

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพรศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารการศึกษา

- 1.1 ความหมายการบริหารการศึกษา
- 1.2 ความหมายการบริหารสถานศึกษา
- 1.3 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา
- 1.4 การบริหารงานบุคคล

2. ผู้นำและภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของผู้นำ
- 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
- 2.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
- 2.6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. บทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. วิจัยวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การบริหารการศึกษา

1. ความหมายการบริหารการศึกษา

การบริหาร ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Administration” และ “Management” ความแตกต่างของสองคำนี้ คือ “Administration” นิยมใช้ในการบริหารทางราชการ ส่วนคำว่า Management นิยมใช้ไปทางบริหารธุรกิจ ซึ่งหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของ

กิตติมา ปรีดีติลล (2540 : 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์การเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชาติรี อัครเจษฎากร (2542 : 15) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการบริหารงานในขอบเขตของหน่วยงานหนึ่ง ๆ ที่คณะบุคลากรร่วมมือกันดำเนินการในการจัดการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการได้พัฒนาในด้านต่าง ๆ อันจะนำสู่การเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

สมเดช สีแสง (2543 : 364) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นภาระงานของผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนในที่สุด

เกรก (Gregg. 1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำการเพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถานศึกษา

กู๊ด (Good. 1933 : 14) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการควบคุม และการจัดการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือกิจการของสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

แฮร์ริส (Harris. 1989 : 19) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีไม่เพียงแต่จุดมุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนากุศลกรต่าง ๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามจัดขึ้นเพื่อเป็นการให้ความรู้ และเสริมประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่ นักเรียนและสมาชิกของสังคม ให้มีการพัฒนาการด้านสติปัญญาที่สูงขึ้น

3. ขอบข่ายการบริหารงานในสถานศึกษา

สำนักงานการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในสังกัด ตามกฎกระทรวงว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 28 -121)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 หลักการและแนวคิด

1.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

1.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

1.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร

กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

1.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและให้มีมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด

คุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 ขอบข่ายและภารกิจงานวิชาการ

1.2.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระ

หลักสูตรท้องถิ่น

1.2.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

1.2.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

1.2.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

1.2.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.2.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน

1.2.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

1.2.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

1.2.9 การนิเทศการศึกษา

1.2.10 การแนะแนว

1.2.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

1.2.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

1.2.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา

และองค์กรอื่น

1.2.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กร

หน่วยงานสถาน ประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.2.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.2.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.2.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารวิชาการทั้งหมด 17 ภารกิจงานนั้น พบว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น มีมาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง การรับการประเมินจากหน่วยงานภายนอก พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ และประสานความร่วมมือกับบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

2.1 หลักการและแนวคิด

2.1.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสทางการศึกษาของ

ผู้เรียน ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1.2 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐาน

การจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานดังนี้

- 1) การวางแผนงบประมาณ
- 2) การคำนวณต้นทุนผลผลิต
- 3) การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
- 4) การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
- 5) การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

6) การบริหารสินทรัพย์

7) การตรวจสอบภายใน

2.1.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณโดยจัดสรร

งบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาซึ่งอยู่ใน

ระยะของการพัฒนา

2.1.4 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัด

งบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใส และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงาน และทรัพยากรที่ใช้

2.2 ขอบข่ายและภารกิจงานด้านงบประมาณ

2.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัด

กระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง

2.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.2.4 การขอโอนและขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.2.11 การวางแผนพัสดุ

2.2.12 การกำหนดรูปแบบรายการหือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่ง
ก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.2.14 การจัดหาพัสดุ

2.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

2.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.2.19 การนำเงินส่งคลัง

2.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

2.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

จากการศึกษา การบริหารงบประมาณที่มีทั้งหมด 22 การกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์

เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
 ให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้
 อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

3.1 หลักการและแนวคิด

3.1.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล

ของสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตาม นโยบาย

กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

3.1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

3.2 ขอบข่ายและภารกิจงานด้านการบริหารงานบุคคล

3.2.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.2.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.2.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.2.6 การลาทุกประเภท

3.2.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.2.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.2.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.2.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.2.12 การออกจากราชการ

3.2.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.2.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

ชื่อราชอิสริยาภรณ์

3.2.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.2.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.2.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.2.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

3.2.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.2.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการที่เกี่ยวกับ

การบริหารงานบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

จากการศึกษา การบริหารงานบุคคลที่มีทั้งหมด 20 ภารกิจงานนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้

การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ

และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดย

ยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่อง

เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 หลักการและแนวคิด

4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วย

ตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนและ

ประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐาน

การศึกษาของชาติ

4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการการศึกษา

ของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส

ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน

และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กร

สมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมสามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้

อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.1.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในบริการให้บริการการศึกษาทุกระดับ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและบริหารให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

4.2 ขอบข่ายและภาระกิจงานด้านการบริหารทั่วไป

- 4.2.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.2.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
- 4.2.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.2.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.2.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.2.8 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.2.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.2.11 การรับนักเรียน
- 4.2.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
- 4.2.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.2.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.2.15 การทัศนศึกษา
- 4.2.16 งานกิจการนักเรียน
- 4.2.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.2.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.2.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 4.2.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.2.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

จากการศึกษา การบริหารทั่วไปที่มีทั้งหมด 21 งาน นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้
 ปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ
 กระทบต่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะ
 เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เต็มใจ ศรัทธาและให้การสนับสนุนต่อการจัดการศึกษา
 ของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปจากขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วยส่วนที่เป็น
 งานวิชาการ งานบุคคล งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป จะเห็นว่าการระดมสรรพกำลังทุก
 ด้านเพื่อพัฒนาการศึกษา โดยใช้กระบวนการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้าย
 ที่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน และบุคลากร ให้มีลักษณะที่มองกว้าง คิดไกล ใฝ่ดี มีวินัยในตนเอง
 มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัว ชุมชนและสังคมโลก
 ยุคโลกาภิวัตน์ ได้อย่างสันติ

4. การบริหารงานบุคคล

4.1 ความหมายของการบริหารงานบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2541 : 2) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือ การปฏิบัติการ
 ที่เกี่ยวกับ ตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาเข้าทำงาน
 การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การอบรม การพิจารณาความดีความชอบ
 การเลื่อนขั้นเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน
 ตลอดจนการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการแล้ว

สมพงษ์ เกษมสิน (2542 : 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลคือ การจัดการเกี่ยวกับ
 บุคคล นับตั้งแต่การสรรหาเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานซึ่งจะ
 เห็นว่างานบุคลากรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดบุคคลตั้งแต่การสรรหา การดูแลรักษาจนกระทั่ง
 พ้นไปจากงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 5) กล่าวว่า การบริหารงานบุคลากร หมายถึง
 กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลป์และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มี
 คุณสมบัติเหมาะสม ในการปฏิบัติในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาข้าราชการให้สมาชิกที่
 ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน
 รวมถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุ
 หรือเหตุอื่นใดสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

สุนทร อามาตย์ (2544 : 17) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการ
 ฝึนการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์การหรือหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่การคัดเลือก การสรรหา การพัฒนา
 และธำรงรักษาและการให้พ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร
 หน่วยงานมากที่สุด

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2545 : 109) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล คือศิลปะในการสรร
 และเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์การ มอบหมายงาน พัฒนาบุคคล และให้พ้นจากงาน โดย
 เน้นถึงประสิทธิภาพของผลผลิตหรือการบริการขององค์การเป็นสำคัญ

ไนโกร (Nigro. 1958 : 86) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคลากรว่า หมายถึง
 ศิลปะ ในการเลือกสรรหาคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคลากร
 ที่ล่ำนั้สูงสุคห้ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคคล เป็นการใชศิลปะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้
 ได้คนที่มีความสามารถตามที่หน่วยงานและการพ้นจากการปฏิบัติงานต้องการ
2. การบริหารงานบุคคลมีหน่วยงานและขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมตั้งแต่
 การคัดเลือกเข้าสู่หน่วยงานและการพ้นจากการปฏิบัติงาน
 พิจารณาในแง่หน่วยงาน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็น
 ลูกระหว่ตั้งแต่การวางแผนและความต้องการด้านบุคลากร การสรรหา การพัฒนา การกำหนดสวัสดิการ
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการพ้นจากการปฏิบัติหน้าที่
 บุคลากร

บีช (Beach. 1980 : 54) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผนนโยบาย
 และโครงสร้างเกี่ยวกับบุคคล การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การควบคุม
 อัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงในการปฏิบัติงาน การสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการสร้างมนุษย์
 สัมพันธ์ที่ดี ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล
 ในองค์การ เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการอย่างเหมาะสม และให้บุคคลปฏิบัติงานได้
 บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ โดยอาศัยกระบวนการหรือ
 กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง
 การบรรจุ แต่งตั้ง โยย้าย ขวัญกำลังใจ การจูงใจบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

บุคลากรในสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการทุกระดับ เพราะสามารถทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและในกระบวนการบริหารงานบุคคลนั้น มีขอบข่าย ภารกิจ บทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 78-102)

1. การวางแผนอัตรากำลัง

1.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 วิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลัง

1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา

1.4 เสนอแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดสรรอัตรากำลังของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 รวบรวมและรายงานข้อมูลบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับจำนวนข้าราชการครู จำแนกตามสาขา

2.2 เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษาจำแนกตามสาขา ตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนดต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.1 เสนอความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 สถานศึกษาที่มีความพร้อมดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคล เข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด โดย อ.ก.ค.ศ. เขต

พื้นที่การศึกษาเห็นชอบหรือมอบหมาย

3.3 ดำเนินการสรรหาและจัดจ้างบุคคลเพื่อปฏิบัติงานในตำแหน่งอัตรากำลัง

ประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.4 แจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบเป็นลาย

ลักษณ์อักษร แจ้งภาระงานให้แก่อัตรากำลังประจำหรืออัตรากำลังชั่วคราวและพนักงานราชการ

3.5 ดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่สำหรับบุคลากรทางการศึกษาหรือเตรียมความพร้อมหรือพัฒนาอย่างเข้มสำหรับผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่ง “ ครูผู้ช่วย ”

หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

3.6 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้ช่วยเป็นระยะ ๆ ทุกสาม
เดือนตามแบบประเมินที่ ก.ค.ศ. กำหนด และในการประเมินแต่ละครั้งให้ประธานกรรมการแจ้งผล
การประเมินให้ครูผู้ช่วยและผู้มีอำนาจตามมาตรา 53 ทราบ และในส่วนของพนักงานราชการต้องจัด
ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง

3.7 รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการเตรียมความพร้อมและ
พัฒนา อย่างเข้มแล้วแต่กรณีต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.8 ดำเนินการแต่งตั้ง หรือสั่งให้พ้นจากสภาพการเป็นข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเมื่อได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.ศ. เขต
พื้นที่การศึกษา

4. การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1 การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.1.1 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผล
ความจำเป็นในการขอเปลี่ยนตำแหน่งกรณีสมัครใจ กรณีเพื่อประโยชน์ของทางราชการและกรณีถูก
เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พิจารณาดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

4.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.2.1 การย้ายผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาในหน่วยงาน
การศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่น

1) ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอความประสงค์และเหตุผลความจำเป็นใน
การขอย้ายไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดั้นสังกัด

4.2.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

1) รวบรวมรายชื่อและข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่
ประสงค์ จะขอย้ายและให้ความเห็นเสนอไปยังสถานศึกษาที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ประสงค์ ขอย้ายไปปฏิบัติงาน

2) สถานศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา ที่ประสงค์จะขอย้ายมาปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.1) ในกรณีที่เห็นชอบการรับย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา ให้เสนอเรื่องไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อขออนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

2.2) ในกรณีให้ความเห็นว่าไม่สมควรรับย้ายให้แจ้งเรื่องไปยังผู้บริหาร
 ศึกษาศึกษาต้นสังกัดของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาแล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่
 กฎหมายกำหนด

2.3) ส่งย้ายและส่งบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 แล้วแต่กรณีตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1 การเลื่อนขั้นเงินเดือนปกติ

5.1.1 ประกาศเกณฑ์การประเมินและแนวปฏิบัติในการพิจารณาความดี
 ความชอบให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ โดยทั่วไป

5.1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนระดับสถานศึกษาตาม
 หลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดให้ฐานะผู้บังคับบัญชา

5.1.3 รวบรวมข้อมูลหรือความเห็นของผู้มีอำนาจในการประเมินและให้
 ความเห็นในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอคณะกรรมการ
 ตามข้อ 2 พิจารณา

5.1.4 แจ้งคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ
 ศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาทราบพร้อมเหตุผลที่ไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1.5 ส่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้
 มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้ง

5.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ กรณีถึงแก่ความตายอันเนื่องมาจากปฏิบัติ
 หน้าที่ราชการ

5.2.1 เสนอเรื่องพร้อมทั้งข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่เป็นข้อยุติและรายละเอียด
 ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปยังเขตพื้นที่การศึกษา

5.2.2 ดำเนินการด้านสวัสดิการให้แก่ครอบครัวผู้ถึงแก่กรรมอันเนื่องมาจาก
 การปฏิบัติหน้าที่ราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนดตามความเหมาะสม

6. การลาทุกประเภท

6.1 อนุญาตและเสนอขออนุญาตการลาตามนโยบาย หลักเกณฑ์และวิธีการของ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระทรวงศึกษาธิการ
 ตามที่กฎหมายกำหนด

6.2 เสนอเรื่องการอนุญาตให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อให้
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดหรือเพื่อทราบแล้วแต่กรณี

7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและที่ ก.ค.ศ. กำหนด

7.2 ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามข้อ 1

7.3 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

7.4 รายงานผลการปฏิบัติงานในส่วนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้องขอได้

รับทราบ

8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

8.1 การกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.1.1 กรณีมีมูลความผิดวินัยไม่ร้ายแรง ให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการ

กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงในฐานะผู้บังคับบัญชา

8.1.2 พิจารณาลงโทษทางวินัย หากปรากฏผลการสอบสวนว่าผู้บังคับบัญชา

กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงตามอำนาจที่กฎหมายกำหนด

8.1.3 รายงานผลการพิจารณาการลงโทษทางวินัยไปยัง อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่

การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ก.ค.ศ. พิจารณาตามลำดับแล้วแต่กรณี ภายในระยะเวลาที่กำหนด

8.2 การทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

8.2.1 ดำเนินการสืบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นกรณีที่มีข้อมูลควรถูกล่าวหาว่ากระทำ

ผิดวินัยอย่างร้ายแรงไม่ชัดเจน

8.2.2 กรณีมีมูลการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทย

ฐานะให้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในฐานะผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ

และแต่งตั้งหรือรายงานต่อผู้มีอำนาจแล้วแต่กรณี

8.2.3 ประสานกับหน่วยงานการศึกษาอื่นและกรรมการสอบสวน กรณีมีการ

กระทำผิดวินัยร่วมกัน

8.2.4 พิจารณาสถานโทษหรือสั่งลงโทษตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดกรณี

ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง

8.2.5 รายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือเสนอสถานไทยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรณีเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงของครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะเพื่อ

นอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณา

9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

9.1 เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและ

เหตุพักราชการกรณีทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงและมีเหตุสั่งพักราชการหรือสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนให้ดำเนินการภายในขอบเขตอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดในกรณีตำแหน่งครูผู้ช่วยและตำแหน่งครูที่ยังมีวิทยฐานะ

10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

10.1 เสนอรายงานการดำเนินการลงโทษทางวินัยและการลงโทษที่ได้ดำเนินการแก่

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด

11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

11.1 การอุทธรณ์

11.1.1 รับเรื่องอุทธรณ์คำสั่งลงโทษทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทาง

การศึกษาในสถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องอุทธรณ์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

11.2 การร้องทุกข์

11.2.1 รับเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน

สถานศึกษาแล้วเสนอไปยังผู้มีอำนาจตามกฎหมายกำหนดเพื่อพิจารณาในกรณีที่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอเรื่องร้องทุกข์ผ่านหัวหน้าสถานศึกษา

12. การลาออกจากราชการ

12.1 อนุญาตการลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน

ฐานะ ที่มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด หรือรับเรื่อง การลาออกจากราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในฐานะผู้บังคับบัญชา แล้วเสนอ

ไปยังผู้มีอำนาจบรรจุและแต่งตั้งพิจารณาแล้วแต่กรณี

12.2 สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการในฐานะผู้มี

อำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งหรือเสนอให้ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาและแต่กรณี

13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

13.1 จัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้าง

- 13.2 คำนิยามในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกษียณอายุราชการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างในสถานศึกษา
14. การทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 14.1 คำนิยามการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสถานศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเสนอผู้มีอำนาจตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายกำหนด
- 14.2 จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและลูกจ้างประจำในสังกัด
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 15.1 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลการขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 15.2 ประชุมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- 15.3 รวบรวมแบบเสนอขอรับการประเมินและรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เสนอขอให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการต่อไป
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 16.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและคุณภาพการศึกษา
- 16.2 สร้างขวัญกำลังใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ ผู้มีผลงานดีเด่นผู้มีผลงานดีเด่นและคุณงามความดีตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดหรือกรณีอื่นตามความเหมาะสม
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 17.1 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัย มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 17.2 ควบคุม ดูแล และส่งเสริมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทาง

การศึกษา

18.1 เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

18.2 เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชามีวินัยในตนเอง

18.3 ป้องกันไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย

19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา

19.1 ดำเนินการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพของข้าราชการครูและบุคลากรทางการ

ศึกษาในสถานศึกษาเพื่อเสนอไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ดำเนินการต่อไป

20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

20.1 วิเคราะห์ความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาข้าราชการครูและ

บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

20.2 จัดทำแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

20.3 ดำเนินการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามแผนกำหนด

20.4 สร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการศึกษาใน

การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากการศึกษา การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาที่มีทั้งหมด 20 ภารกิจงานนั้น

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมบุคลากร

ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จปฏิบัติงาน

เต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ

ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้

ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

จรรยาบรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม
 ใดได้รับเลือกตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตาม
 หมายที่ วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีพัฒน์ (2548 : 4) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดย
 การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถ
 จะจูงใจหรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับยกย่องให้เป็น
 หัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิก
 และกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุตาม
 วัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือ
 องค์กรจะโดยวิธีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลใน
 การจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือสถาบัน

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 15) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม
 หรือได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้
 บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วยและทำ
 ตาม อย่างเต็มที่

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเดรีอ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถใช้
 อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความ
 สามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปใน
 ทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงาน
 เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม
 หรือองค์กรให้เป็นหัวหน้า โดยวิธีเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือ
 บทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติงานให้
 บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่านดังนี้

มัลลิกา ตันสอน (2545 : 165) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือ
 มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
 จารูวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล
 ของตนในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกัน
 ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่มโดยมุ่งที่
 ประสิทธิภาพของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถหรือศิลปะหรือ
 อิทธิพลหรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุ
 วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของ
 กลุ่มในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกัน
 ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่
 ประสิทธิภาพของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ (2550 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของ
 ผู้บริหาร ในการใช้อำนาจ อิทธิพลการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติ
 กิจกรรมร่วมมือกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มอร์เฟท (สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ. 2550 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Morphet. 1982 : 9)
 กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้น
 เพื่อจูงใจ ให้บุคคลอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

กิบสัน และคณะ (Gibson and Other. 1997 : 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ
 การพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

ยุกต์ (Yokl. 2001 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการโดย
 การอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือเพื่อนำทาง
 จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของ
 ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคล
 ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นคริสต์ศตวรรษ
 ที่ 20 โดยศึกษาตามแนวคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมา

มาเป็นภาวะผู้นำ นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์การในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่มดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 42)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านกายภาพ (Physical Traits) และลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Traits) การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (2544 : 13) ได้สรุปว่า ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษามีความแตกต่างกันไม่มีความแน่นอนตายตัวและคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้สรุปว่าคุณลักษณะเด่นของผู้นำคือคุณภาพภายในตัว หรือ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล มีลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ ลักษณะเด่นทางสังคม

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้มี 2 แบบ คือแบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership Style) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540 : 48)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่มีความสำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความ

เห็น และหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) เช่น การแก้ปัญหาความ
 แย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม
 การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไป
 นักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่ง
 คน (Employee-Oriented Style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามนักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งไว้ ดังนี้
 พงษ์ชาติ พ่วงสมจิตต์. 2544 : 15)

1. แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

เลวิน, ลิพพิท และ ไวท์ (Lewin, Lippit & White, 1989 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ.
 2542 : 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา เมื่อ
 ค.ศ. 1938 และรายงานผลเมื่อ ค.ศ. 1938 โดยในการศึกษาครั้งนี้เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายใน
 กลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบตามลักษณะของ
 การใช้อำนาจหน้าที่ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic)
 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าใน
 กระบวนการกลุ่ม

2. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership
 Studies) เริ่มต้นศึกษาใน ค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล
 (Dr.Carroll L.Shartle) ซึ่งต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (Hemplill & Coons) ได้คิดสร้าง
 แบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ และต่อมา
 ได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนอร์ (Winer)
 สโตออคิลล์ เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating
 Structure) และมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ
 นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake & Roe,
 1986 อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด. 2540 : 52)

2.2 การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Of Michigan Research
 Studies) โดยการนำของ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียง
 กับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์
 ระหว่างแบบของผู้นำกับการที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการ
 ทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล การวิจัยได้จำแนกผู้นำ
 ออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และแบบมุ่งคน (Employee-Centered)

การวิจัยสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ต้องสนับสนุนและส่งเสริม ให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้มุมมองในการตัดสินใจผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

2.3 การศึกษาผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ใน ค.ศ. 1974 โดย ดร.เบลส์ (Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ซึ่งจากการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และแบบมุ่งสังคม (Social Leader) (Bales, 1974 อ้างถึงใน

ร สุนทรายุทธ. 2543 : 120)

2.4 การศึกษาแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

2.4.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นสำคัญ (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกแบบกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้นับตั้งปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2.4.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และ เน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่สบาย จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

2.4.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.4.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.4.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่แตกต่างกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึก ยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างบริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองผู้บังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. ผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba)

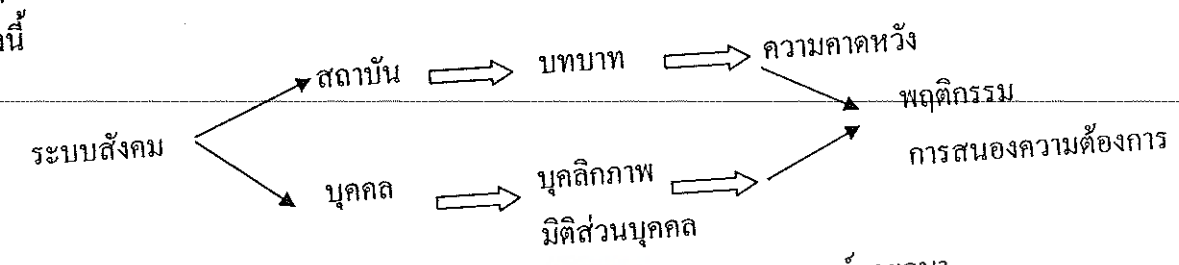
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536 : 189) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์กรตามแนวคิดของเกทเซลส์ และกูบา ได้จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบยึดบุคคล เป็นหลัก (Idiographic Leaders) และผู้นำแบบसानประ โยชน์เป็นหลัก (Tranfractional Leaders) สรุปความ ได้ดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันทางมิตินอกเหนือจากบุคคลมิตินั้น ผู้นำที่ยึดถือสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ซึ่งมีมติสถาบัน

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเอง และผู้ร่วมงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ร่วมงานกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญในระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ สร้างความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้ความสำคัญของครูผู้ร่วมงานด้วย

ภาวีกา ธาราศรีสุทธี (2547 : 25 - 56) กล่าวว่า แบบของผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็น
กิจกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ และช่วยให้ผู้นำเลือกแบบการนำที่ถูกต้องกับสถานการณ์และ
คนที่เขาจะนำและไม่มีแบบใดที่ดีที่สุด แต่ละแบบจะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ผู้นำที่ประสบ
ความสำเร็จ คือผู้นำที่สามารถคำนึงถึงสถานการณ์และเอาสถานการณ์เข้ามาเป็นประโยชน์และได้
รูปแบบของผู้นำไว้ได้

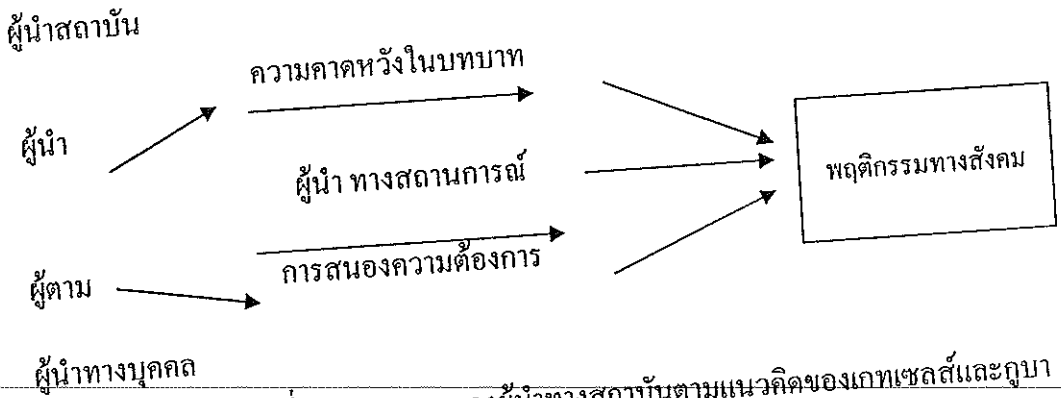


แผนภาพที่ 2 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเกทเชลล์และกูบา
ที่ มา ภาวีกา ธาราศรีสุทธี (2547:33)

มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของ
เกทเชลล์ และกูบา ถือว่าระบบสังคมวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ ระดับสังคมวิทยา กับระดับทางจิตวิทยา
นำมาสร้างโครงสร้างเป็น 2 มิติ มิติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ
พฤติกรรมของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง

1. บทบาทของตำแหน่งซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ได้อิทธิพลของความคาดหวัง
2. บุคลิกภาพ ถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการแบบของผู้นำตามแนวคิด

ของเกทเชลล์และกูบา แบ่งแบบผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้
2.1 ผู้นำทางสถาบัน ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบันซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางของ
สถาบันบทบาท ความคาดหวัง มากกว่าทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ถ้าบทบาทใน
สถาบัน ถูกกำหนดให้เด่นชัดแน่นอน บุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำหน่วยงาน
ก็จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้การนำทางสถาบันนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ
ธรรมชาติของโครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือบุคคลที่สวมบทบาท
สามารถเปลี่ยนคนได้และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้ายๆกัน กับเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของ
หัวหน้าก็คือเขียน โปรแกรมหรือเปิดสวิตช์เพื่อให้เครื่องจักรเดินหน้าที่ของผู้ตามหรือลูกน้อง ก็คือ
ทำตามโปรแกรมที่สั่งอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิ์ขาดเฉพาะตนมิใช่ที่มอบต่อๆ กัน ขอบเขตของการ
ปฏิสัมพันธ์ แผ่กระจายไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายนอก
มากกว่าภายใน ข้อขัดแย้งในบทบาท ถ้าหากมีข้อแตกร้าวเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือน โครงสร้างทั้งระบบ



แผนภาพที่ 3 แสดงแบบของผู้นำทางสถาบันตามแนวคิดของเกทเชลส์และกูบา
ที่มา ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2547 : 34)

2.2 ผู้นำทางบุคคลผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องไปทางบุคคล
บุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวังที่กล่าวเช่นนี้มีได้
หมายความว่าผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดมุ่งหมายน้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จ
ของหน่วยงาน ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบีบบังคับให้ทำตามความ
คาดหวังของบุคคลอื่น แต่เกิดจากการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกันและกระทำใน
สิ่งที่มีความหมายต่อตัวเองผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ารัฐบาลที่ดีที่สุดคือรัฐบาลที่
ปกครองน้อยที่สุด ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าบุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่ง
กระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบผลสำเร็จเมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิมผลที่ได้รับอาจแตกต่างกัน
ได้ภายใต้ผู้นำ ทางบุคคล อำนาจหน้าที่อาจมอบกันได้มากกว่าที่จะเป็นสิทธิเฉพาะตัว ขอบเขตของ
ความคาดหวังนั้นเฉพาะเจาะจงกว่าจะเป็นทั่ว ๆ ไป การให้คุณและให้โทษและการจูงใจมาจากภายใน
มากกว่าจากภายนอกความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักจะเกิดขึ้นจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ ถ้าหากมีความ
แตกร้างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานทั้งระบบ

2.3 ผู้นำทางสถานการณ์ ผู้นำทางสถานการณ์นี้จะเปลี่ยนแบบภายใต้สถานการณ์
หนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่งเนื่องจากหัวหน้าจะต้องกระทำให้หน่วยงานบรรลุผลให้
สำเร็จ ดังนั้น บทบาทและความคาดหวังจะต้องระบุให้เด่นชัดแต่ในขณะเดียวกันบุคลิกภาพของบุคคล
ที่ครองตำแหน่งจะถูกมองข้ามไปไม่ได้ ภายใต้ผู้นำทางสถานการณ์นี้อำนาจหน้าที่อาจเป็นสิทธิเฉพาะ
ตนหรือมอบหมายกันได้ ขอบเขตของการทำงานอาจเฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางก็ได้ทำนองเดียวกัน
การให้คุณให้โทษและการจูงใจอาจมาจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละ
อย่างซึ่งไม่เหมือนกัน

4. ผู้นำตามแนวคิดของทานเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ชัยวัฒน์ บุณฑริก (2541 : 7) ได้กล่าวถึงผลงานของทานเนนบอม และชมิทท์ (Robert

Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรม

บริหารแบบใด เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดัน แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

4.1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเอง หรือพิจารณา
ปัญหาเองโดยการเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้น
แจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ ไม่เปิดโอกาสให้ใ้
ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการให้

อำนาจบังคับ

4.2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง
กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการ
ตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อม
เพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามเขา
ตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

4.3 ผู้นำเสนอความคิดเห็นของตนเองและข้อความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
หัวหน้าแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้
ฟังแล้วความคิดเห็นของตนเองว่าคิดอย่างไรมีความตั้งใจอย่างไรหลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
ฟังแล้ว จึงสอบถามถึงปัญหาที่สงสัยซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าหัวหน้าจะทำ
อย่างไร จึงจะสำเร็จผลได้

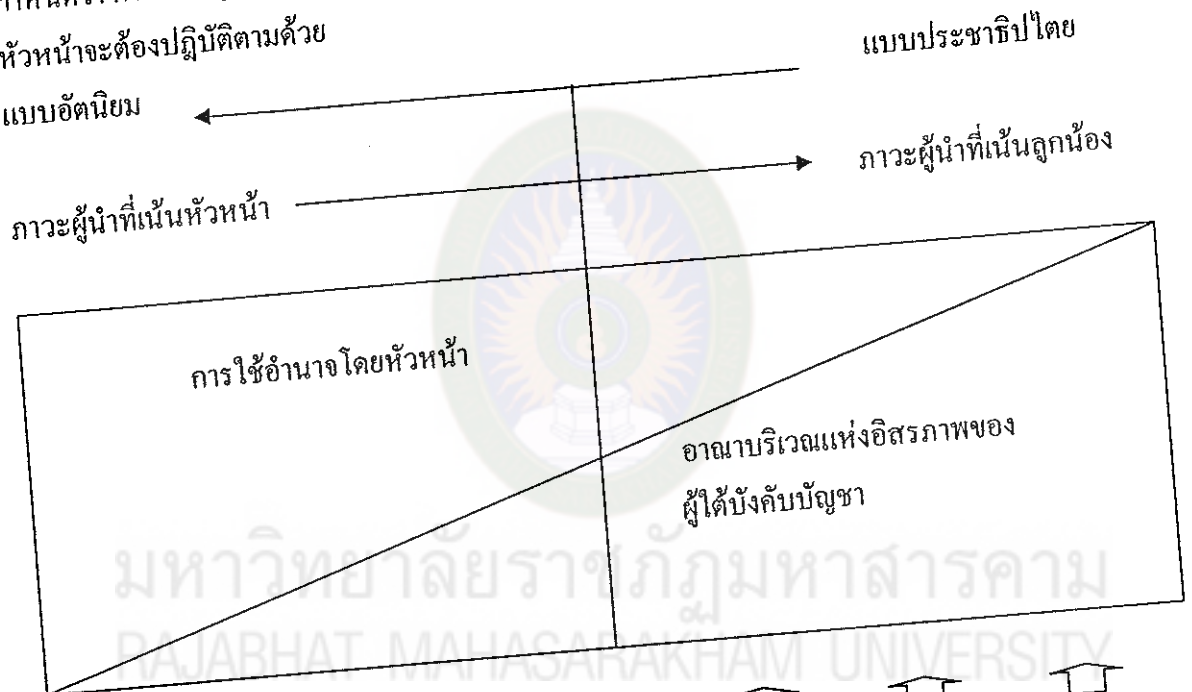
4.4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาส
ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้างแต่ความริเริ่มและ
พิจารณาการตัดสินใจ ยังอยู่กับผู้นำก่อนที่จะประชุมหรือพบปะลูกน้องเขาได้พิจารณามาก่อนแล้ว
แต่ยังคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเพื่อปฏิบัติ
ที่คิดขึ้นว่าการตัดสินใจกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
พิจารณาให้ความคิดเห็นแต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจครั้งสุดท้ายเป็นของเขา

4.5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองแบบนี้ไม่ใช่ผู้นำ
ตัดสินใจ มาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน
การเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้เป็นหัวหน้าจะเริ่มต้นอธิบายถึงปัญหาว่าเป็นอย่างไรและ
ถามความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไรผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้
ความคิดเห็น เพราะ ถือว่าความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ใน

แก้ปัญหาเมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆ ทางแล้ว หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

4.6 ผู้นำซึ่งจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น หัวหน้าแบบนี้จะนำปัญหาให้ตั้งกับปัญหานำไปตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกอย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและหนดขอบเขตการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องของคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถผู้นำก็จะบอกว่าให้

4.7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนดให้ หัวหน้าแบบนี้ให้อิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่า การแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วผู้เป็นหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตามด้วย



- ☐
 - ☐
 - ☐
 - ☐
 - ☐
 - ☐
 - ☐
- | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|---|---|--|--|
| ผู้นำตัดสินใจ
และแจ้งให้
ทราบ | ผู้นำการขาย
ตัดสินใจให้
แก่กลุ่ม | ผู้นำอธิบาย
ถึงความคิด
ของคนและ
เชื่อเชิญให้
ซักถามได้ | ผู้นำเสนอการ
ตัดสินใจที่ตน
คิดไว้ทั้งนี้
อาจเปลี่ยน
แปลงได้ | ผู้นำเสนอ
ปัญหารับข้อ
เสนอแนะ
ต่าง ๆ และ
ตัดสินใจ | ผู้นำกำหนด
ขอบเขตตาม
กลุ่มเพื่อการ
ตัดสินใจ
กำหนดได้ | ผู้นำอนุญาต
ให้ลูกน้องมี
อิสระภายใน
ขอบเขตที่ |
|-------------------------------------|--|--|---|---|--|--|

แผนภาพที่ 4 แสดงแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของทานเนบบอมและซิมิตซ์
ที่มา ชัยวัฒน์ บุญทริก (2541 : 121)

5. ผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths)

กริฟฟิธ (โกลินท์ พูลวัน 2545 : 25 ; อ้างอิงมาจาก กริฟฟิธ. 1956 : 243 – 253)

ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

5.1 ในฐานะผู้คิดริเริ่มงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะ
 ครอบงำพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำมักจะทำงานหนักเสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่ม
 ใหม่ๆ บรรลุผล

5.2 นักบริหารในฐานะนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้าน
 หนึ่งที่ นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครู ได้ปรับปรุง
 เอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือ
 วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

5.3 นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ
 เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับใน
 ผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ลวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารจะต้อง
 พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลอื่นที่แฝงอยู่ในตัวมาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ

5.4 ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้อง
 พร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5.5 นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถ
 พูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถใน
 เชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติที่ดี เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้น
 ด้วย

5.6 นักบริหารการศึกษาในฐานะนักบริหารงานที่ดี (As a coordinator) เขาจะต้อง
 เป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้
 เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายผู้บริหารจะต้องประสานงานให้คนทำงาน
 ร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

5.7 นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้า
 สังคมนับเป็นสภาพจิตที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ เพื่อนำ
 บุคคลต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหาร
 มีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

6. ผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ หรือ 3-D Management ของ Raddin

สมัยศ นาวีการ (2540 : 9) จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอ ไฮ โอ ได้

นกฎพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Relationship orientation) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (Production-centered) กับมิติมุ่งคนงาน (Employee-centered) และจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social – leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่เรดคินได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดคิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3 – D Model) Sim v 3 – D management) ทฤษฎีสามมิติของเรดคินตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากทฤษฎีสามมิติของเรดคินก่อให้เกิดผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเข้าใจในคำดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
 2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจเชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายไว้มากและมีส่วนร่วมพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย
- จากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เรดคินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ
- แบบที่ 1 งานสูง-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งที่คนโดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งานโดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ
- แบบที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย
- แบบที่ 3 งานต่ำ – สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งงานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกทั้งงานและความสัมพันธ์
- แบบที่ 4 งานสูง – สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Amode & Feldman. 1986 : 4-296) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ปี สหัตศวรรษ ที่ 1960 -1980 ซึ่งถือว่าเป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสม ต่อความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษาในหลายแนวทางโดยมีการ แอปพลิเคชันผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้า กับสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศของ องค์กร ภารกิจผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ควรศึกษาคือ ทฤษฎีผู้ตาม สถานการณ์ ของฟีดเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) และทฤษฎีวิธีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House) สรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ ศาลาภรณ์. 2540 : 85-104)

1. ผู้นำแบบเน้นที่คนหรือเน้นที่งานฟีดเลอร์ (FRED E. Fiedler)

ฟีดเลอร์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 110 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler) กล่าวถึง บทบาท การนำที่นำจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ หรืออีกในหนึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำ ที่ดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างซึ่งแตกต่างกันไปสถานการณ์ที่สำคัญมี 3 ประการ ที่ส่งผลต่อการแสดงแบบผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม
2. โครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย
3. อำนาจหน้าที่ตำแหน่งของผู้นำนั้น ๆ กำหนดไว้

ปัจจัยทั้ง 3 ประการก่อให้เกิดการผสมผสานได้ถึง 8 สถานการณ์และจำแนกภาวะ ผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำประเภทมุ่งงานจะพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนเองประสบอยู่ ไม่ว่าจะตนเองจะพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม
2. ผู้นำประเภทมุ่งคน จะทำงานของตนให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนประสบอยู่

โดยอยู่ระหว่างกลางของความพอใจและไม่พอใจ

สรุปว่า การเป็นผู้นำจะต้องใช้สองวิธีควบคู่กันไป แทนที่จะใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทมุ่งงานก็มีได้หมายความว่า จะมีมนุษย์สัมพันธ์ไม่ดีหรือมองไม่เห็นความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ และการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสร้างความพอเหมาะให้เกิดขึ้นระหว่างลักษณะของผู้นำทั้งสอง ประเภท

2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และเบลนค์ชาร์ด (Hersey and Blanchard's situational Theory)

เฮอร์ซีย์ เบลนค์ชาร์ด (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2547 : 75 ; อ้างอิงมาจาก Hersey and Blanchard) ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบความเป็นผู้นำในแต่ละระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจ เื่องอนใจและการจูงใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ

1. ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือไม่มี ความมั่นใจ
2. ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจ หรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจ หรือ ไม่มี ความมั่นใจ
4. มีความสามารถ และเต็มใจ หรือเชื่อมั่น

เฮอร์ซีย์ เบลนค์ชาร์ด ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ ได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงาน

เฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟัง และติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้

บังคับบัญชา ร่วมกันซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

- 2.1 การบอกกล่าว (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะต้อง

มีภาระหนักในการกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำรูปแบบ

ผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจหรือขาดความสามารถหรือขาดความ

เชื่อมั่นที่จะทำงาน

- 2.2 การใช้งาน (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบ

ของการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชารูปแบบนี้

ประสิทธิผลสูงสุด เมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาด

ความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเรา

- 2.3 การมีส่วนร่วม (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำมุ่ง

การติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ

ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุในวัตถุประสงค์

ในงานของเรา

2.4 การมอบหมายงาน (พฤติกรรมงานค่า พฤติกรรมความสัมพันธ์ค่า) ผู้นำจะ
 อนุญาตหรือให้การสนับสนุนค่า โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้เสร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะ
 งานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและการจูงใจ

สรุปว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชีย์ เบลดชาร์ด เป็นที่แพร่หลายของผู้บริหาร
 ราชการจูงใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่ามีผู้วิจัยบางคนจะค้นพบระดับความพร้อม
 พฤติกรรมเหตุการณ์ซึ่งทำงานทำลายของรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของ
 ด้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณา
 ไปแบบการเป็นผู้นำด้วย

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ผู้นำของอีแวนและเฮาส์ (Martin G. Evans and Robert
 House) หรือทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

อีแวน และเฮาส์ (ศิริพงษ์ เสาถายน. 2548 : 139-142 ; อ้างอิงมาจาก Martin G.
 Evans and Robert J. House) มีแนวคิดว่าประสิทธิผลของผู้นำกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้าง
 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันซึ่งได้ขยายความ
 ละทำให้ส่วนของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจผู้ได้
 บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่
 ด้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้าง
 ความความคิดนี้เสนอแนะว่าหน้าที่ การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำ
 ด้บังคับบัญชาให้ผ่านเส้นทางเดินสู่การแสวงหารางวัลเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้
 ด้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำแบบบงการเป็นการบอกผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียม
 รายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดงานงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน
 จพาเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก และการที่มุ่ง
 าน

2. ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาและ
 ความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับ
 พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นและการมุ่งความสัมพันธ์กัน มีการฝึกอบรมเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้าง
 ความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ได้บังคับบัญชาการค้นหา
 ความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทาย
 ใ้รับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่องใน
 ที่สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

รูปแบบผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีทางสู่เป้าหมายผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรม
 ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาและความพึงพอใจดังนั้นผู้นำไม่สามารถสรุป
 ว่าเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกันแต่สามารถเปลี่ยนแปลงในระหว่างพฤติกรรม 4 แบบ โดยขึ้นกับ
 สถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่มี 2 ประการ คือ

1. ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย โครงสร้างงานระบบอำนาจที่เป็นทางการของ
 องค์กรและกลุ่มงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน
2. ลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา
 ว่าเป็นผู้บริหาร โดยทั่วไปจะปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น
 ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถในการพัฒนาน้อยจะเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำแบบบงการได้ดี
 ทางตรงกันข้ามถ้าผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีทักษะสูงและมีประสบการณ์จะเหมาะสมกับผู้นำที่มุ่ง
 ความสำเร็จโดยการกำหนดเป้าหมายท้าทายและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของ
 ผู้ได้บังคับบัญชา

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิด Vroom-Yetton-Jago

แบบผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิด Vroom - Yetton-Jago (รังสรรค์ ประเสริฐศรี.

44 : 110) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่มีประสิทธิผลใน
 สถานการณ์ที่กำหนด โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจได้แก่

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ ทำให้
 ผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ เป็นความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะ
 ยอมรับการตัดสินใจนั้น เพื่อจะได้นำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนางาน
4. มุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นการศึกษาระบบผู้นำ ที่
 เน้นการเสริมแรงแบบเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการ
 ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม
 องค์กรให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีการ

ที่ จะช่วยอธิบายวิธีผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังนี้ (รัศติภรณ์ จงวิศาล, 2543 : 24
อิงมาจาก Bass : 1985 ; Bass : 1991)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (Bass)

แนวคิดของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส มีนัยของภาวะผู้นำ คือ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม
ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการ

เปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูงกว่าโดยใช้ฐานคิดตามทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) และเป็นทฤษฎีความต้องการของอัล
เดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เบส (Bass 1991 ; อ้างอิงมาจากอรุณ คะมา, 2547 : 31) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบ
ย่อยเต็ม โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำเข้าเสนอในปี
1985 และ ผลการศึกษาต่อมา สรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) คือกระบวนการ

ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงาน
เกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือทำ

ผู้ตามกลายเป็นมีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะยกระดับ

ความรู้สึกลึกและสำนึกของผู้ตาม ให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุได้

ผลลัพธ์ ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับ

ความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้นำแสดงรูปแบบตาม

บทบาทสำหรับ ผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ

จงรักภักดีเชื่อถือในตัวผู้นำและวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

จะรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม

ซื่อสัตย์และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่

ความรู้สึกลึกกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็น

ศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอด

ของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่นำทำให้เกิดอารมณ์

กระตุ้นจูงใจให้เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตน เพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผล

ทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษโดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์

ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ
 ผู้ตามใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์ สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อ
 ผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตาม
 วัตถุประสงค์การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย

1.2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

1.2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่จะทำให้ผู้ตามรับรู้ว่า สิ่งที่เขาทำนั้นมี

วัตถุประสงค์

1.2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นเขาวัวปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธี หรือ

แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์
 จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความ
 มั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน
 ให้มากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเขาวัวปัญญาเป็นการใช้การ
 จูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมกลวิธี โครงการ
 ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงนามีการสนับสนุนและคัดค้าน ได้แย้ง
 พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวัวปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร ดังนี้

1.3.1 กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงกันข้าม

สร้างความปั่นป่วน

1.3.2 เกิดปัญหาอย่างรุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น

ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น

1.3.3 งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตาม

ไม่มาทำงาน เป็นต้น

1.3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถ

แก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิใน
 การคิดค้นวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์การ
 วางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิคมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญ
 อยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งการพัฒนา

วิสัยทัศน์และยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสาร

บสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม การกระจายอำนาจความ
 พิศชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตนาการด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการ
 นภาพ ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้ลึกเป็นตัวอง
 เอง ความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของ
 ลัทธิ ที่กำหนดการดำเนินงานถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูง
 องค์กรคำนึงถึงผู้ตามของแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อ
 วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความ
 องการที่แตกต่างกันและ โดยเฉพาะผู้ตามบางคนความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลง
 วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับ
 ความต้องการของ แต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่
 าคหวังและปฏิบัติงานที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสมทำให้
 ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้ง
 ตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตามบอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยน
 ปฏิบัติงาน ให้บรรลุที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 24
 อ้างอิงมาจาก Bass : 1985 ; Bass : 1991)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเท
 ความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับบทบาทของ
 ตนเองสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะประเมินความ
 ต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงานผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผล
 ลัพธ์ที่กำหนดแล้วผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาการให้รางวัล อาจทำได้ 2 วิธี คือให้การยกย่อง
 ชมเชยผู้ที่ทำดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งหรือและให้การยกย่องที่ทุ่มเทความพยายามรวม
 ทั้งประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น
 เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพ
 เดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้ตามจะดูแลการปฏิบัติงานของ
 ผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานคิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง
 โดยผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาสุดจนถึงขั้น
 รุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน คำหยาบคาย ลดเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อ
 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ ผู้ตามอันอาจให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าว ควรเป็นไปใน

คณะกรรมการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมโดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะทำตามมาตรฐานที่
 หนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความวิตกกังวลหรือสูญเสียการความ
 การการมีชื่อเสียง และมีผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการให้เสริมแรงในทางลบและให้
 ามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและเสริมแรงด้วยตนเองให้มากขึ้นหากผู้ตามยังคงเพิกเฉยไม่
 ใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของ
 าม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพ

ิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติและหากผลการปฏิบัติไม่บรรลุ
 ้าหมายผู้นำจะต้องเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยการให้การเสริมแรงทางลบ
 อย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับการบริหารมีข้อยกเว้น

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 33 อ้างอิงมาจาก Keith
 and Girling. 1991) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยง การแทรกแซงหรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ
 แบบ ตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า "ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง" ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ
 พันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจ
 การวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การ
 นิเทศ การให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ
 และภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้แนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความ
 ขัดแย้งระหว่าง พวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางทางพัฒนากิจกรรมตาม
 พันธกิจและแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหนึ่งเดียวกันมีน้อยมาก
 และขาดขวัญกำลังใจ

2. แนวคิดของทิชิ และ อูลริส (Tichy & Ulrich)

แนวคิดของทิชิ และ อูลริส (Tichy & Ulrich, 1990 อ้างถึงใน ประเสริฐ
 สมพงษ์ธรรม. 2538 : 51-52) คือแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มี
 ประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
 (Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

2.1 การสร้างทัศนภาพ (Creation of a vision) ผู้นำจะต้องสร้างทัศนภาพของ

องค์กรในอนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพผู้นำเป็นแกน
 สำคัญ ในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจะต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรคค์ยังรู้และ
 ุญนิยม การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและ
 องค์กร

2.2 การสร้างความผูกพัน (Mobilization so commitment) บุคลากรขององค์กร อย่างน้อยหรือส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพให้มี และการกระทำให้เกิดขึ้นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

2.3 การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of change) องค์กรจะรับ การปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และ ระเบียบปฏิบัติ ใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบ ระเบียบแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่ เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะกับองค์การ ระบบ ทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือกการพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการ เปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996 : 512-534) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns, 1978) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของแบส (Bass, 1985) ใน 3 ประการ คือ ความเด่นที่ หา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ของแบส และอะโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือการสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การเกื้อกูลยอมรับ เป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง จึงทำให้ งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของแบส และ อะโวลิโอ มีปัจจัยสำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตา สถานการณ์ พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกิดความคาดหวังตามสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 21) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน

ทุกคำ และสังคม

3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง

อย่างมีประสิทธิภาพ

สิริภาพ เหล่าลาภะ (2545 : 195-196) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงบทบาทของผู้นำแล้วสามารถวิเคราะห์ได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่มากมาย เริ่มตั้งแต่การบริหารขั้นต่ำสุดจนถึงสูงสุดขององค์กร มีบทบาทหน้าที่ต่อการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน ตลอดจนรับผิดชอบในการบริหารกิจการงาน ทุกอย่างในองค์กรให้เข้มแข็ง โดยไม่แตกแยก ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้นำจึงต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างอยู่เสมอไปก่อนใครๆ ไม่ฝังก

ตัวเองจมปลักอยู่กับที่ หรือย้อนรอยสู่อดีต บางคนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” แต่มีพฤติกรรม “ผู้ตาม” เช่น ตามกันฝรั่ง ตามรายงานและตามใจตนเอง

2. นำทาง ผู้นำต้องทำหน้าที่นำทาง ทางแผนที่และชี้เข็มทิศนำคน นำคน

นำงาน ไปสู่เส้นทางและจุดหมายปลายทาง ได้อย่างปลอดภัย ไร้อันตราย ไม่หลงทาง ไม่หกลุดทิศ ไม่ผิดพลาด

3. ชักจูง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักชวน ชักนำ ชักจูง และชักโยให้คน ในงาน

เป็นไปตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ รู้จักประสานงาน ประสานงานคนและประสานใจทุกคนทุกกลุ่มทุกฝ่าย ให้ศรัทธากำลังในการบริหารงานต่าง ๆ

4. กระตุ้นให้ทำ ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้น เร่งเร้า ปลุกกระดม ทั้งคน ทั้งคน ทั้งงาน

ให้กระตือรือร้นในการทำงาน

5. เป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครอง

งานสามารถให้ผู้อื่นประพฤติกและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ

6. เริ่มต้น ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก ปูพื้นฐาน เป็นนักสำรวจ

นักค้นคว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์

ความสุขในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพกษัตริย์จากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้องเอาใจ
ในทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องและทันที่

8. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์

หว่างบุคคล กับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่า
ประโยชน์ส่วนรวม

กอตักดิ์ ชัยวัชร์มีศักดิ์ (2547 : 116-117) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องตระหนักให้มาก มิใช่มุ่งมั่นที่จะนำแต่เพียงอย่างเดียว นั่นคือ บทบาทหน้าที่
คัญของผู้บังคับบัญชา ซึ่งต้องแสดงให้เห็นทุกคนได้ประจักษ์ถึงความสามารถอันเป็นคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว
ไม่จำเป็นต้องเสแสร้ง เนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในใจของผู้ที่เป็นผู้นำ โดยเฉพาะ และมัก
ยากแก่ผู้อื่น ได้พบเห็นจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย นั่นคือบทบาทหน้าที่ของผู้นำในด้านต่าง ๆ
ต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบ ไม่รับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม ใน
ที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อส่วนรวมในระยะยาว ไม่คิดเพียงแต่รักษาเก้าอี้ตัวเองให้นานที่สุด
2. มีความเสียสละ ผู้นำที่สุขสบายไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ดังตัวอย่างที่เราประจักษ์
เห็นว่าตลอดระยะเวลา 60 ปี ที่ผ่านมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้า
พระบรมราชินีนาถทรงเหน็ดเหนื่อยด้วยพระราชกรณียกิจ ซึ่งมุ่งเกื้อกูลประชากรไทยทั้งประเทศอยู่
ตลอดเวลา และด้วยพระบารมีปกเกล้าฯ แผ่นดินไทยจึงสงบร่มเย็น ด้วยโครงการในพระราชดำริทุก
งมีคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น

3. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงใคร พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุข
ในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพกษัตริย์จากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้องเอาใจใส่ทุก
ข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องและทันที่

4. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่าง
บุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์
ส่วนรวม

พระราชวรมุนี (สุรณ อ่อนชู 2549 : 45 ; อ้างอิงมาจาก พระราชวรมุนี 2541 : 3)
ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการ อันเป็นแนวทาง
ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีรายละเอียดที่เรียกว่า โครงการ
2. การจัดองค์กร คือ การกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรว่ามี
ตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใครเป็นต้น

3. การแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่กำหนดไว้ตามหลักการแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน
4. การอำนวยการ หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้
5. การควบคุม หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้อ่อนแอต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่หรือทุจริตต่อหน้าที่

จากการศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครองงาน สามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตามได้อย่างไว้วางใจ ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ มีความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

5. คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งเก่ง ดี กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พาบอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาตรฐานสูง สร้างขุมกำลัง ปลูกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักบริหาร
6. รู้จักการแก้ปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้าง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือ
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของ
 เป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความ
 มั่นศรัทธาในสิ่งที่คุณยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริงกระตุ้นและก่อให้เกิดความ
 ยอดเยียน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของคุณด้วยการ
 ะทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถพินิจพิจารณา
 ภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้าง
 ภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (Communication)
 าวดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่
 เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดี
 ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง
 ไม่ควร ใ้ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับ
 ความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมาย
5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้อง
 สามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่าง
 ไม่เป็นทางการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญกำลังใจสิ่ง
 หนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management)
 รู้จักที่จะดูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกต้องเหมาะสม
6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people
 skill) ทักษะ การพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ
 ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัย
 การเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ
 กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ
7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะ
 การทำงานให้ดีขึ้น อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ก่อนศักดิ์ ชัยศรีศักดิ์ (2547 : 119-122) กล่าวว่า นอกจากภาวะผู้นำจะเป็น
 คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำแล้ว ยังเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำที่เสริมสร้าง

รยาภาคและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เพราะหากองค์กรใดที่ผู้นำมีความสมบูรณ์ในภาวะ
นำแล้วองค์กร นั้นจะประสบความสำเร็จสูงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากผู้นำยึด
หลักปฏิบัติในบัญญัติ 11 ประการ ดังนี้

1. มีความจริงใจ ได้แก่ ผู้มีจิตใจที่ดี ไม่หลอกใช้ผู้อื่น ส่งเสริมลูกน้อง
2. ไม่ศรัทธา เคารพในคุณค่าของผู้อื่นทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่ง
ชั้นวรรณะไม่ยกตนข่มท่าน
3. ใช้ปิยวาจา เป็นผู้ฟังที่ดี มีวาจาที่สุภาพ ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ใช่

วาจาเสียดสีประชดประชัน

4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดกับอำนาจหน้าที่ ไม่ข่มเหงผู้น้อย
5. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติตน การทำงาน มีความ

รับผิดชอบ ขยันซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน

6. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เชื่อคนง่าย ไม่ฟังความข้างเดียว
7. มีความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรักเอาใจใส่และช่วยเหลือด้วย

ความเต็มใจ

8. กล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานหลักการและข้อเท็จจริง กล้าคิด กล้าทำ และ

กล้ารับผิดชอบ

9. อาหารสังคัม ร่วมสนับสนุน ส่งเสริมสร้างสรรค์สังคมให้เข้มแข็ง
10. บ่มเพาะคนดี เลือกรสรรและสร้างคนดีที่มีความสามารถให้กับองค์กร ด้วย

การสอนงานให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะแก่ลูกน้อง

11. มีจิตใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ มีวิสัยทัศน์

กว้างไกล ไม่กลัวที่จะใช้คำว่าขอโทษ

จากการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความ

คุณลักษณะและคุณสมบัติครบทุกด้าน เช่น เป็นแบบอย่างที่ดี มีภาวะผู้นำ ความรู้ดี เฉลียวฉลาด
มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบต่อ บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ
น่าเคารพศรัทธา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

6.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกันซึ่งอาจจะ
สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

รัตติกร์ณ จงวิศาล (2545 : 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการ การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 54) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง (2547 : 22-23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจ และให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม

ชรัตน์ จินขาวขำ (2547 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จะพยายามยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ในด้านคุณค่าของอุดมการณ์และวิธีการที่จะบรรลุอุดมการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อนส่วนรวม หรือเพื่อนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงหลักแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยมุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในระดับสูง

สุชานนต์ เข้มเจริญกิจ (2553 : 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อารี กังสาณกุล (2553 : 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกโดยการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

เบียร์น (Bums. 1978 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำจะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass. 1985 : 14-17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้อื่น ให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อถือที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เบนนิสและนาฮิส (Bennis and Naus. 1985 : 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกลับต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

คุก,ฮันสเตอร์ และคอฟเฟ (Cook, Hunsaker and Coffey. 1997 : 481) กล่าวว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือผู้นำที่เติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ
ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและ
การสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein. 2000 : 150-151) กล่าวว่า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำ
มากกว่า ที่ตั้งความคาดหวังไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร
สถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง
ความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากร ให้เกิดความต้องการและ
ความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมาย เป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงาน
เกิน ความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา ทำให้การบริหารงานบรรลุผล
สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

เบส (Bass. 1999 อ้างถึงใน รัตติกง จงวิศาล. 2543 : 22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะ
ผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคย
เสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็น
กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา
ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นเป็น ทำให้เกิดความตระหนักในการกิจวิสัย
ทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่
ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะ
กระทำโดยผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือ เรียกว่า 4 I (Four Is) ซึ่งมี
นักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership
: or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำเป็นที่
ยกย่องเคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน
ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ
เพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมี
ความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นที่ไว้ใจ
ได้ว่า จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูง ผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงการใช้
อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติเพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของ

ต้องแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่
 อุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความ
 ใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์
 มั่นใจผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
 จะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ
 ความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและ
 ปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ชรินทร์ จินขาวจำ (2547 : 28) กล่าวว่า ด้านการสร้างบารมี หมายถึง การที่
 บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี
 และเป็นกันเองปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้
 ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี ยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่าง
 ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ
 เพื่อให้งานเสร็จและการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้
 ไปตามที่คุณค่าที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง
 ที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา
 แสดงออกทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกายยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ
 ของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีการประพฤติดนเพื่อให้เกิด
 ประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และ
 ภารกิจเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้าน
 วิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตาม
 ภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มี
 จริยธรรมและจรรยาบรรณ

กิ่งกาญจนา จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง
 พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและ
 นับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นใน
 ตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง
 และสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มี
 การบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานในการ
 ปฏิบัติงานสูง

สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการนำ โดยการกระทำ มุ่งมั่นอุทิศตน
 และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน
 เสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแสดง
 ให้เห็น ถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่
 บริหารสถานศึกษา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหาร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ
 และให้การยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ เชื่อมมั่น สรวิทธา ไว้วางใจ และมีความยินดีที่จะทุ่มเทการ
 ปฏิบัติงานตามภารกิจ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ต้องมีวิสัยทัศน์
 และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
 ความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อให้
 บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะ
 ประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงคลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและ
 ความสำเร็จแก่ ผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาแสดงออกถึงความกระตือรือร้น โดย
 สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะ
 สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงถึงความอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อ
 เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถ
 ดำเนินการให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามถึงผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์
 ความสำเร็จ ขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว และการ
 กระตุ้นทางปัญญาโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกของบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่า ตนเองมีคุณค่าและ
 กระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ตาม
 จัดการกับปัญหากับอุปสรรคของตนเองได้และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ชรัตน์ จินขาวำ (2547 : 33) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่
 บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้
 ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ
 และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงาน
 งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลอง
 โครงการใหม่ ๆ

ขนิษฐา สิทธีจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชา แรงงูใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐาน การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชาสามารถ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจ มงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะ สำคัญในด้านการสร้างแรงงูใจภายในให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้าง ตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวก

กึ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้น งูใจให้ผู้ตามได้ อบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ โดย ุสร้าง ความมั่นใจความเชื่อในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชา

สุขามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง กระบวนการ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติในทางที่งูใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการให้กำลังใจแก่ ร่วมงาน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานใน การทำงานให้ ทำทายความสามารถของผู้ร่วมงาน และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ใน การปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร ถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการงูใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ุโดยการสร้างแรงงูใจภายใน สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมั่น ตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็น วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ความสำเร็จและความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และเสี่ยสละอุทิศตนในการปฏิบัติงาน ้วยความเต็มใจ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ ะตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา วนทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ ีสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้ง วมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองหาและเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีแบบ

หม่ มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตาม รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยนำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าสามารถ เอาอุปสรรคทุกอย่าง ได้จากความร่วมมือร่วมใจแก้ไขปัญหาร่วมงาน ทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ ระเบียบ การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะ ระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาคด้วยตัวเอง

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ใน การแก้ปัญหามีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชา แสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญห อย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และ ผลิตสร้างสรรค์

กิ่งกาญ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อกระบวนกรกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใน การแก้ปัญห โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท รับผิดชอบ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามใน การปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

ศุขามนตร์ เข้มเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน ภาระที่สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน ใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานได้คิดแก้ปัญหที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดย บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

อารี กังสานุกุล (2553 : 8) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออก ของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความจริงและให้ความจริงใจแก่ครู ใน โรงเรียนอย่างเสมอภาค ทั่วจากในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางานซึ่งชมความสำเร็จและ ส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าทำ ในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำ ให้ การพัฒนางาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการ ในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างรรคในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมาย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้ที่จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้ นำแสดงให้ เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการจัดการโดยเดินดูรอบ (Management By Walking Around: MBWA) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สีกว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

ขนิษฐา สิริทจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

กิ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นที่เลี้ยง มีการติดต่อบุคลากร

นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากร มี

ความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและความภูมิใจ

สุขามนตร์ แย้มเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหาร การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายการบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รับผิดชอบและความภาคภูมิใจของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ผู้บริหารอำนวยความสะดวก คอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกด้าน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

อารี กังสาณกุล (2553 : 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยถือว่าครู ในโรงเรียนเป็นกำลังหลักของโรงเรียนในการที่จะนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้ได้รับการยอมรับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อยู่เสมอ เอาใจใส่ความต้องการของครูในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนในด้านวัตถุประสงค์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการนิเทศติดตามงาน แนะนำช่วยเหลือบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

จากการศึกษา องค์ประกอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากในหน่วยงานทั่วไป หรือในวงการด้านธุรกิจ เพราะถือว่าเป็นทฤษฎีที่นิยมของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการพัฒนา โดยใช้กระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำที่มีประสิทธิผลเพื่อเป็นนักบริหารมืออาชีพตามสถานการณ์ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของชาติต่อไป

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้บรรลุตามความมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงกำหนดให้มีคณะกรรมการซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย มาตรฐานในการบริหารจัดการทางการศึกษา ทั้งนี้การดำเนินงาน ให้ประสบความสำเร็จนั้นสถานศึกษาและคณะกรรมการต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ควรมีรูปแบบ วิธีการทำงานที่ประสานสอดคล้องกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุผลตามที่ร่วมกันกำหนดขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 4-14)

1. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ สถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- 1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ตลอดจนบริบทและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น
- 1.2 จัดตั้งงบประมาณ และรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา
- 1.3 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของนักเรียน ชุมชน และท้องถิ่น
- 1.4 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- 1.5 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด
- 1.6 กำกับ ติดตาม ประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการและประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนา และการดำเนินการทางวินัยกับครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด
- 1.7 ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา

1.8 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ความร่วมมือใน
ประเมินคุณภาพการศึกษาจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา รวมทั้งการรายงานผลการประเมิน

คณะกรรมการสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถานศึกษา
และสถาบันอื่นในชุมชน และท้องถิ่น

1.10 ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในสถานศึกษาหรือตามที่ได้รับ
มอบหมายและตามที่กฎหมายกำหนด

2. อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ
พ.ศ. 2546 รวมทั้งอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลที่จะเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหาร
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สรุปลำดับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ได้ดังนี้

2.1 กำกับ การดำเนินการกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ
ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2.3 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการ
ศึกษากำหนด

2.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจ
หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษากับคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ
คือ (1) กำกับ (2) ส่งเสริม สนับสนุน และ (3) มีอำนาจอื่นตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ
กำหนด ซึ่งมีกรอบในการดำเนินงาน ดังนี้

3.1 อำนาจหน้าที่ในการกำกับ หมายถึงการกำกับให้สถานศึกษาดำเนินงานด้าน
วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ

ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

อำนาจหน้าที่ในการกำกับ การดำเนินงานของสถานศึกษา หลายคนเปรียบเทียบกับ
หน้าที่คล้ายกรรมการกำกับเส้น (Lineman) ในกีฬาฟุตบอล คือ กรรมการกำกับเส้น ไม่ใช่ผู้ตัดสิน
ไม่ใช่ตัวนักกีฬาฟุตบอลในสนาม ไม่มีสิทธิเป่านกหวีด ไม่มีสิทธิเตะฟุตบอลในขณะที่มีการ
แข่งขัน เพราะคนมีสิทธิเป่านกหวีดคือกรรมการตัดสิน (Referee) คนมีสิทธิเตะฟุตบอล คือ นักกีฬา
ของทั้งสองทีม ส่วนกรรมการกำกับเส้นมีสิทธิและหน้าที่ในการยกธงเมื่อผู้เล่น ไม่ปฏิบัติตามกติกา
กรรมการกำกับเส้นยกธง กรรมการตัดสินก็จะเป่านกหวีดยุติการแข่งขันชั่วคราวก่อนเริ่มเล่นใหม่
โดยบทบาทนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาต้องคอยกำกับสถานศึกษา โดยการติดตามการปฏิบัติงาน
ของสถานศึกษา รวมทั้งให้ความเห็น ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษา เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการให้
เป็นไปตามกฎกติกา ได้แก่ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และของสถานศึกษาออก
ไป หากสถานศึกษาดำเนินการไม่สอดคล้อง หรือไม่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ
ประกาศ คำสั่ง และนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการสถานศึกษาต้องแจ้งให้สถานศึกษาดำเนินการ
หากสถานศึกษายังไม่ดำเนินการ คณะกรรมการต้องเสนอความเห็น ไปยังกรรมการตัดสิน (เป่านกหวีด)
ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาสั่งการหรือแจ้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สั่งการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป

3.2 อำนาจในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา เพื่อให้
สถานศึกษามีความเข้มแข็ง บริหารงานอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการการศึกษา
แก่เยาวชนและประชาชน ได้อย่างกว้างขวางทั่วถึง และจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ
รักษา ชื่อดี ชื่องาม ของประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น

3.3 อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษา อำนาจหน้าที่ในส่วนนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย
ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนดให้เป็นอำนาจ
ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ดังกล่าว อาจเปรียบเทียบกับบทบาทหน้าที่ดังตารางต่อไปนี้

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p>1. ด้านวิชาการ</p> <p>1.1 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น</p>	<p>1. ด้านวิชาการ</p> <p>1.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น</p>
<p>1.2 จัดการเรียนการสอน สภาพแวดล้อม บรรยากาศการเรียนการสอนที่เหมาะสม และส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1.2 ให้ข้อเสนอแนะ และส่งเสริมสนับสนุนในการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>1.3 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมินให้คณะกรรมการสถานศึกษารับทราบ</p>	<p>1.3 รับทราบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดระบบและการดำเนินการตามระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา</p>
<p>2. ด้านงบประมาณ</p> <p>2.1 จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p> <p>2.2 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>2. ด้านงบประมาณ</p> <p>2.1 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้ง และการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา</p> <p>2.2 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา หรือปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับเรื่องนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>

บทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>ดำเนินการตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด</p>	<p>3. ด้านการบริหารงานบุคคล</p> <p>ปฏิบัติตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p>4. ด้านการบริหารทั่วไป</p> <p>4.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>4.2 ดำเนินการและกำกับ ติดตาม และประเมินผลงานตามแผนงาน โครงการของสถานศึกษา</p>	<p>4. ด้านการบริหารทั่วไป</p> <p>4.1 ให้ความเห็น เสนอแนะและให้คำปรึกษาในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>4.2 รับผิดชอบ ให้ความเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกิจการของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น และรายงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมื่อสถานศึกษาไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ตลอดจนนโยบายและแผนของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

บทบาทหน้าที่ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	บทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
<p>1. ด้านการบริหารทั่วไป (ต่อ)</p> <p>4.3 ระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา รวมทั้ง ปกครองดูแลบำรุงรักษา ไร่ และจัดหา ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>4. ด้านการบริหารทั่วไป (ต่อ)</p> <p>4.3 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา รวมทั้งปกครองดูแลบำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>
<p>4.4 ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>4.4 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะและให้ คำปรึกษาในการออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ แนวปฏิบัติ ฯลฯ ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>
<p>4.5 ส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชนและ สร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ในชุมชน และท้องถิ่น</p> <p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา หรือตามที่ได้รับมอบหมายและ ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด</p>	<p>4.5 ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ และให้ คำปรึกษาในการส่งเสริมความเข้มแข็งในชุมชน และสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันอื่น ๆ ใน ชุมชนและท้องถิ่น</p> <p>4.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการของ สถานศึกษา ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>

4. องค์ประกอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตามกฎกระทรวงที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2546 กำหนดให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนเก้าคน และสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสิบห้าคน ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ
2. กรรมการที่เป็นผู้แทนผู้ปกครอง จำนวนหนึ่งคน
3. กรรมการที่เป็นผู้แทนครู จำนวนหนึ่งคน
4. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวนหนึ่งคน
5. กรรมการที่เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนหนึ่งคน
6. กรรมการที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า จำนวนหนึ่งคน
7. กรรมการที่เป็นผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาในพื้นที่

จำนวนหนึ่งรูปหรือหนึ่งคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก และจำนวนสองรูปหรือสองคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

8. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหนึ่งคนสำหรับสถานศึกษาขนาดเล็กและจำนวนหกคนสำหรับสถานศึกษาขนาดใหญ่

9. ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการ

5. ความสำคัญของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรบุคคลที่ทำงานร่วมกับสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองได้ตามกรอบที่กฎหมาย กำหนด ดังนั้นความหลากหลายของบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ จึงเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาดังนี้

ผู้แทนผู้ปกครอง เป็นผู้สะท้อนปัญหาและความต้องการด้านคุณภาพทางการศึกษา และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนทั้งในส่วนที่คาดหวังและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น และร่วมมือกับครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ผู้แทนครู เป็นผู้ที่มีความชำนาญในสายวิชาชีพครูมีความสำคัญต่อการนำเสนอ
 มวลด้านกระบวนการเรียนรู้ ปัญหา และความต้องการการสนับสนุน ช่วยเหลือ รวมทั้งรายงานงาน
 การจัดการศึกษา

ผู้แทนองค์กรชุมชน เป็นผู้สะท้อนสภาพของปัญหาและความต้องการในการพัฒนา
 เรียนซึ่งเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของชุมชน และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในด้านภูมิปัญญา
 ท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้

ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการ
 ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา และมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างยิ่งในเรื่อง
 การขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทรัพยากรทางการจัดการศึกษา และเชื่อมโยงแผนพัฒนา
 การศึกษากับแผนพัฒนาท้องถิ่น

ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา เป็นผู้ที่สะท้อนภาพของความรัก ความศรัทธา
 ความภาคภูมิใจต่อสถาบันการศึกษาที่ตนได้รับการศึกษา ช่วยจรรโลงคุณค่าของสถาบันไปสู่ศิษย์
 รุ่นหลังให้ประสบความสำเร็จในการศึกษาเช่นกัน

ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ เป็นผู้นำเสนอและเติม
 เต็มข้อมูลด้านคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมของศาสนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้
 เพื่อให้ นักเรียนเป็นคนดีของสังคม

ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ที่จะ
 ช่วยเสริมให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้านอย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ
 ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะกรรมการและเลขานุการซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของสถานศึกษา
 เป็นบุคคลสำคัญที่จะสะท้อนภาพของการบริหารจัดการ ผู้ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา สร้างแรงจูงใจ
 กระตุ้นการทำงาน ทบทวนรายงาน สะท้อนความคิด เปิดโอกาสให้ผู้แทนแต่ละกลุ่มได้แสดงบทบาท
 อย่างเต็มที่ จัดเตรียมการประชุม บันทึกการประชุม รายงานผลการประชุมและสนับสนุนด้านอุปกรณ์
 ห้องประชุม วัสดุใช้สอย ฯลฯ รวมทั้งการพิจารณานำมติ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากที่ประชุม
 ไปสู่การปฏิบัติ

ดังนั้น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลในการบริหาร
 สถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม จึงต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาหลากหลาย และเข้าใจ
 การศึกษา มีความมุ่งมั่น มีเวลาที่จะอุทิศร่างกายแรงใจพัฒนาสถานศึกษาของชุมชนให้มีคุณภาพและ
 ได้มาตรฐานตามที่ชุมชน สังคม และประเทศชาติต้องการ ซึ่งจะส่งผลให้ชุมชน สังคมเข้มแข็ง และ
 ประเทศชาติก้าวหน้า

วิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)

วิธีวิจัยแบบผสมวิธีเป็นการวิจัยในแนวทางแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีคิดและระเบียบวิธี เชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรม การร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิดชอบและภาคีที่ดำเนินงาน โครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย และศุภวัฒน์ พลายน้อย. 2549 : 3)

1. ความหมายของการวิจัยแบบผสมวิธี

วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี นักวิจัยมักเรียกชื่อเป็นภาษาอังกฤษในหลายลักษณะต่าง ๆ เช่น mixed methodology, mixed methods, mixed methods research หรืออีกหลาย ๆ ชื่อ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความหมายจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เป็นวิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เทคนิคแนวทาง วิธีการ ความคิด รวบรวม หรือภาษา ผสมผสานร่วมกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ในการวิจัยเรื่องเดียวกัน

2. จุดมุ่งหมายของการวิจัยแบบผสมวิธี

จากการศึกษาว่าเพราะเหตุใดต้องใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี คำตอบที่เป็นเหตุผลหลักของทุกสำนักและทุกคนที่ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Methods) คือ เป็นการแก้จุดอ่อนของ แต่ละวิธีด้วยการเสริมจุดแข็ง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ คือ (วิโรจน์ สารรัตน์. 2545 : 13)

2.1 เพื่อเป็นการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ให้เพิ่มความเชื่อมั่นในผลของการวิจัย

2.2 เพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม (Complementarity) เช่น

ตรวจสอบประเด็นที่ซ้ำซ้อนหรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ที่ศึกษา เป็นต้น

2.3 เพื่อเป็นการริเริ่ม (Initiation) เช่น ค้นหาประเด็นที่ผิดปกติ ประเด็นที่ผิด

ธรรมดา ประเด็นที่ขัดแย้งหรือทศนะใหม่ ๆ เป็นต้น

2.4 เพื่อเป็นการพัฒนา (Development) เช่น นำเอาผลจากการศึกษาในขั้นตอนหนึ่งไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับในอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นต้น และ

2.5 เพื่อเป็นการขยาย (Expansion) ให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น

3. ความสำคัญของการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research)

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีความสำคัญตามแนวคิดของ Creswell ดังนี้คือ (Creswell . 1989 : 17)

3.1 ผลการวิจัยจากวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีสามารถเสริมต่อกันโดยใช้การวิจัยจากวิธีหนึ่งอธิบายขยายความผลการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง ช่วยให้การตอบคำถามการวิจัยได้ละเอียดชัดเจนมากกว่าการใช้รูปแบบการวิจัย เชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพเพียงรูปแบบเดียว

3.2 การใช้ผลการวิจัยจากวิธีหนึ่ง ไปช่วยพัฒนาการวิจัยอีกวิธีหนึ่งหรือการใช้การวิจัยวิธีหนึ่ง ไปตั้งคำถามการวิจัยอีกวิธีหนึ่ง

3.3 การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพต่างก็มีจุดเด่นในตนเอง สามารถจุดเด่นมาใช้ในการแสวงหาความรู้ความจริงได้ถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

3.4 การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพต่างก็มีจุดด้อยในตนเอง ผู้วิจัยสามารถใช้จุดเด่นของการวิจัยเชิงปริมาณมาแก้ไขจุดด้อยของการวิจัยเชิงคุณภาพ ขณะเดียวกันอาจใช้จุดเด่นของการวิจัยเชิงคุณภาพมาใช้แก้ไขจุดด้อยของการวิจัยเชิงปริมาณ

3.5 สามารถนำผลผลิตจากการวิจัยแบบผสมวิธีมาสร้างความรู้ความจริงที่สมบูรณ์สำหรับใช้ในการปรับเปลี่ยนทฤษฎีหรือการปฏิบัติงาน

4. วิวัฒนาการของการวิจัยแบบผสมวิธี

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้มีการถกเถียง (Debate) ทางความคิดเกี่ยวกับกระบวนทัศน์ (Paradigm) การวิจัยด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ระหว่างกลุ่มปฏิฐานนิยมหรือประจักษ์นิยม (Positivist) ที่นิยมระเบียบวิธีเชิงปริมาณ (Quantitative methods) และกลุ่มโครงสร้างนิยมหรือปรากฏการณ์นิยม (Constructivist) ที่นิยมระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative methods) ต่างฝ่ายต่างได้แย้งว่าทฤษฎีของตนถูกต้อง และพยายามโจมตีฝ่ายตรงข้ามเพื่อให้ฝ่ายตนเหนือกว่า จนกระทั่งได้เกิดบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นมาที่ระยะต่อมาเรียกว่า นักปฏิบัตินิยม (Pragmatists) ได้มีการจัดรวมทั้ง 2 กระบวนทัศน์เข้าด้วยกันเพื่อเป็นทางเลือกใหม่ในการวิจัย เรียกว่า ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (mixed methods) โดยจำแนกได้เป็น 3 ยุคใหญ่ ได้แก่

4.1 ยุคระเบียบวิธีเดี่ยวหรือยุคนักวิจัยบริสุทธิ์ (Monomethod or purist era)

4.2 ยุคระเบียบวิธีผสม (Emergence of mixed methods)

4.3 ยุคการวิจัยรูปแบบผสมวิธี (Emergence of mixed model studies)

5. รูปแบบของการผสมวิธีกันระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพ

รูปแบบหลักของการวิจัยในปัจจุบันมี 3 รูปแบบ คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) โดย mixed methods เป็นเทคนิควิธีวิจัยทางสังคม-ศาสตร์แบบผสมวิธี

ระหว่างวิธีการวิจัย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเข้าด้วยกัน

จุดมุ่งหมายของการผสมวิธีก็เพื่อการแก้ไขข้อจำกัดของแต่ละวิธีให้สามารถตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น รูปแบบที่นิยมทำทั้งไทยและต่างประเทศ คือ ใช้วิธีการวิจัยเชิง

ปริมาณเป็นตัวตั้งก่อนแล้วตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ยกเว้นกรณีที่เป็นอุปติการณ์ หรือเหตุการณ์

ใหม่ๆ ที่ยังไม่เคยเกิดขึ้น จึงจะใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวตั้งแล้วค่อยมาตรวจสอบสมมติฐานหรือ

ทฤษฎีด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ลักษณะการผสมผสาน จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ระเบียบวิธี

แบบผสมวิธี (Mixed methods) และรูปแบบผสมรูปแบบ (Mixed model) ในการผสมวิธีกันระหว่างการวิจัย 2 รูปแบบนั้น อาจเป็นการผสมผสานแบบครั้ง

ต่อครั้ง การผสมแบบมีรูปแบบหลักร่วมกับรูปแบบรอง หรือแบบผสมผสานทุกขั้นตอน โดยมีวิธี

ออกแบบดังนี้ (ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล และสุภาพ ฉัตรภรณ์. 2549 : 87)

1. การวิจัยแบบ 2 ภาค (Two-phase design) เป็นการวิจัยในรูปแบบที่แยก

การดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอนอย่างชัดเจนด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน (การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัย

เชิงคุณภาพครั้งต่อครั้ง) แล้วนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอนโดยเอกเทศ แต่ละตอนตอบ

คำถามวิจัยต่างประเด็นกัน โดยมีบทสรุปเป็นตัวเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนเข้าด้วยกัน

2. การวิจัยแบบนำ-แบปรอง (Dominant – less dominant design) เป็นการวิจัยที่

ดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยหลักแนวทางใดแนวทางหนึ่งแล้วเสริมด้วยอีกแนวทางหนึ่ง เช่น ใช้การวิจัย

เชิงปริมาณเป็นหลัก และใช้วิธีการบางอย่างของการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริม เช่น เพื่อขยายความ

เพื่อตรวจสอบยืนยัน หรือเพิ่มความลึกของข้อมูล ในทางตรงกันข้ามอาจใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นหลักเสริมด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ

3. การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-methodology design หรือ integrated

approach) รูปแบบนี้เป็นการผสมทั้งระดับมหภาคและจุลภาคระหว่าง 2 กระบวนทัศน์และแนว

ทางการวิจัย รูปแบบการวิจัยนี้จัดว่าเป็นการวิจัยลูกผสม (Hybrids) ในทางปฏิบัติเป็นการวิจัยที่

ดำเนินการได้ยาก เนื่องจากต้องมีการผสมผสานทุกขั้นตอนของการวิจัยตั้งแต่นำเสนอปัญหา (ในบท

นำของการวิจัย) จนถึงบทสรุปของการวิจัย ซึ่งในบางขั้นตอนอาจมาสามารถผสมผสานกันได้เต็มที่

ยข้อจำกัดของความแตกต่างในกระบวนการทัศนการวิจัยระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง
 มาณ

จากการวิจัยทั้ง 3 รูปแบบ จะเห็นได้ว่ารูปแบบที่ 2 น่าจะดำเนินการได้ง่ายที่สุดสำหรับ
 วิจัยที่มีความถนัดตามแนวทางเฉพาะของตน เพราะสามารถแยกงานวิจัยเป็นแต่ละตอนที่สมบูรณ์
 ของตัวเอง ส่วนรูปแบบที่ 3 น่าจะดำเนินการได้ยากที่สุด เพราะถ้าใช้นักวิจัยต่างกระบวนการทัศนเพื่อ
 งานร่วมกันย่อมหาจุดร่วมกันได้ยากถ้าใช้นักวิจัยกลุ่มเดียวกันก็ต้องเป็นนักวิจัยที่มีความรู้ความ
 ำใจในแนวทางการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เป็นอย่างดีจึงจะสามารถผสมผสานกันได้
 อย่างเหมาะสม ส่วนวิธีการที่ 1 จะเป็นรูปแบบที่ดี และมีโอกาสเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยในแต่ละ
 ตอนของการวิจัย อาจให้นักวิจัยต่างกลุ่มซึ่งต่างดำเนินการเป็นอิสระภายใต้วิธีการของตนอย่างเต็มที่
 แต่จะมีความยากในขั้นตอนการสรุปผลการวิจัยที่จะต้องเชื่อมโยงการวิจัยทั้งสองตอนเข้าด้วยกัน
 โดยให้ทั้งสองตอนมีความสำคัญใกล้เคียงกัน

ขณะที่ Padgett (1998 อ้างถึงใน Kerlinger, 2000 : 592) ได้ออกแบบการวิจัยแบบ
 ผสานวิธี เป็น 3 แบบ โดยเรียกว่า การวิจัยแบบพหุวิธี (Multimethods) โดยสาระสำคัญคือ
 วิธีที่ 1 เริ่มต้นด้วยวิธีเชิงคุณภาพแล้ว ดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ แล้วกลับไป
 ใช้เชิงคุณภาพอีก วิธีเชิงคุณภาพใช้เพื่อสำรวจ กำหนดความคิด สมมุติฐาน และตัวแปรที่อยู่ใน
 กรอบความคิดของนักวิจัย ซึ่งทำได้โดยใช้การสังเกต สัมภาษณ์ หรือ focus group จากความคิดรวบ
 ยอดที่ได้จากการศึกษาส่วนของเชิงคุณภาพนี้ สามารถศึกษาต่อได้ด้วยวิธีการเชิงปริมาณและทำ
 การทดสอบสมมุติฐาน จากนั้นอาจเชื่อมโยงผลขั้นสุดท้ายกับสภาพที่เป็นจริง ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ
 วิธีที่ 2 ใช้วิธีเชิงปริมาณในขั้นแรก และตามด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ผลจากส่วน
 การศึกษาเชิงปริมาณ ใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับส่วนที่เป็นเชิงคุณภาพต่อไป Padgett (1998 อ้างถึงใน
 Kerlinger, 2000 : 592) เห็นว่าการศึกษาเชิงปริมาณจำนวนมากสามารถใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์
 เชิงคุณภาพ วิธีการเชิงคุณภาพสามารถตอบคำถามบางคำถามที่ไม่อาจตอบได้โดยการศึกษาเชิง
 ปริมาณ

วิธีการที่ 3 ของการวิจัยพหุวิธี คือ ดำเนินการไปพร้อมกันทั้งวิธีการเชิงปริมาณ และ
 วิธีการเชิงคุณภาพ โดยที่ในช่วงใดที่เชิงปริมาณเด่น เชิงคุณภาพก็ลดบทบาทลงไป ถ้าเชิงคุณภาพเด่น
 เชิงปริมาณก็ลดบทบาทลง

จะเห็นได้ว่าการเลือกใช้รูปแบบการผสานวิธีแบบใดขึ้นอยู่กับกรอบการออกแบบการวิจัย
 ของผู้วิจัยเอง โดยพิจารณาความเหมาะสมของเรื่องที่วิจัยว่าควรจะใช้วิธีเชิงปริมาณหรือวิธีการ
 เชิงคุณภาพ ในขั้นตอนใดเพื่อให้ได้คำตอบการวิจัยที่สมบูรณ์ที่สุด

6. ขั้นตอนการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research Process)

การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดคำถามการวิจัย ผู้วิจัยอาจจะตั้งคำถามการวิจัยเพียงหนึ่ง
คำถามซึ่งมีลักษณะที่เป็นทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ หรือจะตั้งคำถามการวิจัยหลายคำถามซึ่ง
อาจจะแยกเป็นคำถามเชิงปริมาณและคำถามเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยสามารถตั้งวัตถุประสงค์
ของการศึกษาไว้ข้อเดียวหรือหลายข้อ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคำถามการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกระเบียบวิธีในการวิจัย ผู้วิจัยต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการ
วิจัยที่เหมาะสมที่สุดสำหรับกรตอบคำถามการวิจัย ให้ถูกต้อง แม่นยำน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้
ได้ในการปฏิบัติงานวิจัย โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เวลาที่เหมาะสม การให้ค่าน้ำหนัก
ของข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ การผสมผสานวิธีการ ความลึกซึ้งในทฤษฎีหรือวิธีการ
เปลี่ยนแปลงไป

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 การตีความหรือแปลผลข้อมูล

ขั้นตอนที่ 7 การกระทำข้อมูลให้ถูกต้อง

ขั้นตอนที่ 8 การสรุปผลและการจัดทำรายงานการวิจัย

7. ข้อจำกัดในการใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี

ในทางปฏิบัติ พบว่าการวิจัยแบบผสมวิธีมีข้อพึงระวังและมีข้อจำกัดบางประการ คือ
วิธีการวิจัยเชิงปริมาณนั้นเป็นวิธีการที่เข้มงวด เป็นระบบและเป็นแบบแผน ส่วนวิจัยเชิงคุณภาพนั้น
เป็นวิธีการที่แบบเนียบ ละเอียดอ่อน และยืดหยุ่น เมื่อนำวิธีทั้งสองมาใช้ในการวิจัยเรื่องเดียวกัน
จะต้องใช้ให้เหมาะสม อย่าปล่อยให้ความรู้สึกนึกคิดเชิงคุณภาพไปผ่อนคลายนความเข้มงวดและความ
เป็นแบบแผนของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ในขณะเดียวกันก็อย่าปล่อยให้ความรู้สึกนึกคิดเชิงปริมาณ
มีอิทธิพลทำให้วิธีการเชิงคุณภาพกลายเป็นการสำรวจหาข้อมูลเพิ่มเติมอย่างฉาบฉวย ซึ่งจะเป็นผล
ทำให้คุณภาพของงานวิจัยชิ้นนั้นลดลง

นอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยแบบผสมวิธีมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ 1) นักวิจัยโดยเฉพาะ
หัวหน้าโครงการวิจัยต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการทำวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพคน
ที่ถูกต้องตามหลักวิธี ไม่เช่นนั้นจะได้งานวิจัยที่ไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร 2) ในการวิจัยแบบผสมวิธี
จะต้องใช้เวลาและทรัพยากรในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณมากกว่าการทำวิจัยเชิงเดี่ยว ดังนั้น

รงานการที่ถูกจำกัดด้วยเวลาและงบประมาณจึงไม่สามารถใช้กลยุทธ์โดยวิธีผสมวิธีได้ ยกเว้นเป็น
 อนุเสริมบางส่วน 3) อาจมีการใช้การวิจัยแบบผสมวิธีตามสมัยนิยม โดยเป็นการใช้แบบผิด ๆ
 มที่ตนเข้าใจหรือใช้โดยมกง่าย เช่น นักวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบผิวเผิน
 ื่อนักวิจัยเชิงคุณภาพคัดเลือกรวมตัวอย่างด้วยการสุ่มตามหลักสถิติโดยไม่พิจารณาหลักเกณฑ์ที่
 เหมาะสม เป็นต้น

วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เป็นวิธีการวิจัยที่นำเทคนิควิธีการวิจัย
 ึ่งปริมาณและเทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ มาผสมผสานกันในการทำวิจัยเรื่องเดียวกัน เพื่อที่จะ
 อบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าในอดีต มีพื้นฐานแนวคิดจากกรหลอมรวมปรัชญาของกลุ่ม
 ฎีฐานนิยมและกลุ่มปรากฏการณ์นิยมเข้าด้วยกัน อาจเรียกว่า เป็นกลุ่มแนวคิดของกลุ่มปฏิบัตินิยม
 (Pragmatist) ซึ่งมีความเชื่อว่าการยอมรับธรรมชาติของความจริงนั้น มีทั้งสองแบบตามแนวคิด
 ของนักปรัชญาทั้งสองกลุ่ม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

พัชร จิรจิงษ์ชัย (2545 : 116) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรม
 สามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัด
 กาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวคิดของแบสและอวลีโอ โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียน
 มัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
 ศึกษจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวคิดของแบสและอวลีโอ โดยภาพรวม
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ใน
 ระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดกลางและ
 ขนาดเล็กใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง และ
 โรงเรียนมัธยมขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ใน
 ระดับปานกลาง

จิระนันท์ บุญบันดาล (2546 : 70-71) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ
 ผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา
 5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับ ปานกลาง เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะ พบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตั้งถิ่นฐานสภาพกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกและอยู่ในระดับปานกลาง

สมควร ไกรพน (2546 : 70-71) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่งพบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ดำรงตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันนี้คู่ คือข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลางมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม (2547 : 101-107) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูมีความเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้าน

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชรัตน์ จินขาวจำ (2547 : 65-66) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้านการดำเนินงาน ความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญโสม ดิเลิศ (2550 : 103-104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการและครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอนในโรงเรียนต่างประเภทกันและอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันรับรู้การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรรย์ วรสาร (2551 : 94-96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียน
จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้น
ฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ใน
การบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความ
เห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพโดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 74-75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความ
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานีโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความ
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุบลราชธานี โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี โดยรวม
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่าง
มีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้าน
การกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกสองแตกต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาอุบลราชธานีโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อารี กังสานุถุค (2553 : 72-73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- กึ่งทศวรรษ จิตต์กระวาน (2553 : 93-95) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมือง
พัทยาจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05
 3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05
 4. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass 1985 อ้างถึงใน ชรัตน์ จินชาวท่า. 2547 : 36) ได้ทำการศึกษานำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมีการกระตือรือร้น

การใช้ปัญญา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับ และพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น

เคนดริค (Kendrick. 1988 : 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยม ศึกษาในเมืองให้มีความมีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

ซูไซ (Soosai. 1989 : 324-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับบรรยากาศการจัดองค์กรใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในทามาเนนาดู อินเดีย พบว่า การใช้อำนาจหน้าที่กับการใช้อำนาจอิทธิพล หรือบารมีส่วนตัว มีผลให้เกิดการยอมรับได้ ในขณะที่ใช้อิทธิพลส่วนตัว หรืออำนาจบารมี ทำให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันมากกว่า

เฟลตัน (Felton 1995 อ้างถึงใน กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน 2553 : 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

คิง (King. 1990 : 157) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนในระดับอนุบาล - มัธยมศึกษาตอนปลายและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบส พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้ในระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล - มัธยมศึกษาตอนปลาย

ซีเซลเลีย (Cecelia. 1999 : 3215-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารเขตการศึกษา

ว่า ผู้บริหารเขตที่จบปริญญาเอกสามารถพัฒนาสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารเขตการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจะพัฒนาสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้น้อยกว่า และยังพบว่า การอบรมหัวข้อเรื่องบทบาทของผู้นำ ทัศนคติของนักกระบวนการ เปลี่ยนแปลงและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้การพัฒนาสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิง (King. 2002 : 2303 – A) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาว่า สภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพได้รับความสัมพันธ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ่บัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า สภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่นจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Commitment to Continuous Improvement) และวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารความคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive : MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

เฮิร์ตซ์ (Hirtz. 2002 : 2466 – B) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ่บัจจัย (TQM) ผลการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมฤทธิ์ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับและการบริหารงาน แบบเสรีนิยมนั้น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสัมฤทธิ์ผลของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

เบอร์เกสส์ (Buegess. 2003 : 2753-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับ สภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพระหว่างผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา (Superintendent) กับ ประธานกรรมการ โรงเรียน (School Board President) ของโรงเรียนมลรัฐ โอไฮโอโดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ่บัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ประธานคณะกรรมการ โรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารเขตพื้นที่

ชอกโม (Seok. 2003 : A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับวัฒนธรรมองค์กร ของทีมกีฬาในประเทศเกาหลีใต้โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำหุ่บัจจัย (MLQ) วัดภาวะผู้นำและใช้แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Assessment Questionnaire : OCAQ) ประเมินวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษา พบว่า นักกีฬามี

ความพึงพอใจสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าสภาพผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรม
 องค์กรของผู้นำทีมที่ยังเป็นวัฒนธรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหาร
 แบบข้อยกเว้น (Management - by - Exception Active : MA) และการให้รางวัลตามสถานการณ์
 (Contingent Reward : CR)

จากผลการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยน
 แปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการบริหารงานของ
 ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อประสิทธิภาพ
 ประสิทธิภาพผลขององค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับ
 เปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงาน ผู้การเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุค
 การปฏิวัติเพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY