

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารงานวิจัยในส่วนนี้เป็นการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันเป็นสาระสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยกำหนดเนื้อหาในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการวิจัยครั้งนี้ จะกล่าวถึงความหมายของประสิทธิผล ประสิทธิภาพองค์กร และประสิทธิผลโรงเรียน และการประเมินประสิทธิผล ตามลำดับดังนี้

ความหมายประสิทธิผล ประสิทธิภาพองค์กร ประสิทธิภาพโรงเรียน และการประเมินประสิทธิผล

1. ความหมายประสิทธิผล

ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกัน คือประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ได้ (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 123 ; ชงชัย สันติวงษ์, 2538 : 2 ; พิทยา บวรพัฒนา, 2530 : 68 ; Price, 1968 : 1 ; Schermerhorn, 1999 : 64 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 31) ส่วน ฤทธิ์ กิริติบุตร, 2529 : 4 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 31) ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ ให้ความหมายประสิทธิผลในทำนองเดียวกับผลกำไร นักวิทยาศาสตร์ ให้ความหมายประสิทธิผลในแง่ของผลผลิตใหม่ สำหรับผู้จัดการฝ่ายผลิต ประสิทธิภาพหมายถึง ประสิทธิภาพหรือปริมาณของผลผลิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเน้นที่การบรรลุ

เป้าหมายขององค์การ และราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 511) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จผลที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาที่ประสิทธิผล ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความหมายประสิทธิผลไว้หลายทัศนะด้วยกัน อาทิเช่น อาจิริส (Argyris, 1964 : 123 อ้างใน รังษิยา อมาตยคง, 2544 : 27) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึง สภาวะที่องค์การสามารถเพิ่มผลผลิตขึ้นในขณะที่ปัจจัยการผลิตลดลงหรือผลผลิตคงที่

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. ประสิทธิภาพองค์การ

นักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การตามทัศนะต่าง ๆ กันเป็นหลายนัย เป็นต้นว่า ประสิทธิภาพองค์การหมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ชิน (Chein, 1970 อ้างใน รังษิยา อมาตยคง, 2544 : 27) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึง สมรรถนะขององค์การในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเจริญเติบโตไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่อย่างไรการดำเนินงานก็จะดำเนินไปในทางเดียวกันสำหรับ สเตียร์ (Steers, 1977 อ้างใน รังษิยา อมาตยคง, 2544 : 28) กล่าวว่าประสิทธิผล คือ ความสามารถขององค์การที่ได้มา และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ เน้นการทำงานเป็นทีม โดยเชื่อว่าองค์การที่มีประสิทธิผลนั้นบุคลากรทุกคนจะช่วยกันทำงานในลักษณะที่งาน เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันด้วยความรู้สึกลึกซึ้งซึ่งกันและกัน เชื่อถือและร่วมกันแก้ปัญหา ยอมรับในกฎระเบียบตลอดจนร่วมรับผิดชอบจัดความค้ำข้องใจของคนในองค์การ และ ภิญโญ สาร (2526 : 261) กล่าวว่าองค์การใดจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อการปฏิบัติงานจริง ๆ ของผู้ปฏิบัติตรงตามบทบาทหน้าที่ ที่องค์การนั้นกำหนดไว้และเป็นที่พอใจเห็นชอบของผู้ปฏิบัติ ส่วนมัลลี เวชชาชีวะ (2529 : 7) ก็ได้รวบรวมประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้ 1) ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของโครงการ ห่วงแทนและป้องกันชื่อเสียงการงานขององค์การอย่างจริงจัง 2) องค์การต้องมียุทธศาสตร์ชัดเจน และปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ และเปิดทางให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ 3) อำนาจการวินิจฉัยสั่งการไม่ได้ขึ้นอยู่กับเบื้องบนสุดขององค์การ แต่กระจายไปยังหน่วยงานในระดับต่าง ๆ โดยให้ ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ 4) มีการประเมินความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากเหตุผลความเป็นไปได้มากกว่าการพิจารณาว่ามาจากไหนและเป็นของใคร 5) บุคลากรในองค์การให้ความสนับสนุนองค์การอย่างเต็มที่ในขณะที่ที่องค์การก็ให้การสนับสนุนบุคลากร และบุคลากรก็สนับสนุนซึ่งกันและกัน 6) มีโครงสร้างของ

องค์การที่ยืดหยุ่นได้ 7) บุคลากรในองค์การทุกคนมีความสนใจที่ผลสำเร็จมากกว่าระเบียบประเพณีต่าง ๆ 8) มีการติดต่อสื่อสารโดยเปิดเผยตลอดทั้งองค์การ 9) บุคลากรมีความเข้าใจจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน 10) การประชุมเป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การเป็นประการสำคัญ 11) มีการเน้นในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีระบบ 12) งานบุคลากรแต่ละคนมีสาระน่าสนใจ และ 13) บุคลากรในองค์การมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการทำงานและรับผิดชอบเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ นฤมล กิตติขานนท์ (2526 อ้างใน รังษิยา อมาตยคง, 2544 : 28) ที่เห็นว่าสมาชิกต้องมีความผูกพันกับกลุ่ม เชื่อใจ ไว้วางใจกัน ร่วมกันแก้ปัญหา มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน โดยได้รับการเสริมแรงและสมาชิกรู้สึกปลอดภัยในเรื่องที่เหมาะสม และ ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 2) มีความเห็นว่าองค์การจะมีประสิทธิผล คือตัวการที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่เพียงใด สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2535 : 249) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะบางประการขององค์การที่มีสุขภาพสมบูรณ์ คือ 1) สมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) สมาชิกทุกคนขององค์การมีความรับผิดชอบต่อปัญหาที่เกิดขึ้น และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาดังกล่าวจะสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้เสมอ 3) ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาย่างกว้างขวาง 4) มีการยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้บริหารระดับรอง ลงมาเป็นอย่างมาก 5) เมื่อมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นสมาชิกขององค์การทุกคนจะผนึกกำลังกันอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาคือสถานการณ์ จนกระทั่งวิกฤตการณ์ดังกล่าวหมดสิ้นไปในที่สุด 6) ภาวะผู้นำมีความยืดหยุ่นได้มาก 7) ความสำนึกในด้านระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งยังคงมีอยู่ แต่เมื่อเทียบอัตราส่วนกันแล้วความคิดริเริ่มหรือภาวะสร้างสรรค์มีอยู่สูงมาก เรื่องใดที่กล่าวสมัชจะได้รับการพิจารณาในที่สุด

สำหรับ ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 373 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ , 2536 : 31) ได้มีการนำประสิทธิผลมาอธิบายประสิทธิผลขององค์การว่า หมายถึง สมรรถภาพของ

องค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะมีหน้าที่ใดจะต้องทำให้ลุล่วงไป (Schein, 1970 : 118 ; Penning and Goodman, 1977 : 160 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) และเบนนิส (Dessler, 1986 : 68 ; citing Bennis, 1971 : 116 – 143 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 42) ได้อธิบายประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการบูรณาการเพื่อประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติการกิจขององค์การโดยมีตัว

บ่งชี้ที่ไว้วัด ได้แก่ความสามารถในการปรับปรุงองค์การและความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ ส่วน มอท (Mott, 1972 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 32) ให้ความหมายประสิทธิภาพองค์การในแง่ความสามารถในการผลิตและความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในองค์การ การเรียนรู้งาน และพัฒนาให้มีคุณภาพมาตรฐาน ร่วมคิดร่วมตัดสินใจเพื่อพัฒนากิจการขององค์การอยู่เสมอ การยอมรับกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนแนวปฏิบัติและความรู้สึกที่ดีในการเป็นเจ้าขององค์การ มีความผูกพันกับองค์การ เข้าใจและตระหนักในความสำคัญขององค์การ การสนับสนุนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพจึงจะปรากฏ

3. ประสิทธิภาพโรงเรียน

ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีโดยผู้บริหารใช้ความสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ และผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่ประสานงานด้านการศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 398 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) ที่ได้อธิบายความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งระบบและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2532 ก : 33 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 32) ได้อธิบายความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนรวมถึงความพอใจในอาชีพของครูในโรงเรียนและภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียนด้วย

มอร์เฟส และคณะ (Morphet and Other, 1967 : 93 – 97 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) ได้อธิบายประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยผู้บริหารใช้ความสามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ และผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่ประสานงานด้านการศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 : 398 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) ที่ได้อธิบายความหมายของประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์การเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้งสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการพิจารณา

ทั้งระบบ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2532 ก : 33 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 32) ได้อธิบายความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนรวมถึงความพอใจในอาชีพของครู ในโรงเรียนและภาพพจน์ที่ดีของโรงเรียนด้วย

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy and Furgoson, 1985 : 131 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 32) ให้ทัศนะว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในภายนอก 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็จะทำหน้าที่ประสานงานด้านการจัดการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารจัดการศึกษาและใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ส่วน เรด และคณะ (Reid and others, 1988 : 5 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่าหมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก และไกรสิทธิ แก้วสินวล (2527 : 23 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 39) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาหมายถึงการที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารและจัดการในโรงเรียนโดยอาศัยหลัก 4 ประการ คือการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยมจนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

จากความหมายของประสิทธิผล ประสิทธิภาพองค์กรและประสิทธิผลโรงเรียนดังกล่าว อาจจะสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาคือการที่ผู้นำทางการศึกษาสามารถบริหารและจัดการในโรงเรียนโดยอาศัยหลักการปรับตัวให้เกิดการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม ตลอดจนถึงการจัดสรรทรัพยากรให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตของโรงเรียน เป็นผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามภารกิจของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การประเมินประสิทธิผล

การประเมินผลองค์กร เป็นสิ่งสำคัญต่อความคงอยู่และก้าวหน้าขององค์กร นักวิชาการสาขาต่าง ๆ การประเมินประสิทธิผลโดยทั่วไป เป็นการวัด เพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังและผลการปฏิบัติ ถ้ามีความแตกต่างกันน้อยก็จะมีประสิทธิผลมาก แต่ถ้ามีความแตกต่างกันมากก็จะมีประสิทธิผลน้อย หรืออาจเป็นการวัดเพื่อดูความสอดคล้องกันระหว่างผลผลิต (Output) กับเป้าหมายที่ได้ระบุไว้เพื่อที่จะนำผลที่ได้ไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นโดยการประเมินประสิทธิผลขององค์กร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Single Criteria Measures of Effectiveness)

การประเมินประสิทธิผลขององค์การในระยะเริ่มแรก ส่วนใหญ่จะวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยว โดยจะใช้ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมที่สุดเพียงตัวหนึ่งเท่านั้นในการวัดความสำเร็จขององค์การ (Steers, 1975 : 546 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 44) ตัวบ่งชี้เดี่ยวหลายตัวที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น ความสามารถในการผลิต (Productivity) กำไรสุทธิ (Net Profit) ความสำเร็จในภารกิจ (Mission Accomplishment) ความเติบโตและความมั่นคงขององค์การ (Organizational Growth and Stability) (Steers, 1977 : 39 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 44) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) (Hoy and Miskel, 1991 : 39 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 44) โดยแคมป์เบลล์และคนอื่น ๆ (Campbell, 1977 : 36 – 39 ; citing Campbell and others, 1974 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 44) ได้ทำการสำรวจรายการของตัวบ่งชี้ในการวัดประสิทธิผลขององค์การ แบบตัวบ่งชี้เดี่ยวและพบว่า มี 30 ตัว ดังนี้ 1) ประสิทธิภาพโดยรวม 2) ผลผลิต 3) ประสิทธิภาพ 4) ผลกำไร 5) คุณภาพ 6) อุบัติเหตุ 7) การเติบโต 8) การขาดงาน 9) การเปลี่ยนงาน 10) ความพึงพอใจในงาน 11) แรงจูงใจ 12) ขวัญ 13) การควบคุม 14) ความขัดแย้ง / ความกลมเกลียว 15) ความยืดหยุ่น / การปรับตัว 16) การวางแผนและการตั้งเป้าหมาย 17) ความเห็นพ้องในเป้าหมาย 18) การยอมรับเป้าหมายขององค์การเป็นของตนเอง 19) ความสอดคล้องกันของบทบาทและบรรทัดฐาน 20) ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 21) ทักษะการบริหารงาน 22) การบริหารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร 23) ความพร้อม 24) การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม 25) การประเมินโดยสภาพแวดล้อมภายนอก 26) ความมั่นคง 27) คุณค่าของทรัพยากรบุคคล 28) การมีส่วนร่วม และอิทธิพลร่วม 29) การให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและการพัฒนา 30) การให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผล

4.2 การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Multiple Criteria Measures of Effectiveness)

จากปัญหาที่สำคัญของการวัดประสิทธิผลแบบตัวบ่งชี้เดี่ยวก็คือ เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวบ่งชี้เดี่ยวจะมีความครอบคลุมและเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ (Steers, 1977 : 39 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 45) ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไป จะมีวัตถุประสงค์หลายประการ การที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดี่ยว จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก เพราะจะไม่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้ แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979 : 428 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 45) การประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงควรใช้การวัดแบบตัวบ่งชี้หลายตัว เพนนิงส์และกูดแมน (Pennings and

Goodman, 1977 : 162 ; Robbins, 1989 : 51 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 45) และการใช้แบบตัวบ่งชี้หลายตัวได้รับการนิยามอย่างกว้างขวาง (Dessler, 1986 : 67 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 45) การวัดประสิทธิผลโดยตัวบ่งชี้หลายตัวมีดังนี้

4.2.1 ตัวแบบหน้าที่ทางสังคม (Social – Function Model) ของพาร์สัน (Hall, 1991 : 263 – 264, citing Parsons, 1960 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 45) โดยพาร์สันมีความเชื่อว่า ระบบสังคมทุกระบบจำเป็นต้องแก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ หรือความอยู่รอดของระบบสังคมขึ้นอยู่กับหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์การจึงวัดจากการที่องค์การได้แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการได้ดีเพียงใด หน้าที่ 4 ประการได้แก่ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achviment) การบูรณาการ (Integration) การคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบค่านิยม (Latency)

4.2.2 ตัวแบบระบบ - ทรัพยากร (System – Resource Model) ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่พัฒนาขึ้นมาโดย ยัชท์แมน และซีชอร์ (Yuchtman and Seashore อ้างในบุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 47) ซึ่งเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การคือความสำเร็จขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า ดังนั้นจึงมีตัวบ่งชี้ 2 ประการ ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การคือ ความสำเร็จในการแสวงหาทรัพยากรที่ขาดแคลนและมีคุณค่า และการควบคุมสิ่งแวดล้อม

4.2.3 ตัวแบบของเบนนิส (The Bennis Model) เบนนิส (Dessler, 1986 : 68 – 69 ; citing Bennis, 1971 : 11 – 143 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 48) ได้เสนอการวิจัยไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการบูรณาการเพื่อการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัดได้แก่ ความสามารถในการปรับปรุงองค์การ และความสามารถในการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่

จากการศึกษาการประเมินประสิทธิผลขององค์การดังกล่าว อาจจะสรุปได้ว่าการประเมิน

ประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ควรจะเป็นแบบการวัดประสิทธิผลโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัว (Mutiple Criteria Measure of Effectiveness) เพราะการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้หลายตัวจะครอบคลุมในการประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ดีกว่าการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ตัวบ่งชี้เดียว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ในการวิจัยครั้งนี้จะกล่าวถึงความหมายภาวะผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำในองค์การ แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และเครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ตามลำดับดังนี้

1. ความหมายภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ มีผู้เรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ ในภาษาอังกฤษ คือ Leadership เริ่มปรากฏเมื่อกลางศตวรรษที่ 19 (Henserson, 1988 อ้างใน สมพิศ การดำรง, 2544 : 22) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไปมากกว่า 130 ทาง ความหมายที่ให้ไว้ส่วนใหญ่หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลกับผู้อื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย ดังเช่น คุนทซ์ และโอ คอนเนล (Koonitz & O'Donnell, 1980 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลกับบุคคลให้กระทำตามเพื่อความสำเร็จตามจุดหมาย ในขณะที่ คอทเตอร์ (Kotter, 1988 อ้างใน เรมวถ นันทศุภวัฒน์, 2542) กล่าวว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานกลุ่ม ที่มีทิศทางไปในทางเดียวกัน ซึ่งกลุ่มจะใช้อำนาจบังคับให้กระทำตาม ในขณะที่เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็น กระบวนการใช้อิทธิพลกับบุคคลหรือกลุ่มเพื่อกระตุ้นไปสู่เป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ส่วน การ์ดเนอร์ (Gardner cite in Farley, 1995 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 44) นิยามว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการหนึ่งเพื่อชักชวนและเป็นตัวอย่างโดยบุคคลหรือผู้นำทีมเพื่อให้กลุ่มทำ กิจกรรมตามเป้าหมายของผู้นำหรือเป้าหมายของกลุ่มทั้งหมด สำหรับ ยุกัล (Yukl, 1994 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 45) ได้ให้ความหมายไว้อย่างครอบคลุมและค่อนข้างสมบูรณ์ โดยหมายถึงกระบวนการของอิทธิพลที่มีการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ แล้ว กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานในแนวทางที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์นั้น และใช้อิทธิพลดำรงรักษา กลุ่ม ไว้ด้วย

จากความหมายเหล่านี้สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของบุคคลที่เป็นผู้นำเพื่อ ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันของผู้ตามโดยวิธีทางที่เหมาะสมเพื่อไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นผลสำเร็จ และมีการใช้อิทธิพลให้ผู้ตามกระทำกิจกรรมนั้นด้วยความเต็มใจและให้ความร่วมมือ

2. ลักษณะภาวะผู้นำในองค์กร

ในการบริหารองค์การปัจจัยที่สำคัญคือการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการจูงใจผู้ร่วมงาน ขอมให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ที่จะริเริ่มทำงาน และสามารถแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ให้สามารถนำพาองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956 : 125 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์, 2545 : 23) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ลักษณะภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การดำเนินไปสู่ความสำเร็จไว้ ดังนี้

2.1 เป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารที่ดีมักแสดง พฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้งานที่ เขาริเริ่มขึ้นใหม่บรรลุผลสำเร็จ

2.2 เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่แสดง ออกมาคือการเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้นและให้ กำลังใจแก่ครูตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

2.3 เป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) เมื่อคนอื่น ๆ เขาทำงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารควรต้องให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงาน ของผู้ร่วมงานมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเขา มาใช้และมองเห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องผู้ร่วมงานต่อหน้าคนอื่น เมื่อเขาทำงานเสร็จ

2.4 เป็นผู้ให้การช่วยเหลือที่ดี (As an Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะ ช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

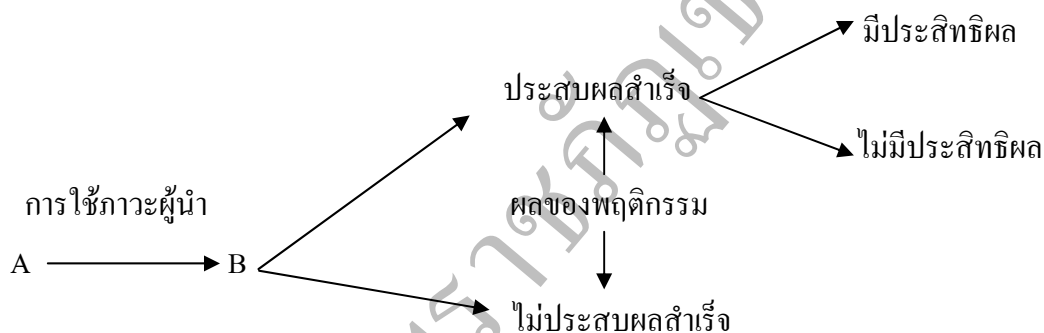
2.5 เป็นผู้พูดเก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะ ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเชิงภาษา ซึ่ง จะเป็นการสร้างความศรัทธา เชื่อถือ และต้องมีความจริงใจในคำพูด

2.6 เป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) มีความสามารถในการกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานคนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามแบบแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง และมีความเข้าใจ ที่ดีต่อกัน

2.7 เป็นผู้เข้าสังคมได้ดี (As a Social Man) การเข้าสังคมเป็นภารกิจที่จำเป็น สำหรับผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องอยู่ร่วมกับคนจำนวนมาก ๆ ได้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำบุคคล ต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้ากับสังคมในระดับต่าง ๆ ของ

ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม

สวาน เบส (Bass, 1960 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์, 2545 : 24) ได้กล่าวถึงความสำคัญ
ของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกมานั้นจะมีความแตกต่างกันเฉพาะบุคคล ซึ่ง
จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน การแสดงออกและพฤติกรรมเหล่านั้นจะเป็นตัวที่บ่งบอกได้ว่า
ภารกิจขององค์กรจะไปสู่ความสำเร็จหรือไม่ และนอกจากนั้นภาวะผู้นำที่แสดงออกมายังส่งผลต่อ
ความมีประสิทธิภาพของงานอีกด้วย ดังที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 2.1 ในขณะที่ ปีเตอร์และวอเตอร์แมน
(Peters and Waterman, 1982 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์, 2545 : 24) ได้กล่าวในงานวิจัย
ของเขาไว้ว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงหรือดีเด่นนั้นจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็น
เลิศในเชิงบริหารในเรื่องการให้อิสระ ให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรทุกระดับ



ภาพที่ 2.1 การใช้ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ที่มา : เบส (Bass, 1960 : 90, อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์, 2545 : 24)

นอกจากนี้ เบส (1960 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานนท์, 2545 : 24) ยังได้พยายามที่จะ
สนับสนุนรูปแบบภาวะผู้นำที่มีผลต่อองค์กร และได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
(Transactional Leadership) ทั้งยังได้อธิบายอีกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึงกระบวนการ
ซึ่งอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์เพื่อยกระดับแรงจูงใจ และ
จริยธรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำรูปแบบนี้ต้องสนใจความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม
และพยายามที่จะช่วยผู้ตามได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน
หมายถึงรูปแบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และ
สามารถสังเกตได้จากทุกระดับภายในองค์กร ต่อมา เบสได้กล่าวเพิ่มเติมเรื่องของภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional

Leadership) โดยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานสูงกว่าความหวังปกติ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้พวกเขามุ่งภารกิจที่กว้างขึ้น มุ่งเป้าหมายระดับสูง เช่น ความหวังและความสำเร็จของชีวิตแทนเป้าหมายระดับต่ำเพียงแค่ความมั่นคงและความปลอดภัย นอกจากนี้ยังเน้นการมีความเชื่อมั่น ต่อความสามารถของพวกเขาที่จะบรรลุภารกิจที่ระบุโดยผู้นำอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมความเชื่อและความต้องการของผู้ร่วมงาน ให้แสดงออกซึ่งความสนใจของตนเพื่อประโยชน์องค์กร ส่วนผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นลักษณะการจัดการมีแนวทางในการดำเนินการและ จูงใจผู้ร่วมงานไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายของภารกิจที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมีการอธิบายและกำหนดบทบาทไว้อย่างชัดเจน โดยการช่วยเหลือเขาให้ปฏิบัติงานตามระดับความคาดหวังโดย การช่วยเหลือให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความคาดหวังและรางวัลที่พวกเขาต้องการจะ ถูกเชื่อมโยงเข้ากับความสำเร็จของเป้าหมายได้อย่างไร ดังปรากฏในตารางที่ 2.1

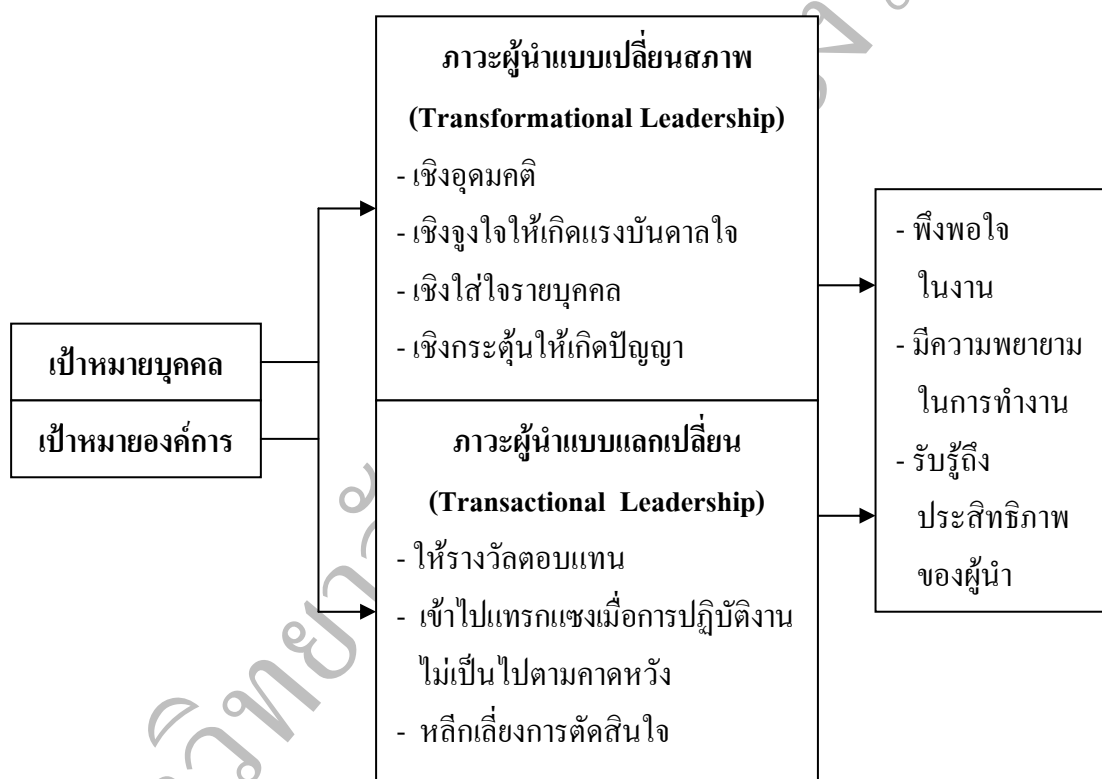
ตารางที่ 2.1 เป้าหมายความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
1. บารมีและอุดมคติ สามารถทำให้ผู้ร่วมงานคล้อยตาม 2. สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงาน 3. กระตุ้นให้เกิดความคิดและสติปัญญา 4. ใส่ใจปฏิบัติเป็นรายบุคคล	1. ให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานตามความสามารถของผู้ร่วมงาน 2. มีการจัดการแบบมีข้อยกเว้น (ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเมื่อการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้) 3. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

ที่มา : เบส (Bass, 1990 : 22 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานันท์, 2545 : 26)

ในขณะเดียวกัน อะโวลีโอ และเบส (Avolio and Bass, 1990 : 891 – 902 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานันท์, 2545 : 30) ได้นำเสนอให้เห็นถึงผลของการใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire Multirater (MLQ) ท้ายสุดก็สรุปออกมาว่าความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กรหลายๆ องค์กร

ล้วนมีผลมาจากการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจูงใจผู้ตามให้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังปรากฏในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 การใช้อิทธิพลของผู้นำในการปฏิบัติงาน

ที่มา : อะโวลีโอ และ เบส (Avolio and Bass, 1990 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานันท์, 2545 : 28)

ตามที่ คุรุทซ และ โปสนอร์ (Kouzes and Posner, 1995 อ้างใน เสาวลักษณ์ เอี่ยมฐานันท์

2545 : 28) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างตัวผู้นำและผู้ตาม โดยเป็นการผลักดันให้ผู้ตามเคลื่อนไหว ไม่ว่าจะเป็นการเคลื่อนไหวตามความต้องการ

ของตัวผู้ตาม หรือของผู้นำเพื่อให้สามารถเดินทางไปสู่ความปรารถนาร่วมกัน และยังได้เสนอถึง ภาวะผู้นำที่แสดงออกไว้ว่า

1. จะต้องทำกระบวนการให้ท้าทายความสามารถในการแสวงหาโอกาส และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น
2. สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการยอมรับฟังความคิดเห็น ความสนใจค่านิยม ความหวังและความฝันของผู้อื่น
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้แสดงออก กระตุ้นให้ผู้ตามได้มีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน ให้ความไว้วางใจ เชื่อใจ มีการกระจายอำนาจ และสร้างผู้ตามให้เข้มแข็งโดยการมอบหมายภารกิจและส่งเสริมสนับสนุนผู้ตาม
4. แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตามในเรื่อง ความรับผิดชอบ และการสร้างคุณค่าร่วมกัน การพยายามทำงานให้สำเร็จ
5. สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยการยกย่องชมเชยและฉลองความสำเร็จของทีมงานในทุก ๆ เรื่องตลอดเวลา

จากที่กล่าวมาทั้งหมดอาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการของผู้นำเพื่อให้องค์การเดินทางไปสู่ความสำเร็จได้นั้น อาศัยลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถจะกระทำได้ จำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับวิธีการใช้ภาวะผู้นำและความพยายามของผู้นำในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงาน โดยการทุ่มเทกำลังกาย ความคิด ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transformational and Transactional Leadership)

แนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) เป็นแนวคิดในปัจจุบันที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษากันมาก (Bass, 1985 ; Tichy and Devanna, 1986 : 27 – 32 ; Sadler, 1988 : 146 – 160 ; Sergiovanni, 1989 : 213 – 226 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 46) โดยพยายามชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลแบบเดิมหรือผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดีกว่า กล่าวคือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและของระบบที่ดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2534 ก : 5) ซึ่ง

แนวคิดของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้แก่ แนวคิดของเบส (Bass, 1985 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 46) แนวคิดของทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 46) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นแนวคิดที่จะช่วยอธิบายประสิทธิผลของผู้นำ โดยพิจารณาจากวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน มีนักการศึกษาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ไว้ คือ

1. แนวคิดของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์น (James McGregor Burns)

เบิร์น (Burns, 1978 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 47) พยายามจะแยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leader) และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ “ให้” อะไรบางอย่างและ “รับ” อะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแลกเปลี่ยนความสามารถ ความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตนมุ่งหวังไว้เช่นกัน ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน แต่จะกระตุ้นจูงใจมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง นอกจากนี้ เบิร์นยังให้เห็นภาวะผู้นำลักษณะนี้เป็นกระบวนการที่ผู้นำและลูกน้องพยายามช่วยสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรม (Morality) ซึ่งกันและกัน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเสริมสร้างความคิดที่ดี ค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ลูกน้อง เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แย่งชิงกัน

2. แนวคิดของเบส (Bass)

เบส (Bass, 1985 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 47) ได้ขยายแนวคิดของเบิร์น (Burns) โดยอธิบายถึงลักษณะของผู้นำทั้ง 2 ประเภทคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

2.1 ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้เขาได้รับมัน ตามที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการ

2.2 มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทน และสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม

2.3 ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชานานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ขอมรับผู้นำ อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามดังนี้

- 1) ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
- 2) จูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของลูกน้องให้สูงขึ้น ทั้งนี้โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ คือ
ความมีเสน่ห์หา (Charismatic) การคลай (Inspiration) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

3. แนวคิดของทิชชี และ เดวานน่า (Tichy and Devanna)

ทิชชี และเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 : 27 – 32) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้มีดังต่อไปนี้

- 3.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
- 3.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญกับความจริง
- 3.3 เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ
- 3.4 จูงให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
- 3.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 3.6 มีความสามารถเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน
- 3.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล

4. แนวคิดของคูเนอท์ และเลวิส (Kuhnert and Lewis)

คูเนอท์ และเลวิส (Kuhnert and Lewis, 1987 : 649 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 48) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบเช่นกัน แต่ใช้มุมมองของทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์พัฒนา (Constructive / Development Personality Theory) และพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน นั่นก็คือผู้นำในลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเท่านั้น ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำในระดับนี้จะเสียผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อถือของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงาน

จนบรรลุเป้าหมายที่ยาก ซึ่งโดยปกติแล้วผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่มี ความพยายามที่จะทำ ทั้งนี้เพราะ การทำเช่นนี้จะนำมาซึ่งประสิทธิผลที่สูงขึ้นของหน่วยงาน

5. แนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni)

สำหรับในองค์การทางการศึกษาเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1989 : 19 – 27 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 49) ผู้ซึ่งมีผลงานทางการศึกษามากมาย ได้สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ ในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นผู้นำแบบเสริมสร้าง (Leader as Building) ปลุกเร้าศักยภาพของความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมมิใช่ เพื่อพวกพ้องของตน ทำให้ผู้บริหารและครูทุ่มเทการทำงานเพื่อคุณภาพของโรงเรียนมากกว่าเพื่อ ตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพและความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อการทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตน ลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่ง คือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติดังทั้ง ผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบัน มิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน บริหารโดยการมีส่วนร่วม

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแตกต่าง กันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้นใน ปัจจุบัน ยังหาข้อยุติไม่ได้ ทั้งนี้เพราะไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีการ ถูกต้องที่สุด และขณะเดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวมาต่างก็มีประโยชน์จากแง่ใดแง่หนึ่งเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2530 : 419) แต่สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจะศึกษาภาวะผู้นำใน 2 แบบ คือภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ว่าภาวะผู้นำแบบใดสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของ ผู้บริหารโรงเรียนดีเด่นได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพราะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ กำลังเป็นที่สนใจ ศึกษาอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา อีกทั้งเป็นที่ยอมรับ ของนักการศึกษาหลายท่านว่าเป็นภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนปัจจุบันนี้

4. คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational and Transactional Leaderships)

4.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ตามแนวคิดของเบส (Bass) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประกอบด้วยลักษณะที่ สำคัญ 4 ประการ คือ ความสนใจ การคล้อยตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และการกระตุ้น การใช้ปัญญา (Seltzer and Bass, 1990 : 698 ; Yukl, 1989 : 205 – 207 ; citing House, 1977 ; Bass, 1987 : 45 – 48 ; Boldman and Deal, 1992 : 319 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 50)

4.1.1 ความเสน่ห์หา (Charismatic) จะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.1.2 การคลใจ (Inspiration) คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจลูกน้อง เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985 : 64 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 51) ซึ่งอาจจะทำโดย 1) สร้างความมั่นใจ 2) สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าสิ่งที่เขากระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

4.1.3 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาลูกน้องเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสรับรู้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

4.1.4 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้น สิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

4.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เบส (Bass, 1985 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 51) ได้ศึกษาและอธิบายลักษณะที่สำคัญ 2 ประการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย

4.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) คือการที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะ

กระทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดีและการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี หรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีการให้แรงเสริมทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน แต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่างโดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีสมรรถภาพในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมตนเอง มีความรู้สึกที่ตนเองสามารถทำงานที่มีคุณค่ามีจุดหมายซึ่งเป็นแรงจูงใจในระดับสูงกว่า

4.2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) คือการที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบ หรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐาน ก็จะเข้าไปแก้ไข

2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรถ้างานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิมจะเข้าแทรกแซงเมื่องานไม่ได้มาตรฐานเข้าทำนองที่ว่า “ถ้ามันยังไม่พัง ก็ไม่ต้องซ่อมมัน” ในลักษณะตรงข้ามกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะพยายามแก้ไขโดยจะมองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ เขาจะชี้แจงข้อผิดพลาด และให้โอกาสแก้ไข

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของเบิร์น และแบส ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและระดับสูงของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นการที่ผู้นำสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามมาตรฐานขององค์กร ในทางตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเกี่ยวข้องกันกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง โดยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันมีส่วนช่วยให้องค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต่างก็มีส่วนคล้ายกันและแตกต่างกัน ในส่วนที่ต่างกันนั้น แบบส และอะโวลีโอ รวมทั้งวัลแมน และไอส์ไตน์ (Avolio, Waldman and Einstein, 1988 : 61 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 53) ได้สรุปความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Transactional Leadership	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ Transformational Leadership
- พิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อที่จะทำให้บรรลุผล แล้วชี้แจงบทบาทที่ต้องการแก่เขา เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน - พิจารณาความต้องการ ความปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะตอบสนอง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ - มีการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา และให้แรงเสริมทางบวก เพื่อที่จะสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือมอบหมายงานที่ต้องการ	- พยายามชี้แจงให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุผล ต่อจากนั้นก็สร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิก - พยายามยกระดับความต้องการของสมาชิกจากระดับความต้องการทางกาย ความมั่นคงปลอดภัย สู่ระดับที่สูงกว่า คือความต้องการความสำเร็จและแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นพยายามมากขึ้น - โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยเปลี่ยนแปลงจากความสนใจทำงานเพื่อตนเองไปเห็นแก่ทีมงาน องค์กร หรือพยายามชักจูงให้เกิดความคาดหวังที่สูงและผลงานดีกว่า - พยายามพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวสู่ความเป็นผู้นำ โดยการพัฒนาความสามารถ

แม้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่ว่ารูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ก็มีความเกี่ยวข้องกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถมองได้ว่าเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเป็นการขยายคุณลักษณะที่พิเศษกว่าในการจะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ผู้ตาม กลุ่มและองค์การ อีกทั้งจากการวิเคราะห์โดยทฤษฎีบุคลิกภาพเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาโดย คูเนอท์ และ เลวิส (Kuhnert and Lewis, 1987 : 649 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 54) ก็แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการที่เชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับสูงกว่า มีคุณค่ากว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตลอดจน เบส (Bass, 1985 : 65 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 53) ยังได้ให้แง่คิดว่าผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาที่แตกต่างกันและสถานการณ์แตกต่างกัน อีกทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่างก็มีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มากกว่าที่คาดหวังไว้

5. เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของเบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 55) โดยเครื่องมือวัดนี้มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire (Self – Rating Form) หรือ MLQ โดยเครื่องมือชุดนี้ เบสและอะโวลิโอ ได้ปรับปรุงมาจากเครื่องมือเดิมที่เบสได้สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1985 มีชื่อว่า Multifactor Leadership Questionnaire-Form 5 หรือ MLQ – 5 เครื่องมือชุดนี้ เบสและอะโวลิโอ ได้นำไปใช้และได้ค่าความเชื่อมั่นระหว่าง .92 กับ .60 เครื่องมือ MLQ ฉบับนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ช่วงคะแนน โดยมีคะแนนจาก 0 ถึง 4 ใช้วัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจำนวน 4 ด้าน คือ 1) ด้านความค้นหา จำนวน 3 ข้อ 2) ด้านการคล้อยตาม จำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จำนวน 3 ข้อ 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 3 ข้อ และวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจำนวน 3 ด้าน คือ 1) ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ จำนวน 3 ข้อ 2) ด้านการบริหารการวางเฉย จำนวน 3 ข้อ 3) ด้านการบริหารแบบปล่อยตามสบาย จำนวน 3 ข้อ

เครื่องมือ MLQ ซึ่งพัฒนาครั้งแรกโดย เบส (Bass, 1985 : 65 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 55) ได้อาศัยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับอาวุโสขององค์กรขนาดใหญ่ในประเทศอัฟริกาใต้ จำนวน 70 คนโดยผู้ถูกสัมภาษณ์เหล่านี้จะถูกขอร้องให้คำนึงถึงผู้ที่ถูกสัมภาษณ์เคยทำงานและมีประสบการณ์ร่วมกันว่าผู้นำคนนั้นได้ช่วยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายช่วยเพิ่มระดับแรงจูงใจสูงขึ้น และช่วยคลายแค้นให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตนเองเพียงไร นอกจากนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะถูกขอร้องให้เขียนบรรยายเกี่ยวกับผู้นำคนนั้นว่าเคยทำอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยเบสได้ดำเนินการอย่างเดียวกันกับผู้บริหารระดับล่างขององค์กรดังกล่าว แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาจากผู้ในระดับอาวุโสและผู้นำระดับล่างมาจัดเป็นแบบสอบถามที่เรียกว่า MLQ นับตั้งแต่เริ่มทำฉบับแรก แบบทดสอบ MLQ ดังกล่าวได้รับการปรับปรุงแก้ไขอีกหลายครั้งต่อมา เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในแง่ความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ยิ่งขึ้น

แบบทดสอบ MLQ นี้ประกอบด้วยคำถามที่ใช้วัดการรับรู้ของผู้ตาม (Follower's Perception) ที่มีพฤติกรรมของผู้นำใน 7 องค์ประกอบของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนดังกล่าวมาแล้ว นอกจากนี้แบบทดสอบยังมีหัวข้อเพื่อวัดการใช้ความพยายามส่วนเกิน (Extra Effort) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความพึงพอใจ (Satisfaction) อีกด้วย

ผลการวิจัยในการใช้แบบทดสอบ MLQ เพื่อหาว่าความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ออกมา เช่น ความมีประสิทธิภาพหรือไม่เพียงใด เบส และอะโวลีโอ สรุปผลว่าองค์ประกอบที่ 1 คือความสนใจ กับองค์ประกอบที่ 2 คือ การคลาย ที่มีในแบบทดสอบ MLQ นั้น ให้ผลออกมาในแง่เกี่ยวข้องกับเชิงบวกกับความสามารถ (Positive effect) โดยมีองค์ประกอบที่ 4 คือ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน องค์ประกอบที่ 3 คือ กระตุ้นการใช้ปัญญา และองค์ประกอบที่ 5 คือการให้รางวัลตามสถานการณ์ พบว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากน้อยลดหลั่นลงมาตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบที่ 6 คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบ (Negative Effect) กับความสามารถในขณะที่ยังองค์ประกอบที่ 7 คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับนั้น พบว่ามีความเกี่ยวข้องอยู่บ้างกับผลลัพธ์หรือความสามารถ และโดยเฉพาะองค์ประกอบสุดท้าย คือการบริหารแบบปล่อยตามสบายหรือแบบขาดภาวะผู้นำนั้น ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงลบกับเรื่องความสามารถ และความพึงพอใจของผู้ตาม

เบส และอะโวลีโอ ได้จัดทำแบบทดสอบ MLQ ฉบับย่อขึ้นมาใหม่เรียกว่าแบบทดสอบ MLQ – 6S เพื่อให้ผู้เรียนใช้ประเมินตนเองว่ามีแบบของผู้นำประเภท ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มากน้อยเพียงไร และตอนท้ายมีข้อมูลอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้เรียนใช้ในการตีความหมายของคะแนนที่ได้รับ

เมื่อได้คะแนนจากการทำแบบทดสอบ MLQ – 6S เรียบร้อยแล้ว จึงแบ่งคะแนนที่ได้ออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มแรกเป็นคะแนนขององค์ประกอบที่ 1 ถึง 4 ซึ่งเป็นรายการที่ใช้ในการวัดความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่ามีระดับใด หากคะแนนในองค์ประกอบเหล่านี้สูง บ่งชี้ว่า มีแนวโน้มการแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพค่อนข้างมาก

กลุ่มที่สอง เป็นคะแนนขององค์ประกอบที่ 5 และ 6 ซึ่งเป็นคะแนนที่วัดความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนถ้าหากได้คะแนนในองค์ประกอบเหล่านี้สูง หมายความว่า มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีการให้รางวัลและวิธีการที่เป็นมาตรการแก้ไข เป็นแบบภาวะผู้นำ

กลุ่มสุดท้ายมีองค์ประกอบเดียวคือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือเหมือนไม่มีภาวะผู้นำ ถ้าคะแนนในองค์ประกอบนี้สูง แสดงว่าเป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลยขาดความเอาใจใส่ ทั้งต่องานรับผิดชอบและต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงมีภาวะความเป็นผู้นำน้อยมาก

การคิดคะแนน : แบบทดสอบ MLQ – 6S มี 7 องค์ประกอบ คะแนนแต่ละองค์ประกอบมาจากการรวมคะแนนที่ท่านตอบจำนวน 3 ข้อ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : ความสนใจ (คะแนนจากข้อ 1, 8, 15)

องค์ประกอบที่ 2 : การตัดสินใจ (คะแนนจากข้อ 2, 9, 16)

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นการใช้ปัญญา (คะแนนจากข้อ 3, 10, 17)

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (คะแนนจากข้อ 4, 11, 18)

องค์ประกอบที่ 5 : การให้รางวัลตามสถานการณ์ (คะแนนจากข้อ 5, 12, 19)

องค์ประกอบที่ 6 : การบริหารแบบวางเฉย (เชิงรุก-เชิงรับ) (คะแนนจากข้อ 6, 13, 20)

องค์ประกอบที่ 7 : การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (คะแนนจากข้อ 7, 14, 21)

การแปลผลคะแนนและคำอธิบายย่อ

9 – 12 คะแนน = ระดับสูง

5 – 8 คะแนน = ระดับปานกลาง

0 – 4 คะแนน = ระดับต่ำ

องค์ประกอบที่ 1 : ความสนใจ บ่งชี้ว่าสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธาให้ความนับถือซึ่งทำได้โดยแสดงความเสียสละสร้างความหวังและความฝันที่เป็นไปได้ รวมทั้งแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

องค์ประกอบที่ 2 : การคล้อย เป็นการวัดว่าสามารถกำหนดนิสัยทัศน์โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น สัญลักษณ์และภาพลักษณ์ที่เหมาะสม เพื่อดึงดูดใจผู้ตามให้ผูกพันต่องานและพยายามช่วยให้ผู้ตาม

รู้สึกว่าการงานของตนมีความหมายและสำคัญ

องค์ประกอบที่ 3 : การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการแสดงความสามารถในการทำให้ผู้ตาม

เกิดแง่มุมมองใหม่ต่องาน รู้จักคิดหาหลาย ๆ ทางเลือกในการแก้ปัญหา เป็นต้น ซึ่งทำได้โดยยั่วให้เกิดการทำทลายแก่ผู้ตามให้มีความอยากรู้ อยากซักถาม อยากพิสูจน์ค่านิยม และความเชื่อต่าง ๆ ขององค์กร ผู้นำต้องสร้างบรรยากาศแห่งความอดทนและความเป็นมิตร

องค์ประกอบที่ 4 : การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล เป็นการบ่งชี้ระดับความสนใจที่มีต่อความเป็นอยู่ของผู้ตาม มีการมอบหมายงาน โครงการ ให้เป็นรายบุคคลพร้อมคอยดูแลช่วยเหลือใกล้ชิด รวมทั้งช่วยเหลือคนที่เข้ากลุ่มได้ยาก

องค์ประกอบที่ 5 : การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นการวัดระดับที่แจ้งให้ผู้ตามทราบถึงเงื่อนไขของการทำงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับโดยย้ำความคาดหวังที่มีต่อเขา และพฤติกรรมที่แสดงการยอมรับในผลงาน

องค์ประกอบที่ 6 : การบริหารแบบวางเฉยเป็นการประเมินว่าได้บอเงื่อนไขของการทำงานแก่ผู้ตามหรือไม่ บอกมาตรฐานของงานที่พอใจ และมีทักษะหรือความเชื่อตนเอง “ถ้ายังไม่ฟังก็ไม่ต้องซ่อม” เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 7 : การบริหารแบบปล่อยตามสบาย เป็นการวัดว่าใช้ความพยายามน้อยมากโดยปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินการไปเองโดยไม่ให้ความใส่ใจว่างานจะสำเร็จและไม่เข้าไปเกี่ยวข้องช่วยเหลือแต่อย่างใด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านครู ตามลำดับดังนี้

ปัจจัยด้านโรงเรียน

โรงเรียนเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลย่อมมาจากการดำเนินการด้านโรงเรียนที่เหมาะสม (Reid and others, 1988 : 26, 30 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 40) ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาตัว

แปรปัจจัยด้านโรงเรียนได้แก่ ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครู ต่อนักเรียน และประเภทโรงเรียน ดังนี้

1. ขนาดโรงเรียน (School Size) ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กล่าวคือ ขนาดของโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เช่น งานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2529 : 24-28) พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูง โดยเฉลี่ยเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ สอดคล้องกับงานวิจัยของอาร์ม จันทวานิช (2532 : 29) ที่ศึกษาองค์ประกอบบางประการที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา พบว่าตัวแปรด้านโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน พื้นที่และจำนวนห้องเรียน มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงคือเด็กที่อยู่โรงเรียนขนาดใหญ่ และต่อมา อาร์ม จันทวานิช และคนอื่น ๆ (2527 : 16) ได้วิจัยอีก พบว่าขนาดโรงเรียน และทำเลที่ตั้งจะแตกต่างกันในประสิทธิภาพของโรงเรียนคือโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ทำเลที่ตั้งอยู่ในที่เจริญ จะมีประสิทธิภาพสูง และงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532 : 211) เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชนก็พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ จะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาการสูงกว่านักเรียนที่เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก และจากการวิเคราะห์ของ สเตียร์ (Steers, 1977 : 67 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 40) ชี้ให้เห็นว่าขนาดองค์กรที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์กร แต่กับมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร สำหรับขนาดของโรงเรียนมีผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนกล่าวคือ ขนาดของโรงเรียนย่อมมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2. อัตราส่วนครูต่อนักเรียนมีงานวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ดังเช่น งานวิจัยของอุมพร หล่อสมฤดี (2527 : 72) ที่พบว่าอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอที่มีความหนาแน่นของประชากรต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับมนัส ภาควงูมิ และบุญจง เรืองสะอาด (2527 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพบว่าอัตราส่วนครูต่อนักเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน และจากการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2532 : 178-195) ในเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน พบว่าตัวแปรอัตราส่วนต่อนักเรียนต่อห้อง อัตราส่วนครูต่อนักเรียน จำนวนนักเรียน จำนวนครูมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 นอกจากนี้ ศิริชัย ชินะดังกูร (2527) ได้วิเคราะห์หา

อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนของโรงเรียนประถมศึกษาที่เหมาะสมพบว่าอัตราส่วนโดยเฉลี่ยระหว่างครูต่อนักเรียนทั้งประเทศ มีค่าเท่ากับ 1 : 21 และเสนอแนะว่าอัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียนสำหรับโรงเรียนประถมศึกษาน่าจะมีความเหมาะสมมากที่สุด คือช่วงระหว่าง 21 – 33 คน

3. ประเภทของโรงเรียน เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน งานวิจัยของ สมชาย พูลศรี (2536 : 90 – 92) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูง คือสถานการณ์กลุ่มของโรงเรียน สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะแบ่งประเภทของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 2 ประเภท ตามที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้แบ่งประเภทของโรงเรียน ดังนี้ คือ โรงเรียนที่เปิดสอนก่อนประถมศึกษาและโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลสูงนั้นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารคือระดับการศึกษา ประสบการณ์บริหาร ตลอดจนภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะงานวิจัยหลายฉบับต่างยืนยันสอดคล้องกันว่า ตัวแปรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน (Pendley, 1985 : 1985 : 98 ; O' Neal, 1987 : 62 ; อารุง จันทวานิช และคนอื่น ๆ 2527 : 98 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 42) ดังนี้

1. ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารยิ่งมีการศึกษาสูงยิ่งมีผลดีต่องานจากงานวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2527 : 70 – 71 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 42) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาประชากร พบว่าวุฒิการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพนดลีย์ (Pendley, 1985 : 98 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 43) พบว่าการศึกษาของครูใหญ่มีผลต่อการบริหารงานของโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จเป็นอย่างมาก และงานวิจัยของเพรสเซล (Pressel, 1986 : 1516 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 43) ศึกษาวิจัยพบว่าผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอก จะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท

2. ประสบการณ์การบริหาร ผู้บริหารมีประสบการณ์มาก จะสามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น จากการศึกษาของสถาบันพัฒนบริหารศาสตร์

ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
แห่งชาติ (2527 : 70 – 71 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 42) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
คุณภาพของการศึกษาประชาบาล พบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อคุณภาพของ
การศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโอนีล (O' Neal, 1987 : 320 อ้างใน บุญเรือน
หมั่นทรัพย์, 2538 : 52) พบว่าผู้บริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพการทำงานยิ่งมากและมี
ประสิทธิภาพบริหารมาก จะยิ่งทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานและเข้าใจงานมากยิ่งขึ้น
งานวิจัยของอรุณ จันทวานิช และคณะ (2527 : 91) วิจัยเรื่อง องค์กำหนดประสิทธิภาพของการ
ประถมศึกษาพบว่า โดยเฉลี่ยครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสูงจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าครูใหญ่ใน
โรงเรียนที่มีประสิทธิผลต่ำสอดคล้องกับงานวิจัยของเจดหล้า สุนทรวิภาต (2534 : 186 – 188) ที่ได้
ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัย
ผลการศึกษพบว่าหัวหน้าภาควิชาที่มี การศึกษาดำและอยู่ในตำแหน่งนานมีประสิทธิผลของ
ภาควิชาสูงกว่าหัวหน้าภาควิชาที่มีการศึกษาดำแต่อยู่ในตำแหน่งไม่นาน

3. ภาวะผู้นำการบริหาร ภาวะผู้นำการบริหารของโรงเรียนจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้น
อยู่กับสมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น
สตีวาท (Stewart, 1985 : 62) มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้มีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า
ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน (Reid and others, 1988 : 24 ;
Miskel and Dorothy, 1985 : 87 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 44) เนื่องจากสภาพแวดล้อม
และบริบทของสังคมไทยที่มีความแตกต่างจากสังคมตะวันตก ประกอบกับยังไม่มีผู้ศึกษาถึง
ลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับผู้บริหารการศึกษาไทย จึงไม่สามารถยืนยันได้ว่าเหมาะสมต่อ
ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยจึงนำมาสืบศึกษาภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ และมีงานวิจัย
ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะดังนี้

เมอร์เรย์ (Murray, 1988 : 1880 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 55) ศึกษาภาวะผู้นำ
แบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็กซึ่งใช้แนวคิดของคิม เอส คาเมรอน
(Kim, S. Camaron) ในการประเมินประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้านคือด้านความพึงพอใจในการศึกษา
ของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล
ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัย
ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวม
แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัยคือด้านการพัฒนาทาง
วิชาการของนักศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

เคนดริค (Kendrick, 1988 : 1330 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมในเมืองให้มีประสิทธิภาพโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถ ปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

ดี เบเนดเตโต (Di Benedetto, 1988 : 2037 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

ในขณะทีคิง (King, 1989 : 2329 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล มัธยมปลาย และระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของเบส (Bass) ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล และมัธยมปลาย

มอร์ริอาตี (Moriarty, 1989 : 42 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิก ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 47 โรงเรียน ในรัฐเจอร์ซีย์ซึ่งประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้แนวคิดพื้นฐานของพาสัน (Parsons) ผลการวิจัยพบว่าทั้งภาวะผู้นำของครูใหญ่และโครงสร้างของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของกูดฮาร์ท (Goodhart, 1990 : 2214 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ด้านการมุ่งงานสามารถอธิบายประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งคล้ายกับงานวิจัยของเฮร์ซอก (Herzog, 1990 : 2582 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 56) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับตัวแปรบางประการในโรงเรียนมัธยม ที่ไม่ใช่ของรัฐและของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน คือภาวะผู้นำของครูใหญ่ ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวตรงข้ามกับผลการวิจัยของ มาร์เนซ แอนโตนิตติ (Martinez –Antonetty, 1985 : 3212 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 57) ที่ศึกษาความแตกต่างของภาวะผู้นำของครูใหญ่ระหว่างโรงเรียนระดับมัธยมที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผลในด้านอำนาจหน้าที่การเป็นผู้นำทางวิชาการและแบบภาวะผู้นำ แต่พบว่าครูใหญ่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะมีลักษณะมุ่งงานน้อยกว่า แต่มีลักษณะมุ่งคนพอ ๆ กับโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

นอกจากนี้ มีงานวิจัยบางฉบับได้ศึกษาพฤติกรรมที่สามารถอธิบายลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ เช่น ฮูเวอร์ (Hoover, 1987 : 3020 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 57) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษามีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของเบส (Bass) เช่นเดียวกับผู้นำทางการทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความมีเสน่ห์ การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเช่นเดียวกัน

จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการศึกษภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับประสิทธิผลของโรงเรียนยังมีไม่มากนัก และยังไม่สามารถให้ข้อสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดจะเหมาะสมกับองค์การทางการศึกษา อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่จะพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น ตัวแปรในด้านภาวะผู้นำจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญอีกกลุ่มหนึ่งที่ควรศึกษา เพื่อที่จะใช้ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน

ปัจจัยด้านครู

สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การ ครูก็นับว่าเป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ครูเป็นผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหาร และมีบทบาทสำคัญต่อวิถีชีวิตของนักเรียนเมื่ออยู่ในโรงเรียน ครูเป็นทั้งแม่แบบ และประสิทธิ์ประสาทความรู้ทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรมและวิชาการแก่นักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ประสานให้การทำงานของครูเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน พิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูว่าดีหรือไม่นั้น อาจพิจารณาได้หลายประเด็น สำหรับงานวิจัยนี้จะศึกษาตัวแปรที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีของครู และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู แต่จะนำเสนองานวิจัยของตัวแปร 3 ตัวแปร ที่สำคัญตามลำดับดังนี้

1. ความพึงพอใจของครู เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อความรู้สึกรู้สึกของครูที่อยากทำงานในโรงเรียน มีความสุขกับรายได้ สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน จากการศึกษาของพอร์ตเตอร์ สเตียร์ และมาวเดย์ (Porter, Steers and Mawday, 1974 : 603 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 54) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการคงอยู่หรือลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สเตียร์ (Steers, 1977 : 46 – 55 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 54) ที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลอก (Locke, 1984 : 93 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 54) พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การสามารถดูได้จากดัชนีที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในงานและความพึงพอใจในงาน

2. ความสามัคคีของครู เป็นตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ (Poseln, 1988 : 1606) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของแคพลอว์ (Caplow) ที่ว่าความสามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้กำหนดประสิทธิผลขององค์การ (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) ซึ่งมีงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าสมาชิกที่มีความสามัคคี ยึดมั่นในกลุ่ม จะมีความพึงพอใจในงานสูง อัตราการขาดงานและการลาออกงานต่ำ ลูธานส์ (Luthans, 1989 : 376 – 378) และความสามัคคีของสมาชิกในองค์การมีความสำคัญ เพราะความสามัคคีทำให้เกิดความยึดมั่นในกลุ่ม วัตถุประสงค์ และ คนอื่น ๆ (Wood and others, 1986 : 45 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 78) ความยึดมั่นในกลุ่มจะทำให้แสดงออกในลักษณะความเป็นมิตร สมาชิกมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะแสดงออกซึ่งความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ สมาชิกจะมีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน และเต็มใจที่จะเสียสละส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มเต็มใจจะรับผิดชอบในกิจกรรมที่ได้ร่วมมือกันทำ เทพพนม เมืองแมน และสวึง สุวรรณ (2529 : 127) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันรวมทั้งเกิดความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกัน ซึ่งความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งต่อความมั่นคงอยู่รอดขององค์การ เพอร์คีย์ และสมิธ (Purkey and Smith, 1983 : 427 – 452 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 78) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และไม่มีประสิทธิผล ซึ่งผลการวิจัยที่ค้นพบข้อหนึ่งก็คือการที่ครูในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันดีเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในทำนองเดียวกัน พาร์สัน (Parson, 1964 : 33 อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 : 5) ยังได้เสนอแนวคิดไว้ว่าปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์การที่มีประสิทธิผลคือการบูรณาการให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Integration) ซึ่งสอดคล้องกับกับแนวคิดของแคพลอว์ (Caplow, 1964 : 21 อ้างใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529 : 5) ที่ว่า

ความสามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นตัวแปรหนึ่งที่ใช้กำหนดประสิทธิผลขององค์กร (กรณี กิริติบุตร, 2529 : 5)

ฮอนเนอร์ (Horner, 1984 B : 2331 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 79) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมโดยพิจารณาจากแนวคิดของพาร์สัน (Talcott Parsons) ใน 4 ด้านคือการปรับเปลี่ยน การบรรจุจุดมุ่งหมายความสามัคคีของครูในโรงเรียนและการชำระรักษาวัฒนธรรมเอกลักษณ์ของโรงเรียนผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านความสามัคคีของครู และความผูกพันมีความสัมพันธ์อย่างสูงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับโบเวอร์ (Bower, 1987 : 2768 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 79) ที่พบว่าการมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นตัวแปรหนึ่งที่แสดงถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนระดับมัธยมในรัฐจอร์เจีย

นอกจากนี้ เบนเลย์ (Bentley, 1988 : 2608 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 79) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลครูจะมีความสามัคคีร่วมกันในการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน

3. การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู เป็นตัวแปรที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อประสิทธิผล

การจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะหากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีส่วนทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล จากการสังเคราะห์งานวิจัยของ สวินน์ (Sweeney, 1986 : 349 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 82) พบว่าครูใหญ่ที่บริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิผลจะมีการสนับสนุนครูโดยจะมีการสื่อสารกับครูเกี่ยวกับเป้าหมาย วิธีดำเนินการที่จะช่วยเหลือสนับสนุนครูในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของรัสเซล และคนอื่น ๆ (Russell and others, 1987 : 269 อ้างใน บุญเรือน หมั่นทรัพย์, 2538 : 56) พบว่า หากครูได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจะส่งผลถึงการทำงานให้บรรลุประสิทธิผลของครู และยังส่งผลถึงประสิทธิผลของการจัดการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนอย่างมากด้วย

นอกจากนี้ จูมพล พูลภัทรชีวิน (2532 : 91 – 92) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชนพบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลสูงสามารถจัดวัสดุ อุปกรณ์ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนได้ทันสมัยและพร้อมกว่าโรงเรียนเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลต่ำ นอกจากนี้การจัดสวัสดิการของครูในโรงเรียนเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลต่ำไม่ดี จากการสัมภาษณ์ครูส่วนใหญ่ในโรงเรียนเอกชนที่มีสัมฤทธิ์ผลต่ำรายงานว่าบรรยากาศในการทำงานไม่ดี ครูและผู้บริหารไม่มีความเข้าอกเข้าใจ

กัน ในขณะที่ครูโรงเรียนเอกชนสัมฤทธิ์ผลสูงรายงานว่า ระบบการบริหารเป็นประชาธิปไตยกึ่งเผด็จการ มีการติดตามผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอาจกล่าวได้ว่า การได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครูเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อประสิทธิผลของหน่วยงานหรือโรงเรียน ทั้งนี้เพราะหากครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีส่วนทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผล

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน อาจจะสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านครู

กรอบความคิดในการวิจัย

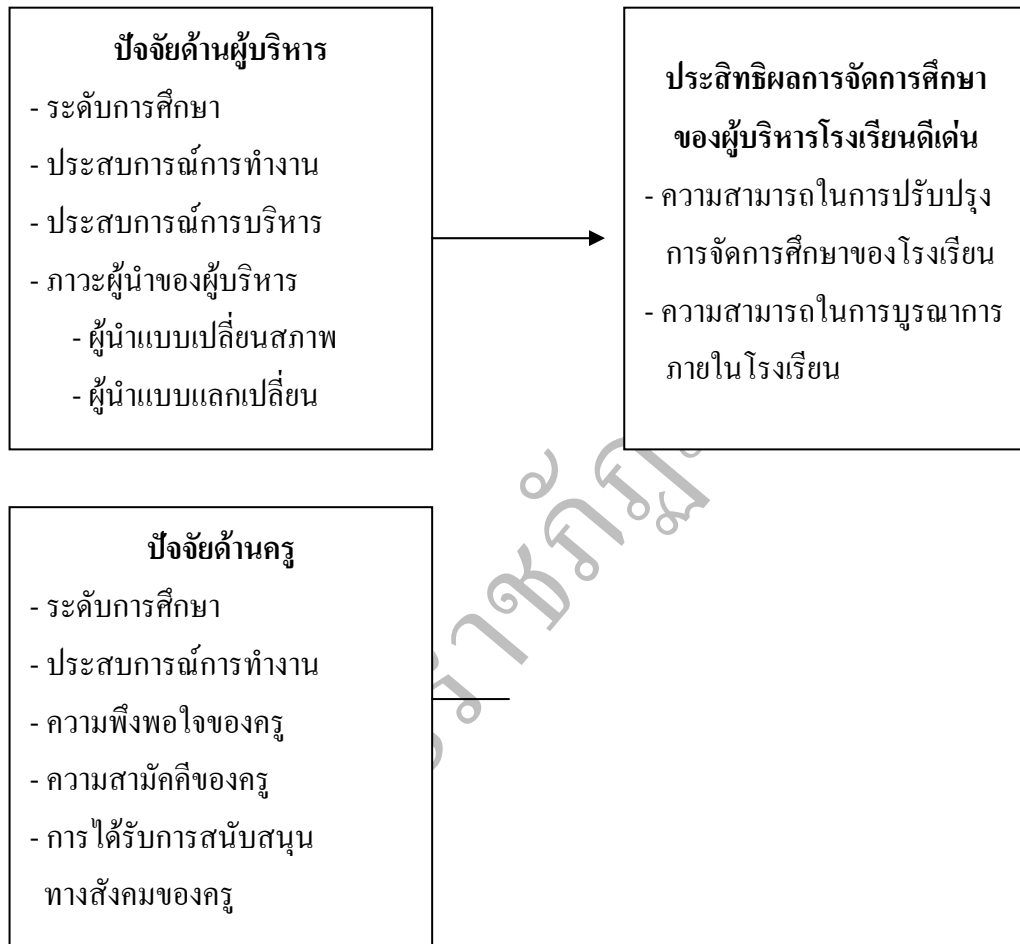
กรอบความคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยตัวแบบของเบนนิส (The Bennis Model) ในการประเมินประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่

ได้แก่ ความสามารถในการปรับปรุงการจัดการศึกษาของโรงเรียน และความสามารถในการบูรณาการภายในโรงเรียน ตลอดจนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหาร และปัจจัยด้านครู สำหรับปัจจัยด้านโรงเรียน ประกอบด้วยตัวแปร ขนาดโรงเรียน อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน ประเภทของโรงเรียน ปัจจัยด้านผู้บริหารประกอบด้วยตัวแปร ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์บริหารและภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational

Leadership Theory) และ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theory) ของเบส (Bass, 1985 อ้างใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536 : 11) สำหรับปัจจัยด้านครู ประกอบด้วยตัวแปร ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีของครู และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู โดยกำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบที่ 2.3 ดังนี้

ปัจจัยด้านโรงเรียน

- ขนาดโรงเรียน
- อัตราส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน
- ประเภทของโรงเรียน



ภาพที่ 2.3 กรอบความคิดในการวิจัย