นที่ยอมรับ
- 1.2 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 1.3 ควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์คับขัน
- 1.4 มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร
- 1.5 มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
- 1.6 มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานกำหนดเป้าหมายหลักในการ  
ทำงานอย่างชัดเจน
- 1.7 มีความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ในการ  
ปฏิบัติงาน
- 1.8 ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อการบรรลุ  
ผลสำเร็จที่ต้องการร่วมกัน

### 2. การกระตุ้นทางปัญญา

- 2.1 กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน  
หน่วยงาน
- 2.2 กระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา
- 2.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจบุคลากรในการคิดหาวิธีการ  
แก้ไขปัญหา
- 2.4 ให้ความสนใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคน  
อย่างตั้งใจมีเหตุผล อย่างเท่าเทียมกัน
- 2.5 เปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์และพิจารณาในสิ่งที่เป็น  
ปัญหาโดยคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้หลักการมีเหตุผลและมีข้อมูลหลักฐาน
- 2.6 ทำให้บุคลากรมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่  
ของตนเองเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม
- 2.7 ให้บุคลากรเชื่อมั่นว่าปัญหาหยาบมีวิธีการแก้ไขเป็นสิ่งที่ทำ  
หายความสามารถ

2.8 ทำให้บุคลากรตระหนักว่าการร่วมกันแก้ปัญหาจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาคือ

### 3. การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1 สามารถพุดจูงใจใ้มนำให้ผู้ร่วมงานเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3.2 กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาอยู่เสมอ

3.3 สร้างและสื่อความหวังให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างแน่วแน่

3.4 สามารถกระตุ้นให้บุคลากรสามารถจัดการปัญหาอุปสรรคที่ประสบได้

3.5 มีการให้ขวัญกำลังใจกับบุคลากร

3.6 สร้างความมั่นใจ ความเข้าใจให้กำลังใจทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของงาน

3.7 ช่วยให้ผู้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อวิสัยทัศน์ภารกิจร่วมกันของหน่วยงาน

3.8 สามารถจูงใจให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

### 4. คำนี้ถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 มอบหมายให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม

4.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอย่างเต็มที่โดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.3 ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล

4.4 เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

4.5 ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่บุคลากรเป็นรายบุคคล

4.6 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความสามารถ ความสนใจและความต้องการ

4.7 สอนประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

4.8 ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

#### 5. การให้การสนับสนุน

5.1 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเข้าร่วมการอบรมความรู้ด้านต่าง ๆ

5.2 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมบุคลากรทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ

5.3 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมบุคลากรพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำในกลุ่มงาน / ในองค์กร

5.4 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

5.5 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาดูงานเรียนรู้ในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสบการณ์และเรียนรู้จากผู้สำเร็จ

5.6 เป็นผู้นำที่มีการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการทำงานอยู่เสมอ

5.7 เป็นผู้นำที่มีการสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

5.8 เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำโครงการใหม่ ๆ และประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวทางการบริหารสถานศึกษา ในคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32-37) ซึ่งกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา โดยจำแนกงานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 35-35), สมาน อัครวุฒิ (2549, หน้า 271), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 ก, หน้า 29 - 30), จันทราณี สงวนนาม (2551, หน้า 150), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552, หน้า 9-37), กัมพล ชันทะวงษ์ (2555, หน้า 106-107) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารวิชาการ ไว้ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาอื่น

- 1.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล

ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 35-35), อรรถยุทธ อินทร  
 ปรีชา (2549, หน้า 15 - 19), ไตรรัตน์ โภคพลากร (2551, หน้า 28), อภรณ์ แก้วสลัศจรรย์  
 (2552, หน้า 19), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 7) ได้  
 กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้

### 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- 2.1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 2.1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- 2.1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

### 2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 2.2.3 การโอนเงินงบประมาณ

### 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้

เงินและผลการดำเนินงาน



ดำเนินงาน

2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงินและผลการ

2.3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน

2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.4.1 การจัดการทรัพยากร

2.4.2 การระดมทรัพยากร

2.4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

2.4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา

2.4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

2.5 การบริหารการเงิน

2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง

2.5.2 การรับเงิน

2.5.3 การเก็บรักษาเงิน

2.5.4 การจ่ายเงิน

2.5.5 การนำส่งเงิน

2.5.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือในปี

2.6 การบริหารบัญชี

2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และ

รายงาน

2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา

2.7.2 การจัดหาพัสดุ

2.7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ

และจัดซื้อจัดจ้าง

2.7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 53), พะยอม วงศ์สารศรี (2548, หน้า 18) , บุญเลิศ ไพรินทร์ (2548, หน้า 12) , ชุมกร เจตีย์คำ (2559, หน้า 46), สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 7) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 3.5 การออกจากราชการ

### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 67), ปริญญา ต้นสกุล (2550, หน้า 2), ชุมกร เจตีย์คำ (2559, หน้า 49) ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้

- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ

บุคลากร และบริหารทั่วไป

- 4.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาใน

ระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย

- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.15 การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัด

การศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและ

หน่วยงานอื่น

14.7 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.18 งานบริการสาธารณะ

4.19 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลนั้นเป็นโครงสร้างที่ลดความซ้ำซ้อนของการทำงานเอื้อให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่และที่จะได้รับมาในอนาคตให้เต็มศักยภาพ เป็นโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจลดขั้นตอนการบริหาร ทำให้เวลาที่จะใช้ในการตัดสินใจแต่ละเรื่องสั้นและรวดเร็ว สร้างความเป็นมืออาชีพให้บุคลากรในแต่ละระดับ ทำให้การบริหารโปร่งใส ควบคุมการใช้จ่ายให้สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับราคาจริงและมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการจะทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารจัดการสูงขึ้น จึงใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22