

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายผู้นำ
 - 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
 - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.5 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ
2. หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.2 ความเป็นมาและแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.3 หลักการในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.4 แนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 5.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 5.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร
 - 5.3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. สภาพการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต6
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือได้รับเลือกตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจ หรือ โน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 4) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่รับยกย่องให้เป็นหัวหน้าอาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อารีย์ บุญเจ็ด (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือองค์การจะโดยวิธีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือสถาบัน

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 15) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่าง

หนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วยและทำตาม อย่างเต็มใจ

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครือ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือองค์การให้เป็นหัวหน้า โดยวิธีเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 165) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จารุวรรณ หลีกคำพันธ์ (2547 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถหรือศิลปะหรืออิทธิพลหรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของกลุ่มในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจสมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครีอ (2550 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของ
ผู้บริหาร ในการใช้อำนาจ อิทธิพลการจูงใจและ โน้มน้ำวจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้
ปฏิบัติกิจกรรมร่วมมือกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

มอร์เฟท (สัมฤทธิ์ มั่นคอนเครีอ. 2550 : 16 ; อ้างอิงมาจาก Morphet. 1982 :
9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำใน
องค์การนั้นเพื่อจูงใจ ให้บุคคลอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

กิบสัน และคณะ (Gibson and Other. 1997 : 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ
คือการพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นให้บรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

ยุกต์ (Yokl. 2001 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดย
การอาศัยอิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือเพื่อนำทาง
จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง
ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจในการจูงและ โน้มน้ำวจิตใจให้
บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดอย่างมี
ประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาริเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้น
คริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผล
ทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กรในปัจจุบัน
การศึกษาแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศ ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2540 : 42)

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

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า
ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางกายภาพ
(Physical Traits) และลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Traits) การศึกษาลักษณะทาง
กายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะ

ทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาเกี่ยวกับถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ซูชาติ พ่วงสมจิตต์ (2544 : 13) ได้สรุปว่า ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษามีความแตกต่างกันไม่มีความแน่นอนตายตัวและคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

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

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพโดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้ มี 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 การให้ความคิดเห็น และหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษากภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task - Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee - Oriented Style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามนักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งไว้ ดังนี้ (ซูชาติ พ่วงสมจิตต์. 2544 : 15)

1. แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

เลวิน, ลิพพิท และไวท์ (Lewin, Lippitt & White : 1939 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์. 2542 : 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1938 และรายงานผลเมื่อ ค.ศ. 1938 โดยในการศึกษาครั้งนี้เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

2. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มต้นศึกษาใน ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยการเริ่มของ ดร.แคโรล ชาร์เทิล (Dr. Carroll L. Shartle) ซึ่งต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (Hemphill & Coons) ได้คิดสร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ และต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สต็อกคิลล์ 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 เรนซิสลิเคิร์ต (Rensis Likert) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับการที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล การวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production - Centered) และแบบมุ่งคน (Employee - Centered) ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ต้องสนับสนุนและส่งเสริม ให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

2.3 การศึกษาผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในค.ศ. 1974 โดย ดร.เบลส์ (Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ซึ่งจากการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และแบบมุ่งสังคม (Social Leader) (Bales. 1974 ; อ้างถึงใน ทร สุนทรายุทธ. 2543 : 120)

2.4 การศึกษาแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

2.4.1 แบบมุ่งงาน (Task – Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2.4.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และ เน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น้อยอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

2.4.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานเดินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.4.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.4.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึก ยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3. ผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลล์ และ กูบา (Getzels and Guba)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2536 : 189) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การตามแนวคิดของเกทเซลล์ และ กูบา ได้จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) และผู้นำแบบसानประ โยชน์เป็นหลัก (Tranractional Leaders) สรุปความ ได้ดังนี้

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันทางมิตินมากกว่าบุคคลมิติน เป็นผู้นำที่ยึดถือสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ซึ่งมีมติสถาบัน
2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นการตัดสินใจของตนเองและผู้ร่วมงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็มักจะคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ร่วมงานกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญในระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ สร้างความสัมพันธ์กับครูผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้น

ความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะที่เดียวกันก็จะให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานด้วย

ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ (2547 : 25 - 56) กล่าวว่า แบบของผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ และช่วยให้ผู้นำเลือกแบบการนำที่ถูกต้องกับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่เขาจะนำและไม่มีแบบใดดีที่สุด แต่แต่ละแบบจะมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้นำที่สามารถคำนึงถึงสถานการณ์และเอาสถานการณ์เข้ามาเป็นประโยชน์และได้สรุปแบบของผู้นำไว้ได้ ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงแบบผู้นำตามแนวคิดของเกทเชลล์และกูบา
ที่มา : ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ (2547 : 33)

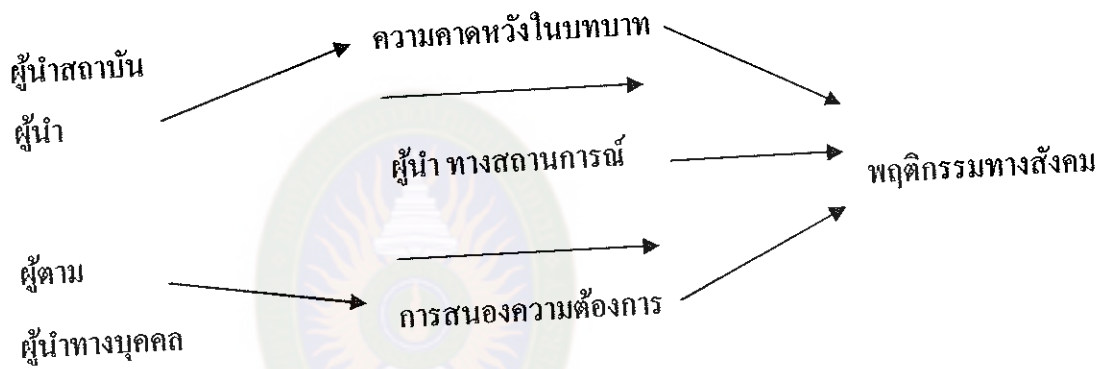
มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของ เกทเชลล์ และกูบา ถือว่าระบบสังคมวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ ระดับสังคมวิทยา กับระดับทางจิตวิทยานำมาสร้างโครงสร้างเป็น 2 มิติ มิติส่วนบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง

1. บทบาทของตำแหน่งซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ใต้อิทธิพลของความคาดหวัง

2. บุคลิกภาพ ถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการแบบของผู้นำตามความคิดของเกทเชลล์และกูบา แบ่งแบบผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำทางสถาบัน ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบันซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางของสถาบันบทบาท ความคาดหวัง มากกว่าทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ถ้าบทบาทในสถาบัน ถูกกำหนดให้เด่นชัดแน่นอน บุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำ หน่วยงานก็จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้การนำทางสถาบันนี้

ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างขององค์กรหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือบุคคลที่สวมบทบาทสามารถเปลี่ยนคนได้และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้าย ๆ กัน กับเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของหน้าที่คือเขียน โปรแกรมหรือเปิดสวิตช์เพื่อให้เครื่องจักรเดินหน้าที่ของผู้ตามหรือลูกน้อง ก็คือทำตาม โปรแกรมที่สั่งอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิเฉพาะตนมิใช่ที่มอบต่อ ๆ กัน ขอบเขตของการปฏิสัมพันธ์ แต่กระจายไปทั่วมากกว่าจะเฉพาะเจาะจง การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายนอกมากกว่าภายใน ข้อขัดแย้งในบทบาท ถ้าหากมีข้อแตกกร้าวเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนโครงสร้างทั้งระบบ



แผนภาพที่ 3 แสดงแบบของผู้นำทางสถาบันตามแนวคิดของเกทเชลล์และกูบา
ที่มา : ภาวิดา ธาราศรีสุทธี (2547 : 34)

2.2 ผู้นำทางบุคคลผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องไปทางบุคคลบุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวังที่กล่าว เช่นนี้มิได้หมายความว่า ผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดมุ่งหมายน้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบีบบังคับให้ทำตามความคาดหวังของบุคคลอื่น แต่เกิดจากการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนร่วมช่วยเหลือกันและกระทำในสิ่งที่มีความหมายต่อตัวเองผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า รัฐบาลที่ดีที่สุดคือรัฐบาลที่ปกครองน้อยที่สุด ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าบุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่งกระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบผลสำเร็จเมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิมผลที่ได้รับอาจแตกต่างกันได้ภายใต้ผู้นำ ทางบุคคล อำนาจหน้าที่อาจมอบกัน ได้มากกว่าที่จะเป็นสิทธิเฉพาะตัว ขอบเขตของความคาดหวังนั้นเฉพาะเจาะจงกว่าจะเป็นทั่ว ๆ ไป การให้คุณและให้โทษและการจูงใจมาจากภายในมากกว่าจากภายนอกความขัดแย้งที่

เกิดขึ้นมักจะเกิดขึ้นจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ ถ้าหากมีความแตกต่างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานทั้งระบบ

2.3 ผู้นำทางสถานการณ์ ผู้นำทางสถานการณ์นี้จะเปลี่ยนแบบภายใต้สถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่งเนื่องจากหัวหน้าจะต้องกระทำให้หน่วยงานบรรลุผลให้สำเร็จ ดังนั้น บทบาทและความคาดหวังจะต้องระบุให้เด่นชัดแต่ในขณะเดียวกันบุคลิกภาพของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะถูกมองข้ามไปไม่ได้ ภายใต้แนวทางสถานการณ์นี้อำนาจหน้าที่อาจหน้าที่อาจเป็นสิทธิเฉพาะตนหรือมอบหมายกันได้ ขอบเขตของการทำงานอาจเฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางก็ได้ ทำนองเดียวกันการให้คุณให้โทษและการจูงใจอาจมาจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละอย่างซึ่งไม่เหมือนกัน

4. ผู้นำตามแนวคิดของทานเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt)

ชยวัฒน์ บุณทริก (2541 : 7) ได้กล่าวถึง ผลงานของทานเนนบอม และชมิทท์ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบใด เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนผลักดัน แบ่งผู้นำออกเป็น

7 แบบ คือ

4.1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเอง หรือพิจารณาแก้ปัญหาเอง โดยการเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดจากนั้นก็แจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการใช้อำนาจบังคับ

4.2 ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่จะประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามเขาตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

4.3 ผู้นำเสนอความคิดเห็นของตนเองและขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาหัวหน้าแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังแล้วความคิดเห็นของตนว่าคิดอย่างไรมีความตั้งใจอย่างไรหลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว จึงสอบถามถึงปัญหาที่สงสัยซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าหัวหน้าจะทำอะไร จึงจะสำเร็จผลได้

4.4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้างแต่ความริเริ่มและพิจารณาการตัดสินใจ ยังอยู่กับผู้นำก่อนที่จะประชุมหรือพบปะลูกน้องเขาได้พิจารณามาก่อนแล้วแต่ยังคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้เพราะฉะนั้นจึงได้นำมาเสนอต่อผู้ได้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นว่าการตัดสินใจกระทบต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความคิดเห็นแต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจครั้งสุดท้ายเป็นของเขา

4.5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองแบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจ มาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้เป็นหัวหน้าจะเริ่มต้นอธิบายถึงปัญหาว่าเป็นอย่างไร และถามความคิดเห็นผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไรผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะ ถือว่าความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

4.6 ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น หัวหน้าแบบนี้จะนำปัญหาให้ผู้ได้บังคับบัญชานำไปตัดสินใจ โดยตนเองอาจเป็นสมาชิกอย่างไรก็ตามเขาจะเป็นสมาชิกอย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ เช่น ปัญหาเรื่องของคนงานของบริษัท ไม่มีที่จอดรถผู้นำก็บอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถให้ใกล้ ๆ กับที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินในจำนวนหนึ่ง

4.7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนดให้ หัวหน้าแบบนี้ให้อิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้บังคับบัญชาเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่า การแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วผู้เป็นหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตามด้วย

5. ผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths)

กริฟฟิธ (โกสินทร์ พูลวัน. 2545 : 25 ; อ้างอิงมาจาก กริฟฟิธ. 1956 : 243 - 253) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

5.1 ในฐานะผู้คิดริเริ่มงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำมักทำงานหนักเสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผล

5.2 นักบริหารในฐานะปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่ นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

5.3 นักบริหารการศึกษาจะต้องให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารจะต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลอื่นที่แฝงอยู่ในตัวมาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องของเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานได้สำเร็จ

5.4 ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5.5 นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมความศรัทธา เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

5.6 นักบริหารการศึกษาในฐานะนักบริหารงานที่ดี (As a coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายผู้บริหารจะต้องประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

5.7 นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นสภาพจิตที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

6. ผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ หรือ 3-D Management ของ Raddin

สมยศ นาวิการ (2540 : 9) จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยไอโฮ โอ ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (Production-centered) กับมิติมุ่งคนงาน (Employee-centered) และจากการวิจัยที่

มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้แบ่ง พฤติกรรมผู้นำแกนเป็นแบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social - leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มนี้ จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรดคินได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่งทฤษฎีของเรดคิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3 - D ModelSim v 3 - D management) ทฤษฎีสามมติของเรดคินตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากทฤษฎีสามมติของเรดคินก่อให้เกิดผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงาน ได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจเชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานมุ่งเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เรดคินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ

แบบที่ 1 งานสูง - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำ ที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ - สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ - สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มิได้มุ่งงานหรือสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง - สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ อาร์โนลด์และเฟลด์แมน (Amode & Feldman, 1986 : 294 – 296) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ปีคริสต์ศตวรรษ ที่ 1960 – 1980 ซึ่งถือว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best Way) เหมาะสม ต่อความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ซึ่งมีการศึกษาในหลายแนวทางโดยมีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆ ของสถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์กร ภารกิจผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญ ๆ ที่ควรศึกษาคือ ทฤษฎีผู้ตามสถานการณ์ ของฟีลเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard) และทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House) สรุปได้ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 85 - 104)

1. ผู้นำแบบเน้นที่คนหรือเน้นที่งานฟีลเลอร์ (FRED E. Fiedler)

ฟีลเลอร์ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2544 : 110 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler)

กล่าวถึง บทบาทการนำที่ว่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดในสถานการณ์หนึ่ง ๆ หรืออีกในหนึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างซึ่งแตกต่างกันไป สถานการณ์ที่สำคัญมี 3 ประการ ที่ส่งผลต่อการแสดงแบบผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม
2. โครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย
3. อำนาจหน้าที่ตำแหน่งของผู้นำนั้น ๆ กำหนดไว้

ปัจจัยทั้ง 3 ประการก่อให้เกิดการผสมผสาน ได้ถึง 8 สถานการณ์และ

จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำประเภทมุ่งงานจะพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนเอง
 2. ผู้นำประเภทมุ่งคน จะทำงานของตนให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตน
- ประสบอยู่ไม่ว่าตนเองจะพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม
- ประสบอยู่ โดยอยู่ระหว่างกลางของความพอใจและไม่พอใจ

สรุปว่า การเป็นผู้นำจะต้องใช้สองวิธีควบคู่กันไป แทนที่จะใช้วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้นำประเภทมุ่งงานก็ได้หมายความว่า จะมีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีหรือมองไม่เห็น มองไม่เห็นความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ และการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นระหว่างลักษณะของผู้นำทั้งสองประเภท

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

เฮอร์ซีและเบลนช์ชาร์ด (เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2547 : 75 ; อ้างถึงมาจาก Hersey and Blanchard) ซึ่งเสนอว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของใต้บังคับบัญชาในการทำงานเป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบความเป็นผู้นำแต่ละระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจ เงื่อนไขและการจูงใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ หรือ ไม่มีความมั่นคง
2. ไม่มีความสามารถ แต่เต็มใจ หรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถ และไม่เต็มใจ หรือ ไม่มีความมั่นคง
4. มีความสามารถ และเต็มใจ หรือเชื่อมั่น

เฮอร์ซีและเบลนช์ชาร์ด ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ

คือ

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ ได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม

2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตของผู้นำรับฟัง และติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 การบอกกล่าว (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและอธิบายถึงสิ่งที่จะต้องทำ และวิธีที่ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะต้องทำงานดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจหรือขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.2 การใช้งาน (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำแบบบังคับเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบนี้ประสิทธิผลสูงสุด เมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของงาน

2.3 การมีส่วนร่วม (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่าง

เพื่อให้งานสำเร็จผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะ
บรรลุในวัตถุประสงค์ในงานของเรา

2.4 การมอบหมายงาน (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรม

ความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานให้
เสร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและการสนใจ

สรุปว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอริชี่ เบลชาร์ด เป็นที่แพร่หลาย
ของผู้บริหารเพราะการสนใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่ามีผู้วิจัยบางคนจะค้นพบ
ระดับความพร้อมวิกฤติการณ์เหตุการณ์ซึ่งทำงานทำลายของรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความ
พร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่
จะต้องพิจารณารูปแบบการเป็นผู้นำด้วย

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ผู้นำของอีเวนและเฮาส์ (Martin G. Evans and
Robert J. House) หรือทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

อีเวน และเฮาส์ (ศิริพงษ์ เสาภายใน. 2548 : 139 – 142 ; อ้างอิงมาจาก
Martin G. Evans and Robert J. House) มีแนวคิดว่าประสิทธิผลของผู้นำกับความสามารถที่จะ
สนใจและสร้างความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานทั้งหมดมีความสามารถเกี่ยวข้อง
กันซึ่งได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความ
คาดหวังของแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะ
นำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่
ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขา
พึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้เสนอแนะว่าหน้าที่ การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจ
ด้านรางวัล เพื่อแนะนำผู้ได้บังคับบัญชาให้ผ่านเส้นทางเดินสู่การแสวงหารางวัลเป็นเป้าหมาย
และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำ 4
ประการ คือ

1. ผู้นำแบบบงการเป็นการบอกผู้ได้บังคับบัญชาถึงวิธีที่ควรทำโดย
จัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดงาน กำหนดมาตรฐาน
การทำงานเฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็น
หลัก และการที่มุ่งงาน

2. ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของ
ผู้ได้บังคับบัญชาและความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่

เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นและการมุ่งความสัมพันธกัน มีการฝึกอบรมเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาการค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่องในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

รูปแบบผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีทางสู่เป้าหมายผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจ ดังนั้นผู้นำไม่สามารถสรุปได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกันแต่สามารถเปลี่ยนแปลงในระหว่างพฤติกรรม 4 แบบ โดยขึ้นกับลักษณะสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่มี 2 ประการ คือ

1. ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยโครงสร้างงานระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์กรและกลุ่มงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน

2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สรุปว่าผู้บริหาร โดยทั่วไปจะปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการพัฒนาบ่อยจะเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำแบบบงการได้ดีในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีทักษะสูงและมีประสบการณ์จะเหมาะสมกับผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมายท้าทายและแสดง ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิด Vroom-Yetton-Jago

แบบผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิด Vroom-Yetton-Jago (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544 : 110) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่กำหนด โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจได้แก่

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานกลุ่ม

2. การยอมรับในการตัดสินใจ เป็นความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้น เพื่อจะได้นำผลของการตัดสินใจ ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนางาน

4. มุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มที่ 4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการเสริมแรงแบบเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการ ความเชื่อ ทักษะคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีการ 2 วิธีการ ที่จะช่วยอธิบายวิธีผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Bass . 1991)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบส (Bass)

แนวคิดของการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส มีนัยของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามให้ได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ แรงงูใจ ความเชื่อมั่นของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูงกว่าโดยใช้ฐานคิดตามทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslon's Need Hierarchy) และเป็นทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

เบส (Bass, 1991 ; อ้างอิงมาจากอรุณ คมะมา, 2549 : 31) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำเข้าเสนอในปี 1985 และ ผลการศึกษาต่อมา สรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) คือ

กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือทำให้ ผู้ตามกลายเป็นมีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะยกระดับความรู้สึกละสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่บรรลุได้ผลลัพธ์ ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรือมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้นำแสดง

รูปแบบตามบทบาทสำหรับ ผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจจงรักภักดีเชื่อถือในตัวผู้นำและวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงวิสัยทัศน์

ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และรู้ถึงพันธกิจ สร้างความไว้วางใจภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต ภาวะผู้นำการสร้างบารมีเป็นศูนย์กลางของกระบวนการการะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่นำทำให้เกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้เห็นประโยชน์ส่วนตนแต่ผู้อื่น เพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้ชีวิตที่ง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักรู้ว่าพันธกิจที่ต้องการทำเป็นสิ่งที่สำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์ สร้างจินตนาการภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์การสร้างแรงบันดาลใจอาจทำได้โดย

1.2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

1.2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่จะทำให้ผู้ตามรับรู้ว่า

สิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์

1.2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธี หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรมกลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมามีการสนับสนุนและคัดค้าน ได้แย่งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวุ่นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร ดังนี้

1.3.1 กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูก

ฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน

1.3.2 เกิดปัญหาอย่างรุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของ
หน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น

1.3.3 งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุ
อุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น

1.3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่ม
วิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและ
ระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของ
ตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้
ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการ
ได้เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้
มุ่งการพัฒนาวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล
และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม
การกระจายอำนาจความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตนาการด้วยตนเอง มีความมั่นคง
สามารถบูรณาการความต้องการทัศนภาพ ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความ
ต้องการเฉพาะมีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำ
สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ ที่กำหนดการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล เป็น
กระบวนการสำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์กรคำนึงถึงผู้ตามของแต่ละคน ลักษณะ
ดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญใน
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตาม
บางคนความต้องการของเขาเหล่านี้จะเปลี่ยนแปลง โดยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของ แต่ละบุคคล
แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมี
ความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง
อย่างเหมาะสมทำให้ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้
ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตามบอกถึงวิธีการที่ความต้องการ
ของผู้ตามจะ ได้รับการแลกเปลี่ยนปฏิบัติงาน ให้บรรลุที่กำหนด ประกอบด้วยกระบวนการ 3
ด้าน คือ (รัตติกโรจน์ จงวิศาล. 2543 : 24 ; อ้างอิงมาจาก Bass . 1991)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ตามยอมรับบทบาทของตนเองสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะประเมินความต้องการของผู้ตามเมื่อให้ผู้ตามทำงานผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการเมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดและผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาการให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทำดี โดยการขึ้นเงินเดือนตำแหน่งหรือและให้การยกย่องที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่นเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้ตามจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงานโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาสุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือนต่าหนิ ถดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้กำกับ ผู้ตามอันอาจให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าว ควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมโดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความวิตกกังวลหรือสูญเสียการความต้องการการมีชื่อเสียง และมีผู้ตามยอมทำตามผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการให้เสริมแรงในทางลบและให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและเสริมแรงด้วยตนเองให้มากขึ้นหากผู้ตามยังคงเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถผู้นำจะพบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยใช้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติและหากผลการปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายผู้นำจะต้องเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไข โดยการให้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสมเช่นเดียวกับการบริหารมีข้อยกเว้น

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (รัตติภรณ์ ังวิศาล, 2543 : 33 ; อ้างอิงมาจาก Keith and Girling, 1991) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยง การแทรกแซงหรือรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบ ตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับพันธกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมายวัตถุประสงค์

การสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศ การให้ข้อมูลย้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะและการบริหารที่วิกฤต เนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่าง พวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามพันธกิจและแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกสับสน ความเป็นหนึ่งเดียวกันมีน้อยมากและขาดขวัญกำลังใจ

2. แนวคิดของทิจิ และอุลริช (Tichy & Ulrich)

แนวคิดของทิจิ และอุลริช (Tichy & Ulrich, 1990 ; อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 51-52) คือแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

2.1 การสร้างทัศนภาพ (Creation of a vision) ผู้นำจะต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคต ให้สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญ ในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจะต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์หยั่งรู้และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2.2 การสร้างความผูกพัน (Mobilization so commitment) บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยหรือส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพให้มี และการกระทำให้เกิดขึ้นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา แตกต่างจากผู้นำคนก่อน

2.3 การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of change) องค์กรจะได้รับ การปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริงภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความ เป็นจริง การกระทำ และการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ให้เหมาะกับองค์กร ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือกการพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูด และแจนซี

(Leithwood & Jantzi)

เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi. 1996 : 512 - 534) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์น (Burns. 1978 : 7) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของแบส (Bass. 1985) ใน 3 ประการ คือ ความเสน่ห์หา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1990 : 79 - 81) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจแล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ได้แก่ 1) การระบุนิสัยที่เด่นชัด 2) การถือฤทธยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง จึงทำให้งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีของแบส และอโวลิโอ มีปัจจัยสำคัญต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาด้านสถานการณ์ พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกิดความคาดหวังตามสถานการณ์เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในสภาวะการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน

4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 21) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อร่วมงาน

ลูกค้า และสังคม

3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง

อย่างมีประสิทธิภาพ

สิริภาพ เหล่าลาภะ (2545 : 195-196) กล่าวว่า เมื่อพิจารณาถึงบทบาทของผู้นำแล้วสามารถพิเคราะห์ได้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่มากมาย เริ่มตั้งแต่การบริหารขั้นต่ำสุด

จนถึงสูงสุดขององค์กร มีบทบาทหน้าที่ต่อการวินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน ตลอดจน
รับผิดชอบในการบริหารกิจการงาน ทุกอย่างในองค์กรให้เข้มแข็ง โดยไม่แตกแยก ด้วยเหตุผล
ดังกล่าวนี้ ผู้นำจึงต้องแสดงบทบาทหน้าที่ ของตนในฐานะที่เป็นผู้นำดังต่อไปนี้

1. ก้าวไปข้างหน้า ผู้นำต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างอยู่เสมอไปก่อนใครๆ ไม่
ฝิ่งตัวเองจมปลักอยู่กับที่ หรือย้อนรอยสู่อดีต บางคนอยู่ในตำแหน่ง “ผู้นำ” แต่มีพฤติกรรม “ผู้
ตาม” เช่น ตามกันฝรั่ง ตามรายงานและตามใจตนเอง

2. นำทาง ผู้นำต้องทำหน้าที่นำทาง ทางแผนที่และชี้เข็มทิศนำตน นำคน
นำงาน ไปสู่เส้นทางและจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัย ไร้อันตราย ไม่หลงทาง ไม่หุด
ทิส ไม่ผิดพลาด

3. ชักจูง ผู้นำต้องทำหน้าที่ชักชวน ชักนำ ชักจูง และชักโยให้คน ในงาน
เป็น ไปตามทิศทางและบรรลุปเป้าหมายได้ตามที่ต้องการ รู้จักประสานงาน ประสานงานคนและ
ประสานใจทุกคนทุกกลุ่มทุกฝ่าย ให้ผนึกกำลังในการบริหารงานต่าง ๆ

4. กระตุ้นให้ทำ ผู้นำต้องรู้จักกระตุ้น เร่งเร้า ปลุกกระดม ทั้งคน ทั้งคน ทั้ง
งาน ให้กระตือรือร้นในการทำงาน

5. เป็นแบบอย่าง ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างทั้งในการครองตน ครองคน ครอง
งานสามารถให้ผู้อื่นประพฤติและปฏิบัติตาม ได้อย่างไว้วางใจ

6. เริ่มต้น ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ริเริ่ม บุกเบิก ปูพื้นฐาน เป็นนักสำรวจ
นักค้นคว้า สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

7. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ร่วม
สุขในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้องเอาใจใส่
ในทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกทางและทันท่วงที

8. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์
ระหว่างบุคคล กับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่ค้ำนึ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่า
ประโยชน์ส่วนรวม

กอตศักดิ์ ชัยรัชมีศักดิ์ (2547 : 116-117) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำอีก
ประการหนึ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักให้มาก มิใช่มุ่งมันที่จะนำเพียงอย่างเดียว นั่นคือ
บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งต้องแสดงให้เห็นทุกคนต้องประจักษ์ถึงความสามารถอันเป็น
คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว โดยไม่จำเป็นต้องเสแสร้ง เนื่องจากเป็นบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในใจของ

ผู้ที่เป็นผู้นำโดยเฉพาะ และมักปรากฏให้ผู้อื่น ได้พบเห็นจนเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย นั่นคือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความรับผิดชอบ ไม่ใช่รับแต่ชอบ ไม่รับผิดชอบ กล้าคิด กล้าทำ กล้าริเริ่ม ในสิ่งที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อส่วนรวมในระยะยาว ไม่คิดเพียงแต่รักษาเก้าอี้ตัวเองให้นานที่สุด

2. มีความเสียสละ ผู้นำที่สุขสบายไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ดังตัวอย่างที่เรา ประจักษ์กันดีว่าตลอดระยะเวลา 60 ปี ที่ผ่านมาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถทรงเหน็ดเหนื่อยด้วยพระราชกรณียกิจ ซึ่งมุ่งเกื้อกูลประชากรไทย ทั้งประเทศอยู่ตลอดเวลา และด้วยพระบารมีปกเกล้าฯ แผ่นดินไทยจึงสงบร่มเย็น ด้วยโครงการพระราชดำริทุกคนต่างมีคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้น

3. มีความรักลูกน้อง มีความจริงใจ ไม่หลอกใช้คน พร้อมจะร่วมทุกข์ ร่วมสุขในทุกสถานการณ์ จึงได้รับความเคารพศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าที่ดีต้องเอาใจใส่ทุกข์สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะปกป้องช่วยเหลืออย่างถูกต้องและทันทั่วถึง

4. มีคุณธรรมเป็นเข็มทิศชี้ทาง ผู้นำที่ดีต้องสามารถประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรกับสังคมให้สมดุล ไม่คำนึงแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

พระราชวรมุนี (สุทร อ่อนชู, 2549 : 45 ; อ้างอิงมาจาก พระราชวรมุนี, 2541 :

3) ได้จำแนกบทบาทหน้าที่ผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดนโยบาย และมาตรการ อันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการ

2. การจัดองค์กร คือ การกำหนดตำแหน่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใครเป็นต้น

3. การแต่งตั้งบุคลากร หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาแต่งตั้งในตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามหลักการแห่งการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

4. การอำนวยการ หมายถึง การกำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้

5. การควบคุม หมายถึง การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงาน ไปถึงไหน มีปัญหาอุปสรรคใดเกิดขึ้นที่ใด และที่สำคัญคือการป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

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

5. คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ไว้ดังนี้

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

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

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

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริงกระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถพินิจวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรแล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่องไม่ควร ใสใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมาย

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญกำลังใจสิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and people skill) ทักษะ การพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือกระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดี อยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

กอตส์คัลด์ ชัยรัศมีศักดิ์ (2547 : 119-122) กล่าวว่า นอกจากภาวะผู้นำจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำแล้ว ยังเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม หรือการกระทำที่เสริมสร้างบรรยากาศและความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เพราะหากองค์กรใดที่ผู้นำมีความสมบูรณ์ในภาวะผู้นำแล้วองค์กร นั้นจะประสบความสำเร็จสูงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน เนื่องจากผู้นำยึดหลักปฏิบัติในบัญญัติ 11 ประการ ดังนี้

1. มีความจริงใจ ได้แก่ ผู้มีจิตใจที่ดี ไม่หลอกลวงผู้อื่น ส่งเสริมลูกน้อง
 2. ไม่สักคินา เคารพในคุณค่าของผู้อื่นทั้งในความคิดและการกระทำ ไม่แบ่งชั้นวรรณะไม่ยกตนข่มท่าน
 3. ใช้ปรีชาญาณ เป็นผู้ฟังที่ดี มีวาจาที่สุภาพ ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์ ไม่ใช่ วาจาเสียดสีประชดประชัน
 4. อย่าหลงอำนาจ ไม่ยึดติดกับอำนาจหน้าที่ ไม่ข่มเหงผู้น้อย
 5. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านความประพฤติตน การทำงาน มีความรับผิดชอบ ขยันซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน
 6. มีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง ไม่เชื่อคนง่าย ไม่ฟังความข้างเดียว
 7. มีความเมตตา ดูแลลูกน้องด้วยความรักเอาใจใส่และช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
 8. กล้าตัดสินใจ บนพื้นฐานหลักการและข้อเท็จจริง กล้าคิด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ
 9. อาหารสังคัม ร่วมสนับสนุน ส่งเสริมสร้างสรรค์สังคมให้เข้มแข็ง
 10. บ่มเพาะคนดี เลือกรับและสร้างคนดีที่มีความสามารถให้กับองค์กร ด้วยการสอนงานให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะแก่ลูกน้อง
 11. มีจิตใจเปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ไม่กลัวที่จะใช้คำว่าขอโทษ
- จากการศึกษาคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น จะต้องมีความรู้ดี และมีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ นำเคารพศรัทธา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควบคุมอารมณ์ได้ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 5) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วัลภา อิศระธำนันท์ (2545 : 26) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

วรรณิ หิรัญญากร (2546 : 9) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546 : 4) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

วันชัย ธงชัย (2547 : 10) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vission) ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์กร ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 7) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความ

พยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์การ

แคทลียา ศรีโต (2548 : 27) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ลักษณะการนำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามเดิมเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2. ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำคือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) จากการสังเคราะห์คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าเสนอโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 173) การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้จากคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำมี 6 ด้าน 17 ประเด็น คือ ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชาและความแข็งแรงของร่างกาย ด้านปัญญาประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ ด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ มั่นคงต่อหลักการ การกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำและการพึ่งตนเอง ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคมและการแสวงหาความร่วมมือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการในการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมายและความเด็ดเดี่ยวขึ้นหยัดในการต่อสู้อุปสรรค และด้านภูมิหลังทางสังคม ประกอบด้วยการศึกษาและสถานภาพ

นอกจากนี้ เลวิน และลิปพิท (Lewin and Lippitt. 1938 ; อ้างถึงใน พิชาय รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 175) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยจำแนกแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองประเภท คือภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแรก มีแนวโน้มรวมศูนย์อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากตำแหน่งที่ตนครอบครอง มีการควบคุมผู้ตามให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีควบคุมการให้รางวัลและมีการลงโทษอย่างรุนแรงหากกระทำผิดภาวะผู้นำแบบที่สองจะแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้อื่นสนับสนุนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติงาน ต่อมาได้มีการศึกษาแบบแผนพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมมีความเหมาะสม หากผู้นำมีเวลาจำกัดในการตัดสินใจ ส่วนภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยควรใช้เมื่อผู้ตามได้เรียนรู้ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้และมีทักษะในการตัดสินใจแล้ว และผู้ตามมีความสามารถไม่แตกต่างกันมากนัก

ส่วน ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 ; อ้างถึงใน พิชาय รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 178) ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้นำมีอิทธิพล และสามารถควบคุมสถานการณ์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดและความกดดันสูง บุคคลที่มีสติปัญญาคีมีแนวโน้มแสดงบทบาทภาวะการทำให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าที่มีสติปัญญาต่ำ แต่ประสบการณ์สูง ขณะที่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดหรือความกดดันต่ำ บุคคลที่มีประสบการณ์มากแสดงบทบาทภาวะการนำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยแต่มีปัญญาสูงกว่า

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน มีแนวคิดทฤษฎีหลายประการ ประการแรก เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามลักษณะของผู้ตาม ตามโครงสร้างขององค์กร และตามสถานการณ์ที่องค์กรมี ปฏิสัมพันธ์ประการที่สอง เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ สามารถอบรมถ่ายทอดและสร้างขึ้นมาได้และประการที่สามเห็นว่าผู้ตามจะยอมรับผู้นำเมื่อรับรู้ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นแหล่งที่สร้างหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจในระยะยาว สำหรับทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำซึ่งอยู่ในกระแสวิชาการปัจจุบันประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic

Leadership) ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และตัวแบบภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (Full Range Leadership Model – FRLM) (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 192)

สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงบริหารมีในระยะแรก นักวิชาการที่ศึกษาองค์การในระยะแรกไม่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำบริหารมากนัก จวบจนกระทั่งเมื่อทศวรรษที่ 1980 ภายหลังจากที่สถานการณ์ของโลกมีความซับซ้อนและมีพลวัตสูง มีการแข่งขันสูงระหว่างองค์กรต่างๆ ทำให้บางองค์กรรุ่งเรือง บางองค์กรล้มสลาย ส่งผลให้องค์การต้องมีการปรับตัวอย่างรุนแรง และภาวะผู้นำเชิงบริหารเริ่มได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่อธิบายความเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนที่เกิดขึ้นกับองค์การ ได้เป็นอย่างดี

ในส่วนภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำเชิงบริหารมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์การ โดยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะเจริญเติบโตอย่างไร น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้วิสัยทัศน์ขององค์การจะต้องมีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อจินตนาการ ซึ่งเป็นการเสนอวิถีทางใหม่เพื่อการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ดั้งเดิมให้ดีขึ้น

สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบเต็มขอบเขต (Full Range Leadership Model-FRLM) แบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 ; อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 196) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตัวแบบนี้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสามประเภทหลักคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี โดยภาวะผู้นำประเภทแรกได้อาศัยรากฐานแนวคิดมาจากภาวะผู้นำเชิงบริหาร ซึ่งเฮาส์ (House. 1977 ; อ้างถึงใน Yukl. 1989 : 205) และแบส (Bass. 1985 : 2-6) ได้เป็นผู้พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริหารมีแบบดั้งเดิม การเสนอโดยเวเบอร์ (Webber. 1947 ; อ้างถึงใน Yukl. 1989 : 204) นอกจากนี้ทั้ง แบสและอโวลิโอ ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการภาวะผู้นำ ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2555 : 8-11) ได้นำมาใช้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการศึกษา วิจัยครั้งนี้ ได้อาศัยเป็นเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบส (Bass. 1985 ; อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552 : 198) ได้นิยามผู้นำการเปลี่ยนว่าเป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิด และจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์การอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้ง

ตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถสร้างผลกระทบต่อผู้ตามได้อย่างลึกซึ้ง สำหรับในระดับองค์การผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์การ

3. องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548 : 47-48) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ เบอร์นส์ Burns (1978 : 141-168) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้นและอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้ว่าใจจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้นเมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมายวิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ
3. ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ๆ แบส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ

3.1 ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized 15 Influence : II) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกร่วมกันด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบยให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็น

พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น

จากนิยามที่กำหนดโดย แบส (Bass) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” (Bass & Avolio, 1994 : 2-6 ; อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 8-11)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้เกิดผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกับผู้ตามจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเรียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูงหลักเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9)

ชรัดน์ จินขาวขำ (2547 : 28) กล่าวว่า ด้านการสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี

และเป็นกันเองปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานเสร็จและการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่เอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

กิ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวทางโน้มน้าวการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง

สุชามนตร์ แฉ่มเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการนำโดยการกระทำ มุ่งมั่นอุทิศตนและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เป็นที่น่าเคารพนับถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน โดยให้ความไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนการแสดงให้เห็น ถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษา

แบส (Bass, 1985 ; อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550 : 26) กล่าวว่า ความเส่นหา บางทีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยุกต์ (Yukl, 1994 : 317 ; อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง. 2546 : 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหาร ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ และให้การยอมรับยกย่อง เคารพ นับถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ใฝ่หาใจ และมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ และต้องการเอาแบบอย่างมีความเชื่อมั่นผู้บริหารสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ มีปฏิภาณไหวพริบ และมีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ มีการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานร่วมกันและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวาผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจนั้นผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้นนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความใฝ่หาใจ การยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความใฝ่หาใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตามเพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อ

วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9-10)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 27) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

ชรัตน์ จีนขาวขำ (2547 : 33) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษและการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ได้มอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ขนิษฐา ลิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและ การคิดในแง่บวก

กิ่งกาญจนา จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามได้ตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตร

สัมพันธ์โดยสร้างความมั่นใจความเชื่อมั่นในเหตุผล และการสร้างความสำเร็จให้
ผู้ได้บังคับบัญชา

สุชามนตรี แย้มเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ
หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพุดิในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับ
ผู้ร่วมงาน โดยการให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เชื่อมมั่นในตัว
ผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็น
ทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานให้ ทำทหายความสามารถของ
ผู้ร่วมงาน และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

แบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio. 1990 ; อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ.
2550 : 26) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของ
ผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความ
พยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่
ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารที่เป็นกระบวนการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ
ให้บุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจภายในสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน
อย่างสม่ำเสมอ เชื่อมมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ กระตุ้นให้
ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team
Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน
จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก สามัคคี และเสียสละอุทิศตนในการปฏิบัติงานด้วย
ความเต็มใจ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมี
การกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการ
หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่ง
ใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับ
สถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ โดยภาวะในการกระตุ้นทางปัญญานั้นจะเป็น
พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง
ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็น โอกาสและจะให้
การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ

ให้กับองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10)

แบส (Bass. 1985 ; อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ เดิมยศสุวรรณ. 2550 : 26) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

ศิริวรรณ หลกกระสินธุ์ (2549 : 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบสนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความริเริ่มสร้างสรรค์และสนใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

กิ่งกาญจนา จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูลและหลักฐาน ใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมงานได้คิดแก้ปัญหาที่

เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข

อารี กังสานุกุล (2553 : 8) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความจริงและให้ความจริงใจแก่ครู ในโรงเรียนอย่างเสมอภาคใ้ชาวอาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าทำ ในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

นอกจากนี้รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 28) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่ม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผลอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน ซึ่งภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับของวุฒิภาวะ

และอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น(กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 10-11)

ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 9) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อมใส สอนและให้คำแนะนำส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ โดยมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

กิ่งกาญจ จิตกะวาน (2553 : 7) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นที่เลื่อมใส มีการติดต่อบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

สุชามนตร์ แยมเจริญกิจ (2553 : 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้บริหารให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ รับฟัง เรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ผู้บริหารอำนวยความสะดวก คอยแนะนำให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานในสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ร่วมงานทุกด้าน ด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

อารี กังสานุกุล (2553 : 8) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การให้มี ส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายงานให้ตรงกับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยถือว่าครู ใน โรงเรียนเป็นกำลังหลักของโรงเรียนในการที่จะนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้ได้รับการยอมรับการอบรมเพื่อพัฒนาความ

รู้อยู่เสมอ เอาใจใส่ความต้องการของครูในโรงเรียน ส่งเสริมให้มีความรู้ที่มั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนในด้านวัตถุประสงค์ที่จำเป็นให้ครูในโรงเรียน

นอกจากนี้ รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2543 : 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดง ให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลมีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งสอน และให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ โดยการ มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานอย่างเหมาะสมตาม ความรู้ความสามารถความถนัดและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการนิเทศติดตามงาน แนะนำ ช่วยเหลือบุคลากร ส่งเสริมการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน การปฏิบัติงาน และชื่นชมในความสามารถและผลงานของบุคลากร

หลักการแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ School Based 20 Management หรือ Site Based Management ได้มีนักการบริหารการศึกษาจำนวนมากให้ ความหมายไว้สอดคล้องกันดังนี้

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษา ที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมี การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ

บุคลากรและการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการ โรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชนผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียนและผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไป โดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 2)

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี (2544 : 19-20) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารองค์การ สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหาร โรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันในระดับ โรงเรียนระหว่างกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้แทนครู และบุคลากร ทางการศึกษา และกลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และ ผู้แทนองค์กรประเภทต่างๆ ในชุมชน โดยให้อิทธิพลในการตัดสินใจมากขึ้นมีความรับผิดชอบ ต่อบทบาทและภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ดิเรก วรณเสียร (2544 : 41) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัย เกี่ยวกับการบริหารองค์การ สรุปได้ว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจาย อำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบมีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการทั้งด้าน วิชาการการเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมาก ที่สุด

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 41) กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการบริหารจัดการ โรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของ โรงเรียนนั้น คือ สมาชิกโรงเรียนอันได้แก่ คณะกรรมการบริหาร โรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน ครู – อาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชนและองค์กรอื่นๆมารวมพลังกันอย่างเต็มที่ รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและการแก้ปัญหาตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้าน การจัดการศึกษาของ โรงเรียนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) ให้ความหมายว่า การ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมี

โรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการ โรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กร ชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วม และตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2545 ก : 1) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการ โรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชนผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหาร โรงเรียน ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

เดวิด (David. 1996 : 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เจิ้ง (Cheng. 1996 : 44) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครองชุมชน ซึ่งมาร่วมตัวเป็นคณะกรรมการ โรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน

คาร์ดเวล (Caldwell. 2003 : 12) ได้ให้ความหมาย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (ได้แก่ ความรู้เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุครุภัณฑ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ) เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจการเมืองและให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

จากความหมาย ที่นักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังหน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการงบประมาณการเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด

2. ความเป็นมาและแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดพื้นฐาน เรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษาซึ่งได้รับอิทธิพล มาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสร้างกำไรและความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เน้นแต่เรื่องการเรียนการสอน ปรับไปสู่การบริหาร โดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 82-83) แนวความคิดที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่มี ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนทั้งด้านหลักสูตรการเงิน การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบเป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (ฉลวยวิทย์ ศิววงศ์, 2545 : 21 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 15-19)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากภาคธุรกิจนั้น มีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมการบริหารโรงเรียนจะดำเนินการ โดยการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) เป็นหลัก ซึ่งมีลักษณะที่เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนมักจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานส่วนกลาง แนวทางการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนมักจะถูกชี้นำโดยหน่วยงานส่วนกลาง นโยบายการบริหารก็มักจะไม่ตรงกับปัญหาและมักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือธรรมชาติของโรงเรียนสมาชิกที่

อยู่ในโรงเรียนจะไม่มีอำนาจหรือมักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการบริหารงานโรงเรียนอย่างหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษา มุ่งให้เกิดคุณค่าทั้งด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาของประเทศทัดเทียมมาตรฐานสากล องค์กรที่สำคัญคือสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การพัฒนาโรงเรียนจะเคลื่อนไหวได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในโรงเรียนคนึงกำลังเป็นหนึ่งเดียว ประสานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยมาตรฐานหลักสูตรจะเริ่มจากโรงเรียนยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อกระจายอำนาจสู่โรงเรียนและต้องใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการฉะนั้นการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์รวมและปัจจัยสนับสนุน โรงเรียนมาคนึงกำลังเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (สุพล วังสินธุ์, 2547 : 12-13) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาส่วนที่ 1 การบริหารและการศึกษาของรัฐมนตรีว่ากำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 25) ซึ่งส่งผลให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 17)

3. หลักการในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ห้าประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมหลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 42) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้สี่ประการ ดังนี้ หลักคุณภาพ หลักการกระจายอำนาจ หลักระบบบริหารจัดการตนเอง และหลักการริเริ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-4) อธิบายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะ และความจำเป็นของแต่ละโรงเรียนแต่ทุกโรงเรียนจะต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ หลักการกระจายอำนาจหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

ธเนศ จำเกิด (2545 : 149) กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีห้าประการ คือ การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำการบริหารตนเอง การตรวจสอบและถ่วงดุล และการยึดหลักธรรมาภิบาล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 83-84 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2543) อธิบายว่าหลักการสำคัญในการบริหารแบบ School-based Management โดยทั่วไป คือ หลักการกระจายอำนาจหลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

จากหลักการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายท่านด้วยกันสรุปได้ดังนี้

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 5) ได้เสนอแนะแนวทางไว้ว่า การกระจายอำนาจนั้นจะต้องเป็นการกระจายและมอบบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้มีหน้าที่ และบทบาทในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ การพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การพิจารณา นโยบายและแผนของโรงเรียน การพิจารณางบประมาณ การพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน การประเมินผลงานของบุคลากรในโรงเรียน การระดมทรัพยากรการ ให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร โรงเรียน การช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน การช่วยประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่โรงเรียน

นิพนธ์ เลือกก้อน (2545 : 5) กล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจเป็นการสร้าง และเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบผู้บริหารต้องให้อำนาจกับ ที่มงานหรือบุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งอำนาจในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากร และความชอบธรรมต่างๆ ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ใน ประเด็นต่างๆ ดังนี้ หนึ่งการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับ ต่ำลง ไปจะต้องเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่ายหรือเข้าไปมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจ ของสมาชิกสองจะต้องเปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติในเรื่องของอำนาจ การควบคุมที่เคยเป็น ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นการควบคุมด้วยกลุ่มสมาชิก การควบคุมจึงเป็นของทุกคนใน องค์กร และสามารถจัดการจะต้องมีสภาพที่สมาชิกสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นพื้นฐานขององค์กร

ธนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจตามแนว ทิศทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจาก ส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้งตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ที่มองคนในแง่ดีเห็นธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ, 2553 ค : 192) ได้กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นลักษณะของการที่สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ ด้านวิชาการ ด้านงานบุคคล ด้านการจัดการงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป

Husen and Postlethwaite (เมตต์ เมตต์การ์ณจิต, 2553 : 214) ให้ความหมาย ว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) และภารกิจ (Function) ไปยังทุกระดับชั้นตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร โดยกระจายอำนาจการ บริหารลงไปให้มีความอิสระ เพื่อให้เกิดการจัดการต่างๆตามที่ต้องการ โดยมี 3 รูปแบบ คือ การกระจายอำนาจตามลักษณะกิจกรรมที่ให้บริการทางด้านเทคนิค การกระจายอำนาจตาม อาณาเขตการปกครอง การกระจายอำนาจในลักษณะดำเนินการร่วมกัน

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ (2546 : 2) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้ที่มีหน้าที่ในการปกครอง การโยกย้ายอำนาจจากผู้ ที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง หรือระดับหนึ่ง ไปสู่อีกระดับหนึ่ง ซึ่งตำแหน่งจะแสดงถึงอำนาจในการ

ตัดสินใจ คำว่า แหล่งของอำนาจนั้น หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ของงานหรือคณะกรรมการบริหาร

1.2 รูปแบบของการกระจายอำนาจทางการศึกษา

การกระจายอำนาจตามแนวคิดของ รอร์ดิเมลลี (Rordimelli) (พินสุดา สิริรังศรี. 2544 : 35) แบ่งการกระจายอำนาจออกเป็น 4 รูปแบบ คือ การแบ่งอำนาจ การมอบอำนาจ การโอนอำนาจ และการให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 การแบ่งอำนาจ หมายถึง หน่วยงานส่วนกลางกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่หน่วยงานในท้องถิ่นตามสายงานการบังคับบัญชา หรือเป็นการแบ่งอำนาจของหน่วยงานระดับบนให้แก่หน่วยงานระดับล่างตามสายการบริหารขององค์กรนั้นๆ การกระจายอำนาจลักษณะนี้ จัดว่าเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจที่อ่อนที่สุด เพราะเป็นเพียงการย้ายความรับผิดชอบการจัดการจากส่วนกลางไปยังส่วนภูมิภาค หรือระดับอื่นที่ต่ำกว่า โดยที่ส่วนกลางยังคงมีอำนาจควบคุมทุกอย่างไว้

1.2.2 การมอบอำนาจ หมายถึง หน่วยงานในระดับภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น หรือ หน่วยงานเฉพาะกิจ ได้รับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบจากส่วนกลางเพื่อดำเนินโครงการพิเศษ โดยมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการต่าง ๆ ด้วยตนเอง แต่ความรับผิดชอบสูงสุดยังอยู่ที่ส่วนกลาง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การลงนามทำสัญญา เป็นต้น การกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจเป็นวิธีการกระจายอำนาจที่กว้างขวางโดยส่วนกลางมอบหมายให้ส่วนราชการระดับต่ำกว่า “ขอยืม” อำนาจไปใช้ หรือบางครั้งก็มอบให้หน่วยงานกึ่งอิสระซึ่งอำนาจที่ได้มาสามารถถูกเรียกคืนได้

1.2.3 การโอนอำนาจ หมายถึง ส่วนกลางกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเต็มที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะอยู่เหนือการควบคุมของส่วนกลางโดยมีกฎหมายรองรับ มีอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเอง ส่วนกลางทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมและควบคุมกำกับทางอ้อม

การกระจายอำนาจโดยการโอนอำนาจเป็นรูปแบบการกระจายอำนาจที่ไปไกลที่สุด และเป็นการกระจายอำนาจไปอย่างถาวร ไม่สามารถเรียกคืนได้

1.2.3 การให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนดำเนินการ หมายถึง รัฐกระจายความรับผิดชอบกิจกรรมสาธารณะให้ภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชนรับไปดำเนินการ เช่น สหกรณ์ สมาคมวิชาชีพ สหภาพแรงงานและหอการค้า เป็นต้น

ถึงแม้ว่าการกระจายอำนาจจะเป็นไปในรูปแบบใดก็ตาม รัฐก็ยังคง
รับผิดชอบและกำกับให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรทั้งหลาย
มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันในการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

1.3 ความสำคัญของการกระจายอำนาจทางการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆตามกระแสโลกาภิวัตน์ ได้ก่อให้เกิดการ
เรียกร้องคุณภาพการจัดการศึกษาจนทำให้เกิดการปฏิรูปทางการศึกษาขึ้น เพื่อให้การจัด
การศึกษาของสถานศึกษาและชุมชนเกิดการเรียนรู้ได้เท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
จุดเน้นสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาอยู่ที่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจำเป็นต้องระดม
สรรพกำลังทุกส่วนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อให้การศึกษาสามารถ
สนองตอบต่อความต้องการดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับกระแสประชาธิปไตย
ที่เข้มแข็งขึ้น สังคมได้เรียกร้องการมีส่วนร่วมในการปกครองมากขึ้นจนทำให้เกิดกระแสการ
กระจายอำนาจการปกครองตนเองของท้องถิ่น

ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
ได้กำหนดให้กระจายอำนาจในการปกครองแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเกิด
พระราชบัญญัติว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เพื่อลดปัญหาการจัดการศึกษาที่เป็นไปในลักษณะการรวมศูนย์อำนาจ
เข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งขาดเอกภาพด้านนโยบายและการบริหาร ขาดระบบการกำกับตรวจสอบ
คุณภาพ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างต่อเนื่อง และขาดความ
เชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
2542 ได้บัญญัติให้มีหลักการการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา ให้ระบบการจัดการศึกษา
สอดคล้องกับระบบบริหารราชการแผ่นดินที่ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและ
ประชาชน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว โดย
เสนอการจัดโครงสร้างหน้าที่ขององค์กร การแบ่งส่วนงานตามที่ได้บัญญัติไว้ในหมวดที่ 5 ของ
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของประเทศ

1.4 หลักการของการกระจายอำนาจทางการศึกษา

หลักการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาแห่งชาติ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

1.4.1 การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ หมายถึง ความเป็นเอกภาพในการกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษา มีมาตรฐานและทิศทางในการจัดการศึกษาเหมือนกัน แต่เปิดโอกาสให้แต่ละท้องถิ่นเลือกวิธีดำเนินการที่หลากหลายได้ด้วยตนเอง ส่วนกลางจะเพียงแต่กำหนดนโยบาย ให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบมาตรฐาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเท่านั้น

การเปิดโอกาสให้ท้องถิ่นดำเนินการ ได้หลากหลายด้วยตนเอง เป็นไปตามเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันที่มุ่งให้มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้รัฐจะต้องให้ความสำคัญอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักการแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งยังกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน และการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะกำหนดให้มีกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สำหรับการจัดการศึกษานั้น ถึงแม้ว่าจะให้มีการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐยังต้องทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย กล่าวคือ กระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาของท้องถิ่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.4.2 การกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป (มาตรา 39) นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัด

การศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

1.4.3 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพื่อที่จะระดมทรัพยากรจากทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามหลักการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) และเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ชุมชนท้องถิ่นอย่างทั่วถึง

การกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาและการกระจายอำนาจให้กับสถานศึกษา กำหนดให้มีคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากชุมชนและองค์กรต่างๆ ในท้องถิ่น เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชน ตลอดจนผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ ในพื้นที่สามารถเข้ามาเป็นกรรมการ ร่วมให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน ประชาชน องค์กรและสถาบันสังคมกับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.4.4 การประหยัด คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยยึดหลักการประหยัด คุ่มค่า คำนึงถึงการดำเนินการที่ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการให้ได้ผลประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและความสูญเสียเปล่าในการจัดการ โดยจัดโครงสร้างสายการบริหารที่สั้นลง มีเพียงการบริหารระดับส่วนกลาง และการบริหารระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่นเท่านั้น นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังเปิดโอกาสให้มีอิสระในการใช้ทรัพยากรบนหลักการของความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตรวจสอบได้

ในการกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้ปรับลดหน่วยงานให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด เพื่อบริหารงานด้วยความมีประสิทธิภาพ ให้บังเกิดประสิทธิผลและปรับเปลี่ยนภารกิจจนทำให้ลดจำนวนเจ้าหน้าที่ในการบริหารงานลงได้จำนวนมาก

1.4.5 ความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับโอกาสทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้นในการกระจายอำนาจทางการศึกษาโดยการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่มีพื้นที่พอเหมาะและคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านปริมาณงานที่

ใกล้เคียงกัน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความเป็นธรรมและเท่าเทียมกันในการจัดการศึกษา

1.5 การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษา ได้กำหนดรูปแบบของโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษาของชาติออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับราชการในส่วนกลางและระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น

1.5.1 การบริหารและการจัดการศึกษาระดับราชการในส่วนกลาง ได้ปรับบทบาทจากเดิมที่เคยมีหน้าที่ทั้งในด้านอำนวยการบริหารและกำกับการปฏิบัติ มาทำหน้าที่ด้านการอำนวยการเพียงอย่างเดียว เป็นการบริหารและการจัดการศึกษาระดับนโยบาย มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เฉพาะในส่วนที่เป็นนโยบายและแผน มาตรฐาน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบการประเมินผล และการดำเนินงานที่ต้องปฏิบัติในระดับชาติ

ตัวอย่างองค์กรราชการส่วนกลางที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้เสนอไว้ คือ สภาและสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ คณะกรรมการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คณะกรรมการและสำนักงานคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรมและสำนักงานปลัดกระทรวง

1.5.2 การบริหารและการจัดการศึกษาระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น กำหนดขึ้นตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะบุคคลที่มาจากประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาของชุมชนท้องถิ่นให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น โดยสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

การบริหารและการจัดการศึกษาระดับองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น เป็นการบริหารและการดำเนินงานระดับปฏิบัติการในท้องถิ่น ที่กำหนดให้การปฏิบัติเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยยึดหลักความมีอิสระและคล่องตัวเป็นสิ่งสำคัญ แต่ถ้าหากไม่สามารถเสร็จสิ้นที่สถานศึกษาได้ ให้สิ้นสุดที่เขตพื้นที่การศึกษาโดยต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ เขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษา

1. เขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ตราขึ้นเพื่อมุ่งที่จะปฏิรูประบบการบริหารจัดการการศึกษาของไทย ยึดหลักความมีเอกภาพในด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้ประชาชนมีส่วนร่วม จึงกำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาในลักษณะของ “เขตพื้นที่การศึกษา” รวมทั้งกำหนดให้การศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญายึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก (มาตรา 37) กฎหมายได้กำหนดให้เขตพื้นที่ศึกษามีภารกิจหลักดังนี้

1.1 กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับ
อุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญา

1.2 พิจารณาการตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา

1.3 ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนใน
เขตพื้นที่การศึกษา

1.4 ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้
สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

1.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล
ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ
สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย

1.6 กำกับดูแลหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
ในเขตพื้นที่การศึกษา

2. สถานศึกษาเป็นหน่วยงานปฏิบัติการจัดการศึกษาดมเจตนารมณ์
ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการให้สามารถบริหารงานต่างๆ ได้
อย่างคล่องตัว และเสร็จสิ้นในองค์กรของตนเองได้มากที่สุด การกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษามีลักษณะเป็นการบริหารที่ให้
สถานศึกษา /โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

1.5.3 การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในการกระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐต้องโอนภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการจัดการทั้งหมด ตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของแต่ละท้องถิ่น ตามแนวทางของรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การดำเนินการในระยะยาว เรื่องการจัดการศึกษาจึงควรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมทางทรัพยากร บุคลากร และมีความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม ตามมาตรา 42 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาเอง

เขตพื้นที่การศึกษาจะทำหน้าที่เพียงการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และได้มาตรฐานการศึกษา แต่รัฐก็ยังคงกำกับดูแลการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ต่อไป ทั้งในด้าน การควบคุมมาตรฐานการศึกษาและด้านอื่นๆ และสามารถเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.5.4 องค์กรอิสระ เพื่อให้การดำเนินงานบางอย่างที่มีลักษณะงานที่ต้องใช้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพเฉพาะเป็นอย่างมาก และเป็นงานที่ต้องการความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูง การปฏิบัติงานตามลักษณะงานดังกล่าวนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้จัดตั้งเป็นองค์กรอิสระใหม่ขึ้น 2 องค์กร คือ

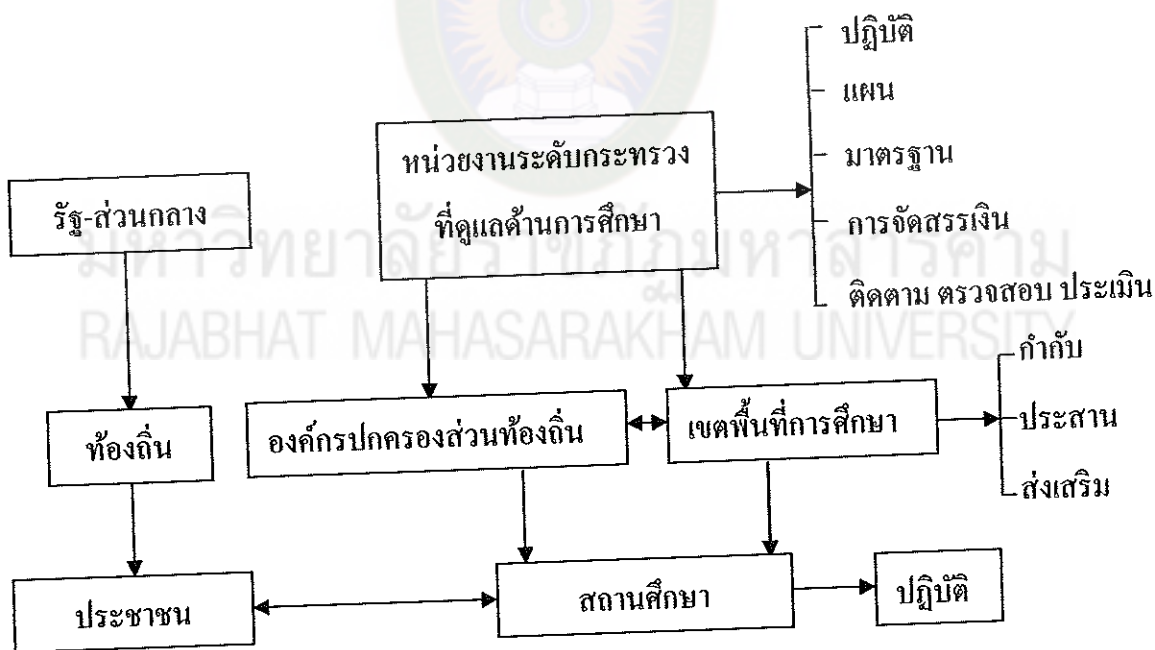
1) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นองค์กรที่กำหนดให้มีขึ้นตามมาตรา 49 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) พ.ศ. 2542 มีหน้าที่ในการพัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาทุกประเภท ทุกระดับ

2) องค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นองค์กรที่กำหนดให้มีขึ้นตามมาตรา 53 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อ

เป็นการประกันคุณภาพในการจัดการศึกษาของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา มีหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติ ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

นอกจากนี้ยังมีองค์กรอิสระที่มีจัดตั้งอยู่เดิม คือ สถาบัน ส่งเสริมการสอน วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี (สสวท.) เป็นการปรับบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีอยู่เดิมให้มี หน้าที่ในการประสานส่งเสริมและจัดให้มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การพัฒนา บุคลากร การประเมินมาตรฐานแบบเรียนสื่อด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเทคโนโลยี และพัฒนาส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี

1.5.5 การกระจายอำนาจทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 การกระจายอำนาจทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สรุปได้ดังภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 แผนภูมิแสดงการกระจายอำนาจทางการศึกษา
ที่มา : สรรค์ วรอินทร์ และทิพวัลย์ คำคง (2545 ก : 9)

การกระจายอำนาจทางการศึกษาหรือการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษา มีระดับของการกระจายอำนาจ และแบ่งอำนาจกันชัดเจน ระหว่างองค์กร
ราชการส่วนกลางและองค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น รวมทั้งองค์กรอิสระ กล่าวคือ

1. องค์กรราชการส่วนกลาง ทำหน้าที่เฉพาะด้านนโยบาย แผน
มาตรฐาน สนับสนุนทรัพยากรและการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลตามภารกิจของ
องค์กร

2. องค์กรปฏิบัติในท้องถิ่น แบ่งเป็น เขตพื้นที่การศึกษาและ
สถานศึกษา

2.1 เขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่เฉพาะกำกับ สนับสนุน
ส่งเสริมสถานศึกษาหรือหน่วยงาน องค์กรที่จัดการศึกษา

2.2 สถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยปฏิบัติ

3. องค์กรอิสระ มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามภารกิจ ได้อย่างมี
อิสระ คล่องตัว และบริหารเบ็ดเสร็จในตนเอง

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจการบริหาร
และการจัดการศึกษาในรูปแบบของการโอนอำนาจของรัฐไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ดำเนินการ

5. เอกชน เป็นการกระจายอำนาจจากรัฐให้ดำเนินการ

6. รัฐยังคงทำหน้าที่กำกับในด้านนโยบาย มาตรฐานการศึกษา การ
สนับสนุนทรัพยากรและการติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาโดยรวม

องค์กรตามประเภทและระดับต่างๆ ดังที่กล่าวมา ต่างมีความสัมพันธ์
เชื่อมโยง และประสานกันในอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการศึกษาของชาติมีประสิทธิภาพ
และก่อให้เกิดประสิทธิผลนำไปสู่การพัฒนาประเทศตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.6 ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อโรงเรียนและ
ชุมชน

ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อโรงเรียน มี
ดังต่อไปนี้

1.6.1 อำนาจในการจัดการศึกษา หมายถึง ความเป็นอิสระในการดำเนินงานในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและชุมชน อำนาจในการจัดการศึกษาดังกล่าวประกอบด้วย

1) อำนาจในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น

2) อำนาจในการกำหนดหลักสูตรของตนเองให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) อำนาจในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับหลักสูตร

4) อำนาจในการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา

5) อำนาจในการบริหารจัดการกับทรัพยากรทางการบริหาร ประกอบด้วย เงิน คนและวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียน

6) อำนาจของชุมชนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนอำนาจในการจัดการศึกษาดังกล่าวนั้นมีผลกระทบต่อบทบาทของโรงเรียนและบทบาทของชุมชนหลายประการ สรุปได้ดังภาพที่ 5 ดังนี้

กำหนดภารกิจของโรงเรียนที่จะต้องทำตลอดจน คุณลักษณะของนักเรียนที่ชุมชนท้องถิ่น ต้องการ

2) การจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา ผลของการกระจาย

อำนาจทางการศึกษาทำให้โรงเรียนมีอิสระในตนเองที่จะกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนให้ เป็นไปตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น รัฐจะกำหนดหลักสูตรแกนกลางเป้าหมาย การเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ และกำหนดสาระการเรียนรู้ไว้เท่านั้น โรงเรียนจะต้องดำเนินการ พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของตนเองทั้งหมด ตามองค์ประกอบของหลักสูตร ซึ่ง ประกอบด้วย

- (1) จุดประสงค์ของหลักสูตร
- (2) โครงสร้างเนื้อหาสาระ
- (3) กิจกรรมการเรียนการสอน
- (4) สื่อ อุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้
- (5) การวัดและประเมินผล
- (6) เอกสารหลักสูตร
 - (6.1) ตำราเรียน
 - (6.2) คู่มือ
 - (6.3) เอกสารการวัดและประเมินผล

ดังนั้น หลักสูตรระดับสถานศึกษานี้จึงแตกต่างกันไปตามความพร้อม ของชุมชนท้องถิ่นที่แต่ละโรงเรียนตั้งอยู่

3) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีอิสระที่จะจัดแผนการ เรียน กิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำสื่อ อุปกรณ์ และแหล่งการเรียนรู้ของตนเอง ที่สามารถ ส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละคน ดังนั้นการร่วมกันกำหนดแนว ทางการจัดกิจกรรมการสอนของโรงเรียนร่วมกัน ระหว่างผู้บริหาร ครู และชุมชน จึงเป็น สิ่งจำเป็นเพราะจะสามารถประสานงานและระดมทรัพยากรการเรียนรู้ในท้องถิ่นเข้ามาจัด การศึกษาได้

นอกจากนี้ โรงเรียนยังเป็นแหล่งทดลองค้นคว้านวัตกรรมการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ได้ อีกด้วย

4) การวัดและประเมินผล เป็นอำนาจของโรงเรียนในการดำเนินการ โดยโรงเรียนต้องพัฒนาเทคนิควิธีการวัดผลที่ส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนได้สูงสุด

5) การจัดการทรัพยากรทางการบริหาร โรงเรียนมีความเป็นอิสระในการบริหารบุคลากร การเงิน และวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นโรงเรียนจะต้องจัดระบบการบริหารที่มีคุณภาพนับตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การสั่งการ การนิเทศติดตามผล และการรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

(1) การวางแผนโรงเรียนต้องสร้างระบบการวางแผนงานที่จะสามารถวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของชุมชนท้องถิ่น กำหนดเป็นแผนงานของโรงเรียน ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติและติดตามผลได้

(2) การจัดองค์กรของโรงเรียน เป็นการจัดโครงสร้างภารกิจของงานให้ประสานกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การบริหารบุคลากร เป็นการจัดบุคคลให้เข้าทำงานได้เหมาะสมกับภารกิจ มีการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

(4) การสั่งการ เป็นระบบการตัดสินใจดำเนินการและวิธีการ ต้องแจ้งผลการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ สามารถดำเนินการได้ โรงเรียนต้องพัฒนาระบบการตัดสินใจ การสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

(5) การนิเทศติดตามผล เป็นระบบการเข้าไปช่วยเหลือแนะนำให้ครูได้พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

(6) การรายงานผล เป็นการรายงานผลการดำเนินงานที่ปฏิบัติตามแผนแล้ว เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ไขปรับปรุงงาน และวางแผนการดำเนินงานต่อไป

1.6.3 ผลกระทบของการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาต่อชุมชน คือ ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น ทั้งในด้านของการกำหนดทิศทาง การจัดการศึกษา การกำหนดหลักสูตรการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน และการเข้าไปมีส่วนในการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) บทบาทในการกำหนดทิศทางและหลักสูตรการจัดการศึกษา ตามแนวปฏิรูปการศึกษา ชุมชนมีอำนาจในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชน ดังนั้นชุมชนจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเข้าไปร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนที่ชุมชนต้องการ และช่วยกำหนดเนื้อหาสาระในหลักสูตรให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนด้วย

2) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ชุมชน จะมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับนักเรียนในโรงเรียนโดยสนับสนุนด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) จัดหาเงินทุน หรืองบประมาณสนับสนุนแก่โรงเรียน
- (2) เป็นวิทยากรหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเข้าร่วมในการสอนหรือบรรยายความรู้แก่นักเรียน
- (3) สนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านกำลังกาย กำลังสติปัญญา ทรัพยากร และการช่วยเหลือด้านอื่นๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

3) การตรวจสอบผลการดำเนินการ ชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบผลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมาย โดยอาจเข้าไปช่วยตรวจสอบในรูปของคณะกรรมการโรงเรียน หน่วยงานอิสระภายนอก เช่น การตรวจสอบมาตรฐานการวัดผลในด้านการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางที่กำหนด เป็นต้น

1.7 บทบาทของครูและชุมชนต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

1.7.1 ความเข้าใจในบทบาทของครูและบทบาทของชุมชน การกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่ท้องถิ่นมีผลกระทบต่อภาระงานของโรงเรียนและ ชุมชนครูในฐานะเป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน จึงมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่ชุมชนมีบทบาทเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

1) บทบาทของครู ครูมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาตามแนวทางของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ดังนี้

(1) บทบาทในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1.1) ศึกษาบริบททางการจัดการศึกษาของชุมชน เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถึงประเด็นหลักที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงของชุมชน ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม ค่านิยม ประเพณี และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาพัฒนาหลักสูตร ระดับสถานศึกษา รายวิชา และแผนการสอน

(1.2) พัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาร่วมกับคณะครู ผู้บริหาร และชุมชน เพื่อจัดทำเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน

(1.3) พัฒนาหลักสูตรระดับชั้นเรียน รายวิชา หรือ แผนการสอนในรูปแบบชุดการสอนแผนการสอนแบบบูรณาการ เพื่อจะได้ประยุกต์นำเนื้อหา สาระจากท้องถิ่นมาใช้ในการสอน และนำหลักสูตรระดับสถานศึกษามาสู่การปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม

(1.4) จัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการ เรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียนได้เต็มตามศักยภาพ โดยจัดหาแหล่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม

(2) บทบาทในการจัดหาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดย ดำเนินการ ดังนี้

(2.1) จัดรวบรวมแหล่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และวางแผนการใช้แหล่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน

(2.2) จัดทำเอกสารแบบเรียนและสื่อประกอบการสอน

(2.3) ประสานความร่วมมือระหว่างชุมชนและท้องถิ่นมา ช่วยในการจัดการศึกษา โดยการนำบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทรัพยากรมาช่วยจัดการศึกษา หรือเป็นแหล่งเรียนรู้ของผู้เรียน

(3) บทบาทในการสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

(3.1) เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้เข้าใจถึงบทบาทของ ตนเองในการจัดการศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

(3.2) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน

2) บทบาทของชุมชน ชุมชนมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาตามแนวทาง ของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ดังนี้

(1) กำหนดความต้องการในการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน โดย เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการศึกษาและจัดทำ แผนพัฒนาโรงเรียน

(2) เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา โดยเข้าเป็น คณะกรรมการสถานศึกษา

(3) ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ โดยให้ความร่วมมือในการจัดการกระบวนการเรียนรู้กับสถานศึกษา เช่น เป็นวิทยากร เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ ตลอดจนสนับสนุนทางการเงิน กำลังคน และวัสดุอุปกรณ์

(4) ตรวจสอบผลดำเนินการในการจัดการศึกษา โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.7.2 การส่งเสริมและดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา

ชุมชนจะมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานั้น เป็นไปตามหลักการการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (All for Education) นั่นคือ เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในทุกด้าน

1) หลักการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มีหลักการสำคัญ ดังนี้

(1) การส่งเสริมให้องค์กรท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

(2) การจัดองค์กรการบริหารโรงเรียนให้มีคณะกรรมการจากท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น

(3) การจัดระบบการจัดสรรงบประมาณและการกำกับควบคุมการดำเนินงานของสถานศึกษาที่จะต้องแสดงผลปฏิบัติงานต่อองค์กรท้องถิ่น โดยอาจจัดทำเป็นสัญญาในการทำงาน

(4) เปิดโอกาสให้ชุมชนท้องถิ่นเป็นเจ้าของเป็นผู้รับผิดชอบสถานศึกษาในท้องถิ่นของตนเอง

2) การดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาจากหลักการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการการศึกษา ดังกล่าว มีวิธีดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สรุปได้ดังนี้

(1) การให้ชุมชนดำเนินการจัดการศึกษาคด้วยตนเอง ชุมชนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาโดยตรง ดังนี้

(1.1) ชุมชนจัดทำโรงเรียนของชุมชน โดยกำหนดรูปแบบการบริหารหลักสูตร การดำเนินงานของชุมชนเอง เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามความต้องการของชุมชนนั้น ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่รัฐกำหนด โรงเรียนประเภทนี้

มีการจัดการแล้ว เช่น โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก เป็นต้น ซึ่งจัดการศึกษาบนพื้นฐานปรัชญาและวิธีการของตนเอง

(1.2) ชุมชนเข้าไปรับผิดชอบการจัดการศึกษาในท้องถิ่นของตน โดยดูแลเป้าหมายประมาณ และบุคลากรของโรงเรียน วิธีการนี้เป็นไปตามหลักการการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นและพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่างที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ การจัดการศึกษาของเทศบาล และเมื่อเทศบาลสามารถจัดการศึกษาได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ก็อาจจะสามารถจัดการศึกษาของตนได้เช่นเดียวกันโดยอาจจัดตั้งโรงเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กหรือศูนย์การเรียนรู้ ก็ได้

(1.3) ชุมชนจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยอาจจัดตั้งเป็น ศูนย์การศึกษา ศูนย์ฝึกอบรม พิพิธภัณฑ์ อุทยาน และแหล่งเรียนรู้อื่น

(1.4) ครอบครัวจัดการศึกษาในลักษณะของโรงเรียนที่บ้าน (Home School) ครอบครัวที่มีความพร้อมอาจเสนอหลักสูตรการเรียนรู้และดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยตนเอง

(2) การให้ชุมชนเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษา ชุมชนสามารถเข้าไปมีบทบาทในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้ ดังนี้

(2.1) การเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2.2) การเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการการพัฒนาหลักสูตร คณะกรรมการความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน สมาคมครู และผู้ปกครอง เป็นต้น

(2.3) การเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับสถานศึกษาและเยาวชน ในรูปแบบของสถานที่ศึกษาดูงาน แหล่งฝึกงาน และเป็นวิทยากร เป็นต้น

(2.4) การให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุตรหลานของตนเอง เช่น การสอนเสริม การกวาดขันดูแลความประพฤติ การอบรมสั่งสอน เป็นต้น

(3) การสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ชุมชนสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้ดังนี้

(3.1) การให้ทุนสนับสนุน เป็นการจัดหาเงินงบประมาณ สนับสนุนการจัดการศึกษาโดยการจัดหาทุน งบประมาณ หรือการเสียดายที่ส่งเสริมการจัดการศึกษา

(3.2) การจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนเป็นการสื่อสารข้อมูลระหว่างชุมชนในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิธีการดำเนินการ เช่น การจัดทำหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น รายการวิทยุ เวทีประชาคม เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้

(4) การตรวจสอบและติดตามผลการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ตามหลักการจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดให้องค์กรระดับราชการในส่วนกลางเป็นผู้กำหนดนโยบายและมาตรฐานการศึกษา โดยให้อิสระแก่สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นดำเนินการจัดการศึกษา และให้ท้องถิ่นรวมทั้งหน่วยงานด้านมาตรฐาน ทำหน้าที่กำกับ ตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษา ดังนั้น ชุมชนจึงต้องมีบทบาทในการตรวจสอบและติดตามผลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้

(4.1) การเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

(4.2) การติดตามความเคลื่อนไหวของการจัดการศึกษาของ สถานศึกษา

(4.3) การวิพากษ์วิจารณ์ ให้ความคิดเห็นในการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา

จากหลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจจัดการศึกษาจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด สถานศึกษาจึงมีการกระจายอำนาจไปยังคณะกรรมการสถานศึกษา ให้มีความเข้าใจ ความตระหนัก และมีความพร้อมในการกระจายอำนาจทั้งด้านการบริหาร งบประมาณ การบริหารวิชาการ การบริหารบุคลากร การบริหารทั่วไป โดยมีความเชื่อว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation)

2.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 – 156) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับ หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์

เก่าและตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 13) กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่าเพื่อให้ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ โรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน โดยส่วนกลางจะให้การสนับสนุนต่างๆ ตลอดจนกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะ ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรัก ความผูกพันกับท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันก็มีความผูกพันและความภูมิใจกับความเป็นชาติโดยรวม ซึ่งบุคคลดังกล่าวรู้ปัญหาความต้องการและรู้วิธีแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีในด้านการจัดการศึกษา รู้เนื้อหาสาระที่จะให้นักเรียนในท้องถิ่นรู้มากกว่าบุคคลที่ส่วนกลางและบุคคลภายนอกที่อยู่ท้องถิ่น อยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มนักเรียน และสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงมากกว่าส่วนอื่นที่จะมาดำเนินการเอง

จุฑารัตน์ ชำนาญกิจ (2544 : 55-56) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมว่า หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญของประชาชน ร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหาและส่งเสริมความเจริญให้ชุมชน

กรมสามัญศึกษา (2545 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมกันประเมินผลและการร่วมกันปรับปรุง และพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ธนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

จรรยาภักษ์ บุญยานุเคราะห์ (2549 : 15) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มหรือองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานของตน โดยการมีส่วนร่วมนั้นทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของกิจกรรม ร่วมรับผลประโยชน์และมีส่วนได้ส่วนเสียในโครงการร่วมกัน

2.2 ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.2.1 ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับใน
องค์การ
มากขึ้น

2.2.2 ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2.2.3 สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.2.4 ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ

2.2.5 สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์การ

2.2.6 ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม

2.2.7 ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.8 ช่วยให้ผู้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.3 ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรจะมีระดับระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบและการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันได้แน่ชัด เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของกลุ่ม ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลาปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2.4 แนวความคิดพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's Motivation Theory) มีความเชื่อว่า

2.4.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ทรายใดที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ร่ำไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2.4.2 มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัดมีความเชื่อว่า ปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงานประกอบด้วย

- 1) ความสำเร็จในงานที่ทำ
- 2) การได้รับการยอมรับ ยกย่องและนับถือ

- 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- 4) ลักษณะของงานที่ทำ
- 5) ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
- 6) ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

2.4.3 จากการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ อากีริส (Argyris) พบว่าบุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออกทัศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

องค์การจึงต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

2.5 เทคนิคการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.5.1 ใช้กับกลุ่มงานเฉพาะกิจและในรูปแบบคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)

2.5.2 ใช้ในรูปแบบของกรรมการให้คำแนะนำ (Consulting)

2.5.3 การนำแนวความคิดของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin) มาใช้

2.5.4 ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู (Open Door)

2.5.5 ใช้การระดมความคิด (Brain Storming)

2.5.6 ใช้กับการฝึกอบรมแบบต่างๆ (Training)

2.5.7 ใช้การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

2.6 วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่

วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับกลุ่ม

2.6.1 ระดับบุคคล (Individual) เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ดีขึ้นมี 3 แบบ คือ

1) แบบที่ 1 การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1.1) ให้เข้าใจและยอมรับธรรมชาติของมนุษย์
- 1.2) ให้รู้จักยอมรับและพัฒนาตนเอง

- 1.3) ให้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น
- 1.4) ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น
- 1.5) เพื่อให้มีความสุข มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น
- 1.6) เพื่อให้การทำงานดีขึ้น

2) แบบที่ 2 ใช้กับการวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วย ภาษาพูดและไม่ใช่ภาษาพูดระหว่างบุคคล ซึ่ง Eric Bern ชี้ให้เห็นว่า การติดต่อระหว่างบุคคลมี 3 แบบ คือ

- 2.1) แบบพ่อ-แม่ ผู้ปกครอง (Parent)
- 2.2) แบบผู้ใหญ่ (Adult)
- 2.3) แบบเด็ก (Child)

3) แบบที่ 3 การนั่งสมาธิแบบควบคุมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพิ่มความคิดสร้างสรรค์

2.6.2 ระดับกลุ่มบุคคล (Groups) สามารถใช้กับวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) ใช้กับการรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)
- 2) ใช้กับการฝึกอบรมเพียงในนาม (Norminal Group Technique)

หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารกันด้วยวาจา เป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาด้วยการใช้คำตอบที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยสมาชิกแต่ละคนจะใช้เวลาเขียน เพื่อแสดงความคิดเห็นโดยไม่พูดจากัน

3) ใช้เทคนิคเดลไฟ (Delphi Techniquip) ซึ่งเป็นกระบวนการผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งทางไปรษณีย์ ผู้ตอบก็จะตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วสรุปการตอบแบบสอบถาม

2.7 การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการ

การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) คือ การบริหารราชการที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานของรัฐ ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการบริหารและดำเนินงานของรัฐ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อที่จะตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2.7.1 สร้างความเข้าใจในความหมายและความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารราชการแบบ มีส่วนร่วม

2.7.2 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพในรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.7.3 เสริมสร้างทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารราชการที่เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานราชการในระดับต่างๆ

2.7.4 สร้างความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและลักษณะสำคัญของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

2.8 วัตถุประสงค์การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

หลักการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาคราชการนั้น International Association for Public Participation ได้แบ่งระดับของการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

2.8.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร ถือเป็น การมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นระดับที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นก้าวแรกของการที่ภาคราชการจะเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ วิธีการให้ข้อมูลสามารถใช้ช่องทางต่าง ๆ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การตีพิมพ์ประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2.8.2 การรับฟังความคิดเห็น เป็นกระบวนการที่เปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

2.8.3 การเกี่ยวข้อง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะแนวทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ประชาชนว่าข้อมูลความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนจะถูกนำไปพิจารณาเป็นทางเลือกในการบริหารงานของภาครัฐ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพิจารณาประเด็นนโยบายสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเสนอแนะประเด็นนโยบาย เป็นต้น

2.8.4 ความร่วมมือ เป็นการให้กลุ่มประชาชนผู้แทนภาคสาธารณะมีส่วนร่วม โดยเป็น หุ่นส่วนกับภาครัฐในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการที่มีฝ่ายประชาชนร่วมเป็นกรรมการ เป็นต้น

2.8.5 การเสริมอำนาจแก่ประชาชน เป็นขั้นที่ให้บทบาทประชาชนในระดับสูงที่สุด โดยให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น การลงประชามติในประเด็นสาธารณะต่าง ๆ โครงการกองทุนหมู่บ้านที่มอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมด เป็นต้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้ที่มีส่วนได้เสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา การร่วมกันคิด ตัดสินใจ ร่วมกันทำ และร่วมกันประเมินผล ในสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดนโยบาย การอนุมัติหลักสูตร ร่วมกิจกรรมของสถานศึกษาและให้ความเห็นชอบในเรื่องอื่น ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา ประกอบไปด้วยผู้แทนครู ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารสถานศึกษา

3. หลักการบริหารตนเอง (Self – Management)

3.1 ความหมายของการบริหารตนเอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 -156) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารตนเองนั้นหมายถึง โรงเรียนมีระบบการบริหาร ด้วยตนเอง มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งแล้วแต่ความพร้อม และสภาพการณ์ของโรงเรียน โดยปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายของส่วนกลาง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารตนเอง ของสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษา

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 42) กล่าวว่า หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self – Management System) ด้วยหลักการจึงจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้นโยบายหลัก และโครงสร้างขององค์การพัฒนา จุดประสงค์การสอน และยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคน และทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง นอกจากนี้โรงเรียนควรบริหารด้วยหลักคุณภาพ (Principle of Equifinality) ซึ่งมีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนควรมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อน

พัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 11-12) กล่าวว่า iva การบริหารจัดการตนเอง (Self-Managing School) โดยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไปจากส่วนกลาง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้ ด้านความรู้เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินนักเรียน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนด้านเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านอำนาจหน้าที่เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการบริหารบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่างๆ ด้านบุคลากรเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพ ด้านเวลาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกำหนดแผนการดำเนินงานและการบริหารเวลา และด้านการเงินเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของโรงเรียน

ธนศ ขำเกิด(2545 : 149) กล่าวถึง การบริหารตนเอง iva เป็นการบริหารโดยโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ซึ่งไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุนโยบาย และเป้าหมายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติมีระบบบริหารด้วยตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ตามความพร้อมและสภาพการณ์ของแต่ละโรงเรียนที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 190) กล่าวว่า เนื่องจากในระบบการศึกษา โดยทั่วไปนั้นมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลางเป็นหลัก ในแทบทุกเรื่อง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการด้วยตนเองเลย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นมีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี และถ้าส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ได้ สามารถดำเนินการได้ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันได้ แล้วแต่ความพร้อมและ

สถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ทุกอย่างถูกกำหนดมาจาก ส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

3.2 รูปแบบการบริหารตนเอง

การบริหารตนเองของโรงเรียนนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธีตามความพร้อมและศักยภาพของโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ในปัจจุบัน โรงเรียนส่วนใหญ่เลือกใช้วงจรสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการควบคุมคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการบริหารตนเอง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดดังนี้

ดิเรก สายศิริวิทย์ (2545 : 38-44) กล่าวว่า วงจรสู่ความสำเร็จหรือกระบวนการควบคุมคุณภาพเป็นกระบวนการบริหารงานเชิงระบบรูปแบบหนึ่งซึ่งเดมมิ่ง (Deming) เป็นผู้นำมาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจึงเรียกกันอย่างแพร่หลายว่าวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบด้วย

1. การวางแผนแก้ปัญหา (Plan : P) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรควบคุมคุณภาพเพื่อให้การปรับปรุงพัฒนางานจึงจำเป็นต้องวางแผนให้สมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้
2. การลงมือปฏิบัติ (Do : D) ต้องพยายามทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้แต่ต้นด้วยการให้ความรู้และสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการประชุมชี้แจงเพื่อให้ทุกคนได้รับรู้แผน เห็นความสำคัญ และได้รับข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน มีการปรับแผนให้เหมาะสมในระหว่างดำเนินการและมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้หลักสถิติ
3. การตรวจสอบผล (Check : C) เป็นขั้นตอนที่ต้องสำรวจและประเมินผลการแก้ไขปัญหาแต่ละสาเหตุและวิธีการที่ได้ลงมือปฏิบัติ มีการแสดงความก้าวหน้าของการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงพัฒนา โดยทำการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริงกับแผนที่ได้วางไว้และทำการตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง พร้อมทั้งทำการรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป
4. การปรับปรุง แก้ไข วางมาตรฐานและถือปฏิบัติ (Act : A) กรณีผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ ให้นำวิธีการหรือกระบวนการนั้นๆ มาพยายามปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือเป็นมาตรฐานส่วนตัวหรือองค์กร สำหรับใช้ปฏิบัติกับแผน หรือกิจกรรมที่มีลักษณะเดียวกัน แต่กรณีผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เมื่อผลกับแผนไม่เป็นไปตามต้องการ ไม่ว่าจะมากหรือน้อย ให้เอาข้อมูลที่รวบรวมไว้มาวิเคราะห์และให้พิจารณาว่าควร

ดำเนินการอย่างอื่น เช่น มองหาทางเลือกใหม่ที่น่าจะเป็นไปได้ ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิมขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือเปลี่ยนเป้าหมายใหม่ เป็นต้น

สำหรับวงจร PDCA ที่สมบูรณ์นั้นจะเกิดขึ้น เมื่อได้นำผลที่ได้หลังจากขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมหรือลงมือแก้ไข(Act) ไปสู่กระบวนการวางแผน (Plan) อีกครั้งหนึ่ง และจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีสิ้นสุด จนในที่สุดสามารถจะใช้วงจรนี้กับทุกกิจกรรมที่ผ่านเข้ามาได้อย่างเป็นปกติ เป็นธรรมชาติไม่รู้สึกรู้สีกว่าเป็นเรื่องยุ่งยากอีกต่อไป

3.3 ภารกิจในการบริหารตนเองของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ-การเงิน และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 ด้านวิชาการ

1) งานแผนวิชาการ

- 1.1) วิเคราะห์หลักสูตรและจัดทำแผนการสอน
- 1.2) จัดทำข้อมูลสถิติผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 1.3) จัดทำและนำเสนอ นโยบายแนวการจัดการศึกษาของ

สถานศึกษาต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

- 1.4) จัดทำธรรมเนียมโรงเรียนและแผนปฏิบัติการประจำปี
- 1.5) จัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ

2) งานจัดการเรียนการสอน

- 2.1) จัดบริการการศึกษาสำหรับคนพิการที่สามารถเรียนร่วมได้ ตลอดจนผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษตามสภาพความพร้อม
- 2.2) จัดบริการการศึกษาในระบบโดยให้ตอบสนองต่อนโยบายของชาติและความต้องการของท้องถิ่นเป็นสำคัญ และจัดการศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัยตามสภาพความพร้อมหรือที่เห็นสมควร

2.3) กำหนดคาบเวลาเรียนตามเกณฑ์ขั้นต่ำ

2.4) ในกรณีที่มีเหตุจำเป็น สถานศึกษาสามารถกำหนดวันเปิด-ปิดภาคเรียนให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นแล้วนำเสนอหน่วยเหนือทราบ

- 2.5) จัดตารางสอน
- 2.6) จัดชั้นเรียน
- 2.7) จัดครูเข้าสอน
- 2.8) จัดสอนซ่อมเสริม
- 3) งานด้านหลักสูตรและการพัฒนาส่งเสริมการเรียนการสอน
 - 3.1) จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
 - 3.2) เทียบโอนผลการเรียนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด

หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3) จัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับ
มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดและแนวการจัด
การศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

3.4) พัฒนา ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้มี
ประสิทธิภาพ

3.5) ส่งเสริมให้ผู้สอนทำการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อ
พัฒนาการเรียนการสอนของสถานศึกษา

3.6) จัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้บริการแก่นักเรียน
และครู

3.7) คัดเลือก หนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

3.8) นำเสนอการอนุมัติจัดพิมพ์เผยแพร่หนังสือแบบเรียน
เกี่ยวกับหลักสูตรท้องถิ่นที่สถานศึกษาจัดทำหรือพัฒนาขึ้นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

3.9) จัดหาวิทยากรและแหล่งประกอบการฝึกงาน

3.10) จัดบริการห้องสมุดและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

3.11) จัดมุมค้นคว้าศึกษาในห้องเรียน

3.12) จัดห้องหรือมุมวิชาการสำหรับการค้นคว้าของครู

3.13) จัดให้มีกรณีศึกษาภายใน

4) งานการวัดและประเมินผล

4.1) จัดการประเมินผลการเรียนรู้โดยพิจารณาจากพัฒนาการ
ของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบ
ควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอน

- 4.2) ดำเนินการให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 4.3) อนุมัติการจบการศึกษา
- 4.4) ออกหลักฐานทางวิชาการ
- 4.5) จัดทำทะเบียนวัดผล
- 4.6) ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานด้านวิชาการ
- 4.7) จัดทำคู่มือหรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล

ของสถานศึกษา

- 4.8) รายงานผลการเรียนของนักเรียนเป็นระยะๆ
- 5) งานอื่น ๆ

5.1) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ทางด้านวิชาการของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

5.2) ประสาน ส่งเสริมและดำเนินการเกี่ยวกับสิทธิการจัดการศึกษาของครอบครัวและชุมชน

5.3) แต่งตั้งกรรมการหรืออนุกรรมการด้านวิชาการ (ถ้ามี)

3.3.2 ด้านงบประมาณ

1) งานบริหารงบประมาณและการเงิน

- 1.1) จัดตั้งงบประมาณหรือจัดทำแผนการใช้จ่ายเงิน
- 1.2) พิจารณานำเสนอเพื่อขออนุมัติแผนการใช้จ่ายเงินต่อ

คณะกรรมการสถานศึกษา

- 1.3) บริหารเงินทั้งในและนอกงบประมาณให้บรรลุวัตถุประสงค์

อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.4) ติดตามและรายงานผลการใช้งบประมาณ
- 1.5) จัดทำบัญชีแสดงสถานะการใช้จ่ายเงิน
- 1.6) ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายในสถานศึกษา
- 1.7) เก็บรักษาเงินได้ตามความต้องการของสถานศึกษา
- 1.8) เลือกระเภทการฝากเงิน

1.9) บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษาและเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

1.10) เบิกจ่ายเงินประเภทต่างๆ

1.11) เลือกใช้บริการธนาคารได้ตามความเหมาะสมของพื้นที่

1.12) นำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อขอเปลี่ยนแปลงรายงานการใช้จ่ายเงินตามแผนการใช้จ่ายในกรณีที่มีเหตุอันสมควร

2) งานพัสดุ ครุภัณฑ์

2.1) เปลี่ยนแปลงแก้ไขรายการครุภัณฑ์

2.2) กำหนดคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์

2.3) จัดซื้อ จัดจ้างตามแผนการใช้จ่ายเงิน

2.4) มีอำนาจในการสั่งซื้อ สั่งจ้างได้ตามความต้องการของ

สถานศึกษา

2.5) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง

2.6) แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมการก่อสร้าง

2.7) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้าง

2.8) แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ

2.9) สั่งจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์

2.10) การเบิกจ่าย วัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การศึกษา

2.11) จัดทำทะเบียนควบคุมพัสดุ ครุภัณฑ์

2.12) มีอำนาจในการรับบริจาควัสดุ ครุภัณฑ์ ได้ตามความ

เหมาะสม โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา

3) งานด้านอื่น ๆ

3.1) ระดมทรัพยากรจากองค์กรและสถาบันต่างๆ ในชุมชนและสังคมเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3.2) ดำเนินการด้านกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (ในระดับ
ม.ปลาย)

3.3) รักษาความปลอดภัยเกี่ยวกับทรัพย์สินของทางราชการ

3.3.3 ด้านการบริหารบุคคล

- 1) วางแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา
- 2) สรรหาบุคลากร
- 3) บรรจุและแต่งตั้งบุคลากรและรายงานให้เขตพื้นที่ทราบ
- 4) ประเมินผลบุคลากรใหม่
- 5) จัดทำทะเบียนประวัติบุคลากร
- 6) ปกครองบังคับบัญชาบุคลากร
- 7) มอบหน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร
- 8) จัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 9) พิจารณาและอนุมัติความดีความชอบของบุคลากรในสถานศึกษา
- 10) พิจารณาและนำเสนอการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ
- 11) พัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 12) อนุญาตลาป่วย ลากิจ ลาคลอด ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธี

สำคัญทางศาสนาในประเทศ

- 13) อนุญาตการลาไปเข้ารับการศึกษาชั้นสูง
- 14) อนุญาตลาศึกษาต่อในประเทศ
- 15) ให้ความเห็นชอบการไปช่วยราชการของบุคลากรในสถานศึกษา
- 16) อนุญาตการไปราชการในเขตพื้นที่ของบุคลากรในสถานศึกษา
- 17) พิจารณาให้ความเห็นชอบและนำเสนอเกี่ยวกับการโอนย้ายของ

บุคลากรในสถานศึกษา

- 18) จัดองค์กรในสถานศึกษา
- 19) พัฒนาระบบข้อมูลบุคลากร
- 20) จัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา
- 21) ส่งเสริมวินัยและดำเนินการทางวินัย
- 22) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานต่างๆด้าน

บุคลากรของสถานศึกษา ตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่สำนักงานดังกล่าวรับรองที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา

23) ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบประกอบวิชาชีพตามที่ได้รับ

มอบหมาย

24) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

3.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

1) งานธุรการและสารบรรณ

1.1) จัดทำหนังสือและเอกสารอื่นๆ

1.2) การส่งและการรับเอกสาร

1.3) การเก็บรักษาและการพิมพ์

1.4) การทำลายเอกสาร

1.5) จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งของสถานศึกษา

1.6) การประชุมครูและงานอื่นๆ

2) งานทะเบียน สถิติและรายงาน

2.1) จัดทำทะเบียนสถิติด้านนักเรียน ครูและลูกจ้าง

2.2) จัดทำรายงานผลการดำเนินการของสถานศึกษา

2.3) รายงานข้อมูล ผลการดำเนินงาน หรือกิจการต่างๆต่อ

หน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชน

2.4) เก็บรักษาข้อมูลต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2.5) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

3) งานอาคารสถานที่

3.1) งานวางแผนบริเวณสถานศึกษา

3.2) ปรับปรุงบริเวณสถานศึกษา

3.3) กำหนดแผนการใช้อาคารสถานที่

3.4) ควบคุมการก่อสร้าง การปรับปรุงอาคารสถานที่ห้องเรียน

3.5) กำหนดมาตรการป้องกันอัคคีภัย ภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุอื่น ๆ

3.6) รักษาความปลอดภัยของอาคารสถานที่

3.7) จัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซมอาคารสถานที่

3.8) จัดให้นักเรียนได้ร่วมกันดูแลและทำความสะอาดห้องเรียน

รวมทั้งบริเวณสถานศึกษา

3.9) กำหนดรูปแบบอาคารเรียนและอาคารประกอบให้เหมาะสมกับการใช้งานและสถานที่

4) งานกิจการนักเรียนและบริการต่างๆ

4.1) ควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัย

4.2) แนะนำแนวทางการศึกษาและอาชีพ และให้คำปรึกษา

4.3) จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร

4.4) บริการอาหารกลางวัน

4.5) บริการด้านสุขภาพ

4.6) นำนักเรียนไปทัศนศึกษานอกสถานที่

4.7) ประสานงานกับผู้ปกครองนักเรียน

4.8) จัดหาทุนการศึกษา

4.9) จัดพาหนะรับส่งนักเรียน (ถ้ามี)

4.10) บริการด้านกีฬาและแหล่งพักผ่อน

4.11) เถณฑ์เด็กเข้าเรียนการศึกษาภาคบังคับ

4.12) รับนักเรียนเข้าเรียน

4.13) จัดบริการโสตทัศนูปกรณ์

4.14) จัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้

4.15) ปฐมนิเทศนักเรียนใหม่และปัจฉิมนิเทศนักเรียนที่จะจบการศึกษา

4.16) จัดโครงการป้องกันสารเสพติด สื่อลามก การพนันและการทะเลาะวิวาทในสถานศึกษา

4.17) จัดโครงการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในสถานศึกษา

4.18) กิจกรรมอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

5) งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

5.1) ให้บริการด้านอาคารสถานที่ของโรงเรียนแก่ชุมชน

5.2) ร่วมมือและส่งเสริมกิจกรรมของชุมชน

5.3) ส่งเสริมการจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ประเพณี โดยเฉพาะในท้องถิ่น

5.4) ประชาสัมพันธ์โรงเรียน

- 5.5) จัดทำ ให้บริการข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนแก่ชุมชน
- 5.6) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจการของสมาคมผู้ปกครองและครู

สมาคมศิษย์เก่าหรือมูลนิธิ

- 5.7) เสนอแต่งตั้งและจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา
- 5.8) จัดทำเอกสารสำคัญให้แก่ผู้มีอุปการะคุณต่อสถานศึกษา
- 5.9) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน
- 5.10) ระดมความร่วมมือในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา
- 5.11) สำรวจแหล่งวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างเป็น

เครือข่ายในการจัดการศึกษา

- 5.12) จัดการประชุมผู้ปกครองนักเรียน
- 5.13) สำรวจความต้องการและให้บริการการศึกษาแก่ชุมชน
- 5.14) เสริมสร้างศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้แพร่หลายยิ่งขึ้น
- 5.15) จัดหรือประสานการจัดบริการด้านการอบรมเลี้ยงดูเด็กแก่

ผู้ปกครองหรือชุมชน

จากหลักการบริหารตนเองที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารตนเองของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาได้อย่างอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ สั่งการและมีความรับผิดชอบ มีการดำเนินการที่หลากหลาย มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และแก้ปัญหาด้วยตนเอง สถานศึกษาสามารถบริหารตนเองตามศักยภาพ ความพร้อม และความจำเป็นของสถานศึกษา ภายใต้การตัดสินใจในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา โดยสถานศึกษามีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นของตนเองเพื่อให้การบริหารงาน เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 21) ได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนสามารถพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับศักยภาพ และความพร้อมของโรงเรียนตลอดจนความต้องการของชุมชนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษาซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้ หนึ่งการสร้างความตระหนัก การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องให้ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรใน

โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ
 สองการวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ จัดทำระบบสารสนเทศให้
 ครบถ้วนทันสมัย พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิเคราะห์ศักยภาพของ โรงเรียนเพื่อให้เข้าถึง
 โอกาสข้อจำกัดและศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค AIC หรือ SWOT หรือเทคนิคอื่นๆ
 ตามความเหมาะสมจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากข้อมูล ที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพภาพ
 ของโรงเรียนจัดทำภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนโดยระบุให้ชัดเจนว่าการที่จะ
 พัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โรงเรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง กำหนด
 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยร่วมกันพิจารณาว่ามีวิธีการสำคัญวิธีการใดบ้างที่
 โรงเรียนจัดทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดกิจกรรม/โครงการ
 โดยพิจารณาการจัดกิจกรรม โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์
 ที่กำหนดไว้ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มีองค์ประกอบครบถ้วน ดังนี้ หนึ่งบอก
 ความสำคัญ ความเป็นมาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และ
 งบประมาณ สองการประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ สามการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนา
 คุณภาพการศึกษา สี่การนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ห้าการสรุปและรายงานผล และ
 หกการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ได้ให้แนวทางในการ
 พัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไว้ว่า โรงเรียนจะต้องมีการปรับทั้งในเรื่อง โครงสร้างและวัฒนธรรม
 องค์การ โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุนซึ่ง ชีระ รุญเจริญ
 (2546 : 59) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทั้งระบบไว้ว่า เป็นการปรับทั้งเรื่อง โครงสร้าง และ
 วัฒนธรรมองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

จากหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนา
 โรงเรียนทั้งระบบตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษามีการจัดองค์กร
 หรือ โครงสร้างกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบไว้ในแผนภูมิการจัดองค์กร และการบริหารงาน
 อย่างเป็นระบบครบวงจร พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นในทุกๆด้าน ทั้งด้านการ
 จัดการเรียนการสอน หลักสูตร การวางแผน การพัฒนาสถานศึกษา บุคลากรด้านการบริหาร
 ทั่วไป ระบบสารสนเทศ ระบบการประกันคุณภาพภายในการนิเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์
 สถานศึกษาให้สามารถดำเนินการ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุด ที่เกิดขึ้นแก่
 ผู้เรียนและชุมชน

5. หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

5.1 ความหมายของการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้

ถวิล มาตรการิยม (2544 : 80) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบจะต้องกำหนดให้เฉพาะเจาะจงในเชิงของผลผลิตของแต่ละบุคคลและกลุ่ม รวมทั้งมีวิธีการผลิตอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครู – อาจารย์แต่ละคนไม่ได้รับผิดชอบว่าสอนอะไร แต่ต้องบอกได้ว่าสอนอย่างไร คณะที่มงานก็เช่นเดียวกันไม่ได้รับผิดชอบเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเดี่ยว ต้องรวมถึงวิธีการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ด้วย ฉะนั้นใน SBM บทบาทและความรับผิดชอบจะต้องแสดงออกทั้งในเรื่องกระบวนการและผลผลิต นอกจากนั้น ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้จะต้องรวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ ด้วยเช่นแนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวมเจาะถึงลงไปถึงสาระที่นอกเหนือจากงานเฉพาะของแต่ละบุคคล นั่นคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้จะต้องประยุกต์ใช้ทั้งในสำนักกลางโรงเรียนและบุคลากรทุกคน

เรย์โนลด์ (Renold. 1997 ; อ้างถึงใน ถวิล มาตรการิยม. 2544 : 81) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ใน SBM ของสำนักงานกลาง ผู้บริหาร โรงเรียน คณะกรรมการ โรงเรียน (ทีมงาน) และครู – อาจารย์ควรมีขอบข่ายดังนี้ สำนักงานกลาง (Central office) จะต้องกำหนดแผนยุทธศาสตร์สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาและสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนกับโรงเรียนในแต่ละโรงเรียนเสริมสร้างภาวะผู้นำและบริการต่างๆที่จำเป็นให้กับคณะกรรมการ โรงเรียนเพื่อเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการต่างๆรวมทั้ง สนับสนุนทรัพยากรให้แก่โรงเรียนเพื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนได้วางแผนปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเอง คณะกรรมการ โรงเรียน (Site team) จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับ โครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งให้คำแนะนำด้านงบประมาณและการจัดบุคคล นอกจากนี้คณะกรรมการ โรงเรียนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติเรื่อง “ภาวะผู้นำ” “ทักษะกระบวนการกลุ่ม” และประเมินคุณภาพของ โครงการสอนและการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้บริหาร โรงเรียน (Principals) จะต้องแสดงภาวะผู้นำ และให้ความช่วยเหลือคณะกรรมการ โรงเรียน สนับสนุนอำนาจการให้วิสัยทัศน์ร่วมนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และบริหารจัดการให้สนองตอบความต้องการของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงานคณะครู – อาจารย์ (Teacher) จะต้องให้ความ

ร่วมมือกับคณะกรรมการ โรงเรียนอย่างจริงจังด้วยความรู้ แนวคิดที่บริสุทธิ์เกี่ยวกับโครงการ การศึกษาและให้บริการของโรงเรียนรวมทั้งปฏิบัติหน้าที่และบทบาทให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน

นิพนธ์ เลือก้อน (2545 : 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกิดตามมา ของบุคคลที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจเมื่อมีการกระจายอำนาจ ไปสู่โรงเรียนและชุมชนใน การจัดการศึกษา สิ่งก็ตามมาคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นของโรงเรียน และชุมชนที่ต้องจัด การศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้สามระดับ ดังนี้ ระดับที่หนึ่ง โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน (School - Community Accountability) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน ระดับนโยบายภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่การศึกษาในรูปคณะกรรมการ โรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 มาตรา 40 และระเบียบ กระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2543 ระดับที่สองระดับ ผู้บริหารกับครูใน โรงเรียน (Principal-Teachers Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร โรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการจัด การศึกษาและระดับที่สาม ระดับห้องเรียน (Teachers - Students Accountability) มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชา และการจัดการเรียนการสอน ส่วนของความ รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจจัดองค์กรของห้องเรียน จัด บรรยากาศของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้อง แสดง ความชัดเจนทั้งเป้าหมายและวิธีการพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใส (Transparency) ในทุกๆกรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

กรมสามัญศึกษา (2545 : ออนไลน์) ได้ให้แนวทางไว้ว่าผู้บริหารต้องมึ ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้ การ จัดเก็บหลักฐานการทำงาน โดยมีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการ พัฒนาโรงเรียนการวางแผนการทำงาน โดยร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ และการจัดสรรทรัพยากร โดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน ตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา

5.2 หลักการดำเนินงานการตรวจสอบประเมินผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 ก : 31-44) ได้ให้ หลักการเกี่ยวกับการดำเนินงานการตรวจสอบประเมินผล ดังนี้

1. การวางกรอบการประเมิน คณะกรรมการควรประชุมร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องในการวางกรอบการประเมินเพื่อกำหนดแนวทางในการประเมิน
2. การจัดหา/ จัดทำเครื่องมือ คณะกรรมการควรประชุมร่วมกันกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษาไม่ควรจัดเก็บใหม่ให้นำข้อมูลที่มีอยู่แล้วประมวลผล วิเคราะห์ แล้วนำไปใช้ได้เลย สถานศึกษาควรวางแผนการจัดเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับการทำงานปกติของสถานศึกษาให้มากที่สุด
4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้รับผิดชอบควรร่วมกันพิจารณากรอบการวิเคราะห์ว่าข้อมูลแต่ละประเด็นวิเคราะห์ในระดับใด
5. การแปลความหมาย การแปลความหมายของข้อมูลจะมีประโยชน์ต่อเมื่อมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด
6. การตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพการประเมิน เมื่อสถานศึกษาประเมินตามแผนที่กำหนด ต้องมีการตรวจสอบว่ามีความเหมาะสม ถูกต้องและน่าเชื่อถือเพียงใดซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมประชุมร่วมกันเป็นระยะ ๆ

5.3 การตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2542 : 26) ได้กำหนดไว้ว่า การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน และการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาสำหรับนำไปเป็นข้อมูลประกอบการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่กำหนดไว้ในธรรมนูญสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

5.3.1 เป้าหมายของการตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2542 : 9) ได้วางเป้าหมายของการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1) มีการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาตนเองของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 2) มีการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- 3) เสนอแนะสถานศึกษาที่ยังไม่ได้มาตรฐานให้ปรับปรุงแก้ไข
- 4) มีการรายงานความก้าวหน้าคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐานของประเทศ

5.3.2 การดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2542 : 26) ได้วางการดำเนินงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1) กำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพการศึกษาไว้ในแผนงานทุกงานและโครงการของสถานศึกษา

2) มอบหมายงานการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบผลผลิตและตรวจสอบระบบคุณภาพให้บุคลากรตามความเหมาะสมของลักษณะของสิ่งที่จะตรวจสอบ ทั้งนี้ต้องมีคณะผู้รับผิดชอบงานนั้นร่วมอยู่ด้วย

3) ดำเนินการตรวจสอบตามแผนและวิธีการที่กำหนดไว้

4) เก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการตรวจสอบและ

ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข

5) ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข

6) รายงานผลการตรวจสอบต่อคณะผู้บริหารเพื่อทบทวนคุณภาพ

ทุกสิ้นภาคเรียนและสิ้นปีการศึกษา

5.4 การตรวจสอบกับการประกันคุณภาพสถานศึกษา

5.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 ก : 7-8) ได้เสนอแนวคิด ดังนี้ ระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาที่ได้พัฒนาขึ้นอยู่ในขณะนี้ มีแนวคิดเพื่อส่งเสริมและเสนอแนวทาง โดยมีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การควบคุมคุณภาพ เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาสถานศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐาน

2) การตรวจสอบคุณภาพเป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

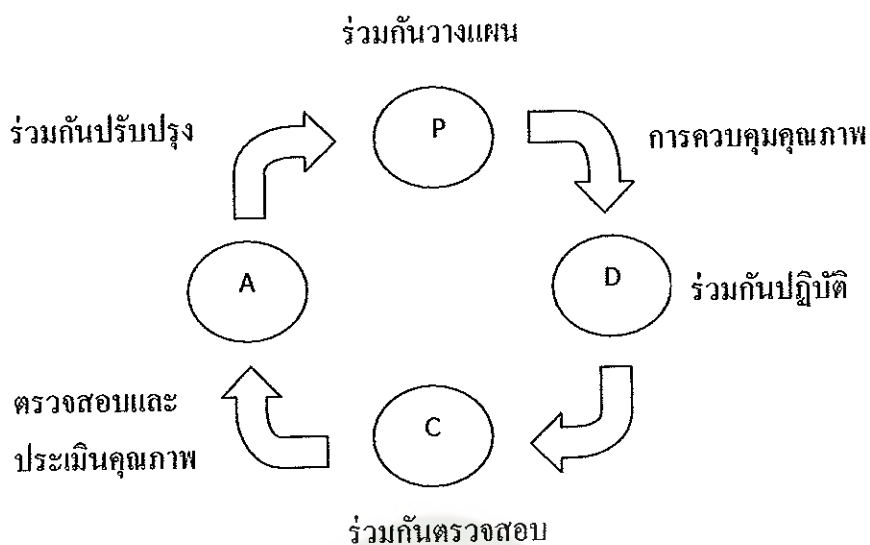
3) การประเมินคุณภาพ เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง

5.4.2 แนวคิดตามหลักการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ (2543 ข : 8-9) ได้เสนอแนวคิด ดังนี้ ตามหลักการบริหารนั้น การประกันคุณภาพ
ภายในเป็นกระบวนการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่
ตามมาตรฐานที่ต้องการ

หลักการและกระบวนการบริหารดังกล่าว เป็นสิ่งที่ใช้ในการทำงานให้
ประสบความสำเร็จ โดยต้องมีกระบวนการวางแผน (Plan) ทำตามแผน (Do) ตรวจสอบ
ประเมินผล (Check) และพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ (Action) เพื่อให้การทำงานได้ผลและมี
คุณภาพดี

การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่บุคลากร
ทุกฝ่ายในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ลงมือทำตามแผนใน
ทุกขั้นตอน มีการบันทึกข้อมูลเพื่อร่วมกันตรวจสอบผลงาน หากจุดเด่น จุดที่ต้องปรับปรุงแล้ว
ร่วมกันปรับปรุงแผนงานนั้น ๆ โดยมุ่งหวังให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา
ที่เน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

5.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดของระบบประกันคุณภาพและแนวคิด
ตามหลักการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 ค : 10) ได้เสนอ
ความสัมพันธ์ ดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพที่ประกอบด้วย การควบคุม และ
การตรวจสอบคุณภาพกับหลักการบริหารที่เป็นระบบครบวงจร (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย การ
ร่วมกันวางแผน (P) ร่วมกันปฏิบัติตามแผน (A) ร่วมกันตรวจสอบ (C) และร่วมกันปรับปรุง
(D) จะเห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกัน ดังภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการประกันคุณภาพและแนวคิดตามหลักการบริหาร

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 ค : 10)

จากแผนภูมิข้างต้น การควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพตามหลักการบริหารนั่นเอง โดยการควบคุมคุณภาพก็คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันวางแผนและดำเนินการแผน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา ส่วนการตรวจสอบคุณภาพ คือ การที่สถานศึกษาต้องร่วมกันตรวจสอบ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษา เมื่อสถานศึกษามีการตรวจสอบตนเองแล้ว หน่วยงานในเขตพื้นที่และต้นสังกัดก็เข้ามาช่วยติดตาม และประเมินคุณภาพเพื่อให้ความช่วยเหลือในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา

5.5 การตรวจสอบกับหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance in Education) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548 : 7) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารจัดการศึกษาที่ดี (Good Governance in Education) เมื่อมีการกระจายอำนาจก็จำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเพื่อประกันว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและทั่วถึง สามารถแสดงความรับผิดชอบต่อรัฐซึ่งผู้จัดสรรทรัพยากรและต่อชุมชนซึ่งเป็นเจ้าของสถานศึกษา และต้องมีระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ธรรมชาติเป็น

ปัจจัยสำคัญข้อหนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้กำหนดรายละเอียดของหลักธรรมาภิบาลไว้ 6 ประการ คือ

1. หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตามกฎกติกา ที่ตกลงกันไว้ อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก
2. หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ
3. หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของ คนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการ ให้มีความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดง ประชามติ หรือ อื่น ๆ
5. หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึก ในการรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการ แก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสีย จากการกระทำของตน
6. หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่าง คุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จากหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษามีความพร้อมที่จะรองรับการประเมินจากองค์กรภายนอก บุคคล คณะบุคคล ชุมชน สังคม ผู้ปกครอง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบภายในและการ ประกันคุณภาพการศึกษาด้วยความถูกต้องยุติธรรม มีส่วนร่วมในการรับรู้ เสนอแนะ ข้อบกพร่องต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน ปรับปรุงและร่วมแก้ปัญหา มีการบริหารงานและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โปร่งใสสนองประโยชน์ต่อองค์กร การดำเนินงาน ที่อิสระ โดยอยู่บนพื้นฐานนโยบายหลักของชาติ

6. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Support Leadership)

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 121-122) กล่าวถึง การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน และกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนจึงควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความริเริ่มสูง มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระฉับกระเฉงเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนเป็นอย่างดีที่ดีด้วยการทำงานหนักตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคน เช่น ทำทาง เจตคติทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้นคือ สามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์ มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู-อาจารย์สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง และสิ่งสำคัญยิ่งคือเป็นผู้บริหาร “เชิงรุก” (Proactive) มากกว่า “เชิงรับ” (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหาควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกัน สืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อยๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทใหม่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากรในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดีเพื่อพัฒนาการศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเอง และสามารถร่วมมือกับคณะครูในการทำงานเป็นกลุ่มได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากผู้นำแบบชี้นำ หรือสั่งการมาเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

กรมสามัญศึกษา (2545 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็น การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของ คณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกรรมการและเลขานุการ หรือให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการกระจายอำนาจ การสร้างทีมงานซึ่งต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำ

ที่มีวิสัยทัศน์มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ อุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานและมีการอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการแก่คณะครูอาจารย์และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ

จากหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะยึดหลักการพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้กล่าวถึง หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หกประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

4. แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นักวิชาการได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2544 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียน การพัฒนาให้โรงเรียนมีระบบโครงสร้างการตัดสินใจโดยใช้อำนาจของบุคคล มีการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการเตรียมการ ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักและให้ความรู้และทักษะ การประเมินความพร้อมโดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน สร้างกลไกการประกันคุณภาพ และสร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องในขั้นการสร้างความรู้และให้ความรู้ทักษะและการประเมินความพร้อมจะมีการประชาสัมพันธ์และการรับความคิดเห็น 2) ขั้นการดำเนินการ ประกอบด้วย การส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งอำนวยความสะดวก การกำกับ ติดตาม และการนิเทศ และ 3) ขั้นการประเมินและรายงานผล ประกอบด้วย การประเมินผล มีขั้นตอนดังนี้ วางกรอบการประเมินจัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ รวบรวมข้อมูล แปลผลข้อมูลและตรวจสอบ/

ปรับปรุงคุณภาพ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยมีขั้นตอน ดังนี้ ปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากร วางแผนในระยะต่อไป และจัดทำข้อมูลสารสนเทศจัดทำรายงานมีขั้นตอนดังนี้ รวบรวมผลการดำเนินงานและผลการประเมินวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยการดำเนินงานและเขียนรายงาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 29 - 32) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อเปลี่ยนอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเอง คือ การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา จากนั้นโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามภารกิจ ดังต่อไปนี้ กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรของตนด้วยตนเอง และกำหนดวิธีการประเมินตนเอง

ธนศ ขำเกิด (2545 : 148-151) ได้เสนอแนะแนวในการดำเนินการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพเป็นการวิเคราะห์นโยบายของรัฐมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน มากำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวัง ดังนั้นมาตรฐานคุณภาพจึงเป็นภาพรวมของการจัดการศึกษาทุกเรื่องมาหลอมรวมไว้ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Whole school approach) การประเมินตนเองเป็นการตรวจสภาพปัจจุบันของโรงเรียนตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่า ขณะนี้สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร ซึ่งเรียกว่าการเทียบเคียงระดับภายใน (Internal Benchmarking) เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) สำหรับวางแผนคุณภาพของโรงเรียนต่อไป การประกันคุณภาพภายในผลจากการประเมินตนเองจะเป็นสารสนเทศนำไปสู่กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่องคือการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผลการปรับปรุงพัฒนา และการประเมินคุณภาพภายนอก

จากแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาทั้งระบบ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่าขณะนี้สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร กำหนดกลยุทธ์วางแผนการพัฒนา

ดำเนินงานตามแผนประเมินผลและปรับปรุงพัฒนาโดยใช้วงจรคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปในการบริหารงานในแต่ละด้านดังกล่าว ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. การบริหารด้านวิชาการ

โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนกล้าคิดกล้าวางแผนกล้ากำหนดเป้าหมายทางวิชาการและกำหนดแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายด้วยตนเองที่พบความสำเร็จค่อนข้างเด่นชัดในทุกโรงเรียนได้แก่

1.1 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพดีขึ้นกว่าเมื่อเริ่มต้น โครงการอาคารสถานที่ห้องสมุดห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้สำหรับวิชาต่าง ๆ ในโรงเรียนปรับเปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน หลายโรงเรียนได้ประสานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการขอใช้ห้องปฏิบัติการ โรงงานแปลงสาธิต สถานที่ราชการ สถานประกอบการ ฯลฯ เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียนการที่นักเรียนได้แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองทำให้นักเรียนกล้าซักถามกล้าอภิปรายบรรยากาศในห้องเรียน จึงเปิดเผยสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งด้านอารมณ์สังคมและจิตใจจึงได้รับการพัฒนาไปด้วย

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนในโครงการได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของโครงการให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child - Centered) และให้แนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบนี้ไปปฏิบัติในโรงเรียน แม้ว่าครูทุกคนอาจไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้สมบูรณ์แบบ แต่ครูในโรงเรียนของโครงการทุกคนก็ได้แสดงความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของตนอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติเรียนจากเพื่อนร่วมงานและเรียนจากเอกสารสื่อและแหล่งเรียนรู้อื่นตลอดเวลา การปรับปรุงพัฒนาวิธีการสอนของครูส่งผลให้นักเรียนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

1.3 ครูและผู้บริหารโรงเรียนในโครงการให้ความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสนใจกิจกรรมพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตลอดจนกิจกรรมวัดผลประเมินผลผู้เรียน โรงเรียนในโครงการหลายโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและเตรียมตัวที่จะขอรับการประเมินภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา มีกิจกรรมทางวิชาการบางอย่างที่โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการเป็นต้นว่าการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชนและหลักการพัฒนาสู่สถานศึกษา ทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ หมายความว่าด้วยสภากาชาดครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลบังคับใช้โรงเรียนต่าง ๆ น่าจะปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าช่วงการดำเนินงานภายใต้โครงการ

2. การบริหารด้านงบประมาณ

โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนยังคงปฏิบัติตามกฎหมายงบประมาณและระเบียบปฏิบัติการของกระทรวงการคลังและของสำนักงานนายกรัฐมนตร้อย่างเคร่งครัด โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับงบประมาณตามแผนงานและโครงการมีการระบุนายการงบประมาณไว้ชัดเจน จึงยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ การไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงินการคลังถือเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการซึ่งต้องได้รับโทษทางวินัยไล่ออกจึงไม่มีโรงเรียนกล้าปฏิบัติแตกต่างไปจากแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนในโครงการจึงไม่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปยกเว้นบางโรงเรียนอาจมีการระดมทรัพยากรจากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น โรงเรียนในโครงการจึงไม่สามารถตั้งงบประมาณจัดสรรงบประมาณบริหารการเงินพัสดุสินทรัพย์และบัญชีได้ด้วยตนเองตามแนวทางของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทุกคนเห็นตรงกันว่าการเข้าร่วมโครงการทำให้โรงเรียนซึ่งหมายถึงคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ครูบุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง เกิดความรู้ความเข้าใจแท้จริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาไปปฏิบัติเพราะการปฏิบัติจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3. การบริหารด้านบริหารงานบุคคล

โรงเรียนในโครงการทุกโรงต้องบริหารงานบุคคลโดยยึดบทบัญญัติของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูพ.ศ. 2523 ซึ่งมีการรวมอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ที่ อ.ก.ค.จังหวัด อ.ก.ค.กรม และก.ค. แทบทั้งหมดที่โรงเรียนได้รับอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรจะเป็นเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนอำนาจพิจารณาความดีความชอบการลาศึกษาต่อการประเมินบุคลากรการยกย่องเชิดชูเกียรติครู การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่ง และการดำเนินการทางวินัยเป็นอำนาจการตัดสินใจของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป โรงเรียนในโครงการอาจเสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาหรือส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไปพิจารณาได้ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวด้วยตนเองตามแนวของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

4. การบริหารด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานด้านหนึ่งที่ดีว่าประสบความสำเร็จสูงสุด โรงเรียนในโครงการได้รับการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปค่อนข้างสูงเพราะไม่ต้องยึดโยงกับกฎหมายเฉพาะ เช่น กรณีการบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ โรงเรียนในโครงการได้กระจายอำนาจการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียน มีการสร้างเครือข่ายการดำเนินงานวิชาการและบริหารทั่วไปกับโรงเรียนทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกัน ระดับเหนือกว่า และด้อยกว่า มีการสร้างเครือข่ายกับวัด ส่วนราชการอื่น ๆ เอกชน และสถานประกอบการ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารและประสบการณ์วิชาการมีการบันทึกข้อมูลในโปรแกรมฐานข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์ มีการนำข้อมูลด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนมาวิเคราะห์และนำผลของการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน มีการวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น ให้ความสำคัญต่อการนำแผนไปปฏิบัติ มีการติดตามประเมินผล รายงานผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นระยะ โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่มีการพัฒนาธรรมเนียมโรงเรียนและปฏิบัติให้เป็นตามธรรมเนียมโรงเรียน โรงเรียนในโครงการทุกโรงมีการพัฒนาอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าเมื่อเริ่มต้น โครงการมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้กับการจัดการศึกษา โดยเฉพาะจากวัด ชุมชน และผู้ปกครอง หลายโรงเรียนได้พัฒนากิจการและกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างเด่นชัด เช่น กิจกรรมพัฒนาคุณธรรม พัฒนาสุขภาพและร่างกาย และการละเล่น เป็นต้น โรงเรียนในโครงการมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ที่เป็นข้อจำกัด คือ

การที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการเงินและการบริหารงานบุคคลอย่างเคร่งครัด จึงทำให้โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาภายใต้โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ไม่อาจปฏิบัติตามกรอบทฤษฎีว่าด้วยการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่หากกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายเกี่ยวกับสภาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลบังคับใช้โรงเรียนต่าง ๆ คงจะสามารถบริหารจัดการได้ใกล้เคียงกับแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถือปฏิบัติในต่างประเทศได้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นและโรงเรียนโดยให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษา และจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงด้วยตนเอง (ประสงค์ หอมชื่น, 2548 : 143-145) ต้องอาศัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ (วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และเฉลิมชัย หาญกล้า, 2546 : 17-24) ซึ่งประพจน์ แยมทิม (2545 : 33-35) ก็ได้กล่าวถึง ผู้บริหาร โรงเรียนในยุครูปการศึกษาว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงซึ่งสอดคล้องกับชัยพจน์ ริกงาม (2544 : 58) ที่ได้กล่าวว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหาร โรงเรียนได้ประสบความสำเร็จ จะต้องมึคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตามเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ ประการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ชนส ขำเกิด, 2544 : 151) ซึ่งสอดคล้องกับวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546 : 17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุง โรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของ โรงเรียนใน การที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารจะต้องประพฤตคิดนในค้ำนเป็นแบบอย่างต้องเป็นผู้นำในการ

เปลี่ยนแปลง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545 : 71) การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐาน, 2544 : 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญ ประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School - Based Management) ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544 : 84)

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร

จากการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยให้เงื่อนไขต่างๆ ในการบริหารงานลดลงและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537 : 86) โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์กรเพิ่มจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์กร โดยรวมได้ดีเช่นเดียวกับ สุภาพร รอดถนอม (2542 : 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรเช่นกัน

3. สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient)

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}}$$

เมื่อ	X	แทน	ข้อมูลของตัวแปรที่ 1
	y	แทน	ข้อมูลของตัวแปรที่ 2
	n	แทน	จำนวนข้อมูลของตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง

การแปลความหมายค่าความสัมพันธ์โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ซึ่งใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูตร (2529 : 111) ดังนี้

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.30 ลงมา แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันต่ำ

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.31 ถึง 0.70 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.71 ขึ้น ไปถึง 1 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง

สภาพการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาเขต 6 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่ 6 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ อำเภอบัวใหญ่ อำเภอลำทะเมนชัย อำเภอวังน้ำเขียว อำเภอปักธงชัย อำเภอเมืองนครราชสีมา อำเภอประโคนชัย

1. อำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6

เขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 6 มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

2. ข้อมูลจำนวนสถานศึกษานักเรียนครูปีการศึกษา 2556

ตารางที่ 1 จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู ปีการศึกษา 2556

ที่	อำเภอ	จำนวนโรงเรียน	ระดับ/จำนวนนักเรียน				รวม	จำนวนครู
			ก่อนประถม	ประถม	ม.ต้น	ม.ปลาย		
1	คง	56	2,104	7,471	1,156	347	11,078	559
2	บัวใหญ่	53	1,660	4,767	513	341	7,281	360
3	แก้งสนามนาง	24	1,452	5,023	554	370	7,399	253
4	บัวลาย	16	855	4,417	1,300	263	6,835	310
5	บ้านเหลื่อม	16	774	2,351	556	256	3,937	364

ที่	อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	ระดับ/จำนวนนักเรียน				รวม	จำนวน ครู
			ก่อน ประถม	ประถม	ม.ต้น	ม.ปลาย		
6	สีดา	17	769	2,351	556	256	3,932	364
รวมทั้งสิ้น		182	7,614	26,380	4,635	1,833	40,462	2,210

3. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6

การจัดการศึกษาในปีงบประมาณพ.ศ. 2556 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. 2556 : 30-31) ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 เป็นองค์กร ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีมาตรฐานการศึกษา ระดับชาติ และพร้อมมุ่งสู่มาตรฐานสากล ภายในปี พ.ศ. 2563

3.2 พันธกิจ

3.2.1 จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

3.2.2 เพิ่มโอกาสให้พัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อยกระดับให้ ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล

3.3 ค่านิยมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6

องค์กรมีชีวิต พร้อมจิตบริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือคุณธรรม นำสู่ มาตรฐานสากล

3.4 เป้าประสงค์

3.4.1 ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4.2 ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

3.4.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ

3.4.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

3.5 กลยุทธ์

3.5.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

3.5.2 ปกป้องคุ้มครองธรรมชาติอันมีความสำคัญในความเป็นชาติไทย และวิถีตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3.5.3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

3.5.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

3.5.5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการบริหารในประเทศไทย ที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพ

และมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดในการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก จากอดีตที่ผ่านมา พบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมากส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ โรงเรียนซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการ ที่ปรึกษาที่มีส่วนร่วมในการบริจาคและหาทรัพยากรสนับสนุน โรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น คณะกรรมการศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนักเนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษาส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

สว่าง คัมภีระ (2544 : 61) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้างสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการวางแผน มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนชุมชน ครู และนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบประเมิน โครงการกิจการนักเรียน ส่วนในด้านการบริหารแผน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และสำหรับปัญหาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานพบว่า ยังขาดการวางแผน การวางแผนยังไม่ชัดเจน ไม่ตรงตามเป้าหมายและความสามารถของบุคลากร วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 102) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9 โดยศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่พหุภาคย์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งให้ข้อคิดเห็นว่า เมื่อพิจารณาเส้นทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ ซึ่ง

ผลการวิจัยเป็นกรอบชี้นำไปสู่ระบบการคิด และระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อนจากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลายๆ ด้าน

จูไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด (2546 : 100) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าโรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้านมีความพร้อมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ (ด้านการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการสอน) ด้านการบริหารงานงบประมาณ (การจัดงบประมาณตามแผนงาน และการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน) ด้านการบริหารบุคคล (การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล) และด้านการบริหารงานทั่วไป (การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพภายใน การทำระบบบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และความสัมพันธ์ชุมชน)

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546 : 73) ได้ทำการศึกษา การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าเป็นครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 252 คน ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างครูกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ควรประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เกี่ยวกับทิศทางและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยผ่านสื่อต่างๆ ควรให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน และควรให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนการสัมภาษณ์พบว่าครูเป็นผู้มีบทบาทตามหลัก การมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด เนื่องจากเป็นบุคลากรภายในของสถานศึกษา การกระจายอำนาจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องกำหนดเป็นกฎระเบียบที่ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกันทั้งหน่วยบังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการจัดการศึกษา

อุ้มร สวาหลัง (2546 : 128) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อยู่ในระดับมาก ส่วนการกระจายอำนาจและด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ ปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตำแหน่งต่างกันกับขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลส่วนใหญ่ได้แก่ การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ทั่วถึง ไม่ชัดเจนคณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องงานวิชาการ หลักสูตร และงานอื่นๆ ของโรงเรียน โรงเรียนขาดอิสระในการสรรหาบุคลากร และการบริหารงบประมาณด้วยตนเองบุคลากรยังไม่เข้าใจการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและมีการพัฒนาแบบแยกส่วน คุณภาพการจัดการเรียนการสอนยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนอย่างจริงจัง และพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนในลักษณะขอความร่วมมือปล่อยให้โรงเรียนบริหารเองในรูปของคณะกรรมการ และควรพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยีให้แก่ผู้บริหารและครูตลอดจนเปิดโอกาส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

รวิชัย หอมยามเย็น (2548 : 142) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเมืองคุณการณ์ ด้านการสร้างความมั่นคงใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างความมั่นคงใจ ด้านการมีสิทธิพลเมืองคุณการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททศสงคราม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์ในทั้งนี้เนื่องจากจากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก จึงส่งผลถึงการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพร จำปานิล (2549 : 95) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยที่สำคัญ

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ศุภาพร รัตนน้อย (2552 : 76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารงานในระดับมากจะส่งผลถึงการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552 : 102) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทพรปราการเขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนการบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน การตรวจสอบและถ่วงดุล ขนาดโรงเรียนและการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

สาคร เจริญกัลป์ (2552 : 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุพรรณ ก้อนคำ (2552 : 71) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 พบการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

ณัทลาวัลย์ สารสุข (2553 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553 : 93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากซึ่งเรียงลำดับจากด้านที่มีพฤติกรรมมาก ไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยการบริหารจัดการในสถานศึกษา เฉพาะในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ได้ร้อยละ 67.40 ส่วนปัจจัยด้านภูมิหลัง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เมอร์เรย์ (Murray. 1988 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของ คามรอน (Cameron) ในการประเมินประสิทธิผลของวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านสุขภาพขององค์กร ด้านการพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลวิจัยไม่พอดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

เฮเตอร์ และเบส (Hater & Bass, 1988 : 695 – 702) ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาให้ผู้บริหารที่ผ่านการประเมินยอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน
2. บังคับด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ

สตริบลิง (Stribling. 1993 ; อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ. 2543 : 120-122) ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas A & M University) เมื่อปี 1993 เรื่อง การริเริ่มเพื่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งขึ้นใหม่ของรัฐเท็กซัส : กระบวนการและผลผลิตการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา Rock Prairic ซึ่งเป็นโรงเรียนใหม่ในรัฐเท็กซัส โดยผู้วิจัยมุ่งตรวจวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคัดเลือกบุคลากร ขวัญของครู และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับอาณาบริเวณของโรงเรียน ผลการตรวจสอบได้พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งครูและผู้ปกครองจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำหน้าที่ให้กับโรงเรียนผู้ปกครองได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการศึกษาในการบริหาร โรงเรียนค่อนข้างมากและมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้สึกที่ว่า

เป็นมืออาชีพมากขึ้น และทีมงานของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร การเงิน และการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ของนักเรียนได้ดียิ่งขึ้น

เฟลตัน (Felton, 1995 : บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิง จัดการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียน มัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็น เครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

คริสติน่า (Christina, 2001 : 192) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการ โดยโรงเรียน เป็นฐานผลการวิจัยจากโรงเรียนที่ไปศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจที่เด่นชัดว่าตัว ผู้บริหารและทีมไม่มีอำนาจ แต่อย่างไร SBM ก็เป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมี หน้าที่ตัดสินใจและได้รับการส่งเสริมให้ก้าว ไปข้างหน้าต่อไป

ชาร์ล (Charles, 2006 : 98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการที่มีโรงเรียนเป็นฐาน พบว่าการจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน ในลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหาร มีอิทธิพลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยยึดมั่นใน ความศรัทธาของอาจารย์และผู้บริหารที่ว่า การจัดการโดยมี โรงเรียนเป็นฐานนั้น สามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่นๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นกรอบชี้ นำไปถึง ระบบการคิดและระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหาร ให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในหลายๆด้าน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก

2. การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานพบว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวโน้มส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมพบว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมากปัญหาสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การรวมอำนาจ ไว้ที่ส่วนกลางขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น นอกจากนี้การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลาง ในเรื่องการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY