

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.2 ความสำคัญภาวะผู้นำ
 - 1.3 การวัดภาวะผู้นำ
 - 1.4 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.5 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายของบทบาท
 - 2.2 ทฤษฎีบทบาท
 - 2.3 กระบวนการบริหารการศึกษา
 - 2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.5 บทบาทการบริหารจัดการเรียนรู้
 - 2.6 การวัดบทบาท
3. การศึกษาความสัมพันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ
5. สรุปแนวคิดและหลักการนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย ซึ่งศัพท์คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้เรียกแตกต่างกันไป เช่น ผู้นำ ความเป็นผู้นำ ภาวะการเป็นผู้นำ เป็นต้น เกี่ยวกับคำจำกัดความนั้น กล่าวพอสังเขป ได้ดังนี้

สุรศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ (2549, หน้า 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะการจูงใจใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย การทำงาน การติดต่อสื่อสาร การปกครองบังคับบัญชา ควบคุมดูแล การตัดสินใจ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

สวัสดิ์ มะลาหอม (2551, หน้า 14) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการ สื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกัน ร่วมใจกับตน ยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม ดำเนินการจนกระทั่ง บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพล แก้ววงษา (2551, หน้า 13) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัต (Dynamic) ระหว่างผู้นำ (Leaders) กับผู้ตาม (Follower) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับ การสั่งการ การใช้ศิลปะ ความสามารถ และวิธีการที่จะก่อให้เกิดการกระทำหรือการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม โดยผู้นำใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ตามร่วมกันใช้กระบวนการสื่อความหมาย ร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ

เอกชัย บุรณชน (2550, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเหนือบุคคลหรือกลุ่ม และจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความประสงค์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้พวกเขาพยายามที่จะทำใ้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มอย่างตั้งใจและกระตือรือร้น โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อีกด้วย

ประชัย เปี่ยมสมบุรณ์ (2550, หน้า 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ชนันดา โชติแดง (2550, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้อิทธิพลในการชักจูง หรือโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมให้กับคณะครูและกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการทำงาน บุคลากรในสถานศึกษาจะมีความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษารับรู้ตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ลือชา เสถียรวิริภาพ (2550, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย

วีรยา พวงไทย (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้น และชี้แนะผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันนันทน์ (2551, หน้า 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้ผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่เกิดจากการกระทำที่เป็นกระบวนการของบุคคลที่มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน คือ ผู้นำ กลุ่ม และสถานการณ์ ถ้าพิจารณาองค์ประกอบดังกล่าวจะประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ของตัวแปร เป็นสิ่งที่

กำหนดผลลัพธ์หรือสิ่งแสดงออกของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

สต็อกคิลล์ (นิกร สุขใจ, 2549, หน้า 7 ; อ้างอิงจาก Stogdill, 1950. **Leadership Membership and Organization**, p.128) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้ให้ความหมายเอาไว้ 11 แห่งด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำหมายถึง ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลหนึ่งหรือสองสามคนเหนือบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่มในกระบวนการของการควบคุมปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพนั้น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่คนๆ หนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามวัตถุประสงค์ของตน เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความประสงค์ของตน ตลอดจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความช่วยเหลือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคน ด้วยวิธีชักชวนและคล้อยมากกว่าที่จะเป็นการอำนาจการหรือสื่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ยกตัวอย่าง เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจ และประสานงานของการ จัดระเบียบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลปฏิกิริยาโต้ตอบ ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งบุคคลอื่น ๆ ขอมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำเพราะบุคคล เหล่านั้น ประสงค์ที่จะกระทำการเช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึงผล ของปฏิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนในปฏิกิริยา โต้ตอบดังกล่าวนี้ มีทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ได้บังคับบัญชา)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง การริเริ่มและบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวัง และปฏิกิริยาโต้ตอบ ระหว่างกัน

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตาม เป้าหมาย ที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นองค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบต่อ ซึ่งกันและกันเสมอ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถ อิทธิพลหรือแรงจูงใจ และวิธีการให้ผู้อื่น ทำตาม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานใน หน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์กรให้ก้าวหน้า โดยใช้ศิลปะในการโน้มน้าว ทำให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวไม่สามารถ ทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามด้วยความเต็มใจเป็น ส่วนสำคัญให้งานสำเร็จ ในภาพรวมผู้นำช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะ ช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

นอกจากนี้ ผู้นำถือเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรทั้งในสายตาของบุคคลภายในและภายนอกองค์กร โดยข้อเท็จจริงแล้วบุคลากรในหน่วยงานจะให้เข้าใจงานขององค์กรทุกงานจากทุกคนคงเป็นไปได้ ต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้นำทางให้และเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างองค์กรย่อยเข้าด้วยกัน ยิ่งในองค์กรที่ซับซ้อนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการประสานงานให้เกิดความสมบูรณที่เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานย่อย ความสำคัญของภาวะผู้นำที่สำคัญอีกลักษณะหนึ่งก็คือ ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหาร 3 ด้านใหญ่ๆ คือ (บุญโสม ดิเลิศ, 2551, หน้า 10)

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยงข้องกันและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานที่ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม การใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีขวัญและกำลังใจสูง ทั้งยังมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย
2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงหรือจะทำให้ได้ผลงานสูงนั่นเอง
3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ผู้บริหารในลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศ คือ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงแล้ว บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระและมีความเป็นกันเอง ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำ หรือขาดความเป็นผู้นำ บรรยากาศในหน่วยงานจะเงียบเหงา ซึมเซาไม่สดใส ไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

ประเวศ วะสี (2544, หน้า 18 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 18) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพใก้อยู่ในแข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ
2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคมทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์กรต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย เช่น
 - 2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่แก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ในการแก้ปัญหา
 - 2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม

พิมพอร์ สดเอี่ยม (2548, หน้า 116 ; อ้างถึงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 19) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวมมีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการที่จะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กรหรือโรงเรียนนั้น คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายนั้น ๆ

1.3 การวัดภาวะผู้นำ

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยใช้เครื่องมือในการวัดเป็นแบบเดียวกัน ได้แก่ อุดม พินธุรักษ์ (2553, หน้า 79 - 80) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต แบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ สอดคล้องกับ สุมาลี ละม่อม (2553, หน้า 58-59) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 มี ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งสร้างขึ้นตามวิธีการสร้างเครื่องมือของลิเคิร์ต ชนิด 5 ตัวเลือก จำนวน 37 ข้อ สอดคล้องกับ ชาลีชะห์ ดะเซ็ง (2555, หน้า 65-66) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เครื่องมือที่ใช้ในการวัดเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส จำนวน 43 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ของลิเคิร์ต 5 ระดับ และสอดคล้องกับ ดวงใจ เสวตศิริ (2556, หน้า 36) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูในอำเภอวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวัด เป็น

แบบสอบถามแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางเขต 3 อำเภอวังเหนือ จังหวัด ลำปาง โดยปรับปรุงเครื่องมือจากแบบสอบถามของสุทิน สุทธิอาจ โดยใช้ทฤษฎีผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) เป็นแนวทางโดยให้ครอบคลุมเนื้อหาแต่ละด้าน และให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์มากที่สุด มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า ชนิด 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ

จากการศึกษาเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า นักวิจัยส่วนใหญ่ที่ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ บทบาทผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert Method) ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมควรใช้เกณฑ์แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต เป็นเกณฑ์ในการวัดบทบาทภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1

1.4 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับคำว่า “Transformational leadership” นี้ นักการศึกษาไทยให้คำที่เป็นภาษาไทย แตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิง ปฏิรูป ภาวะผู้นำปรีวรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการศึกษา ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้หลายความหมาย ดังนี้

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2552, หน้า 106) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภาวะ ผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

เบส (Bass, 1985, หน้า 35 - 55) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและ ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ ของกลุ่มขององค์กรและสังคม

เบทแมน (Bateman) (พิชาภพ พันธุ์เทพ, 2552, หน้า 100) ได้กล่าวถึง ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เป็นแนวคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวถึงผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุจัดการแข่งขัน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำของแบส กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางภารกิจอย่างมีอุดมการณ์ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยู่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

1.5 ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะ

ผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ยูคัลและฟลีท (Yukl & Fleet, 1992, pp.173-187)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป เบิร์นส์ (Burns, 1978, p.55) แบส (Bass, 1985, pp.35-50) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น แบสเสนอว่าผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การแสดง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความ ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบิร์นส์ (Burns) ในปี ค.ศ.1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ในที่นี้จะกล่าวถึง แนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของแบสในปี ค.ศ. 1985 แบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะ

ผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบส วิจัยชี้ว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบิร์นส์ (Burns, 1978, p.152) และแบบส (Bass, 1985, p.141) เป็นสองคนแรก ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่า ทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์การเป็นกระบวนทัศน์ที่เป็นองค์รวม

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ยูคัล และฟลีท (Yukl & Fleet, 1992, p.177)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการพัฒนาความคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์ (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และทฤษฎีของแบบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 ในที่นี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบิร์นส์ (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดยเบิร์นส์ (Burns) (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 23) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนทัศน์ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็น

กระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์นส์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) โดยมีแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร

ในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดยเบิร์นส์เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

1.3 ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลบิวริก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์นส์ มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบส (Bass)

รัตติกรณ จงวิศาล (2548, หน้า 43) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอกตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน แต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

นอกจากนั้น เบสยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

เบส (Bass) (รัตติกรณ จงวิศาล, 2548, หน้า 44) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรม ไปจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำหุองค์ประกอบ

(Multifactor Leadership Questionnaires : MQL) ที่สร้างและพัฒนาโดยเบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

3. โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของเบส (Model of the Full Range of Leadership) ในปี ค.ศ. 1994 เบส (Bass, 1994, pp.9-32) ; เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994, pp.2-6) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ และใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ซึ่งผู้วิจัยจะอธิบายเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามได้สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกย่อว่า “4I” (Four I’s) คือ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or Charisma Leadership : or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย

วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ยุกต์ (Yukl, 1994, p.317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษลักษณะ ดังกล่าว ของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

เบส (Bass, 1985, p.43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีหรือผู้ตามบอกว่าผู้นำเกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในองค์การ ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความจำเป็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

เบส (Bass, 1985, p.25) และ ยุกต์ (Yukl, 1994, p.352) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถจะอธิบายได้ด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของ เมอร์เนอร์ (Marriner, 1993, p.114) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่างๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณมีความสามารถและประสบ

ความสำเร็จผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ยูคัล (Yukl, 1994, p.319) พบว่า ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือพฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไป กับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและ ทำทนายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการ แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตาม สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะ แสดงออกอุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและ แสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนา ความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเอง เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

แบส (Bass, 1985, p.70) ได้อธิบายถึง พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงานการได้อาสาเป็นโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะ เกิดความ ภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาว (Lengthy reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การคาดหวังในด้านบวก หรือที่เรียกกันว่า “Pygmalion effect” (Making use of the Pygmalion effect or self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะทำ ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชาเบอร์เกอร์ (Barker, 1992, pp.160-166) กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเองจะมีความคาดหวังสูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จในองค์กร

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น เห็นได้ว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบันบุคคลมีความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้ บุคคลยังต้องการงานที่ความท้าทายความสามารถและมีความหมาย และต้องการงานที่เพิ่มควมมีคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) และการบรรลุความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง (Self-actualization)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับ

สถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเองชนิดของการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้

แบส (Bass, 1985, p.110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย แต่จะเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อมั่นว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้น จะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้

การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์กร กำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Structured problem) แบส (Bass, 1985, p.102) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์

กำหนดปัญหา เลือกวิธีการแก้ไข และต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้น และสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

ตัวอย่าง สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญา เพื่อการเปลี่ยนแปลง กลุ่มและองค์การ เช่น

1. เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างปั่นป่วน เป็นระยะ ๆ
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดอุปกรณ์ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม
3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ พนักงานขาดงาน
4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา มีดังนี้

เบส (Bass, 1985, p.155) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหาและวิธีการแก้โดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้ทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยมกำหนดจุดมุ่งหมาย สร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสามัคคีและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจ

เขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์

เบส (Bass, 1985, p.82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีดังนี้

เบส (Bass, 1985, p.82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่มปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส (Bass, 1985, p.85) เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p.72) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการพัฒนา (A development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมเน้นการพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อดำเนินการกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการ ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ดีกว่าตนเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกตพฤติกรรมและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ได้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน

2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ทักษะการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหาซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาระบายออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ เฮนเนอร์ (Haynor, 1994, p.33) กล่าวว่า ผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่างชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยงคือกระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต ประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยง คือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพเพิ่มการคงอยู่สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรง

บันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ การกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับการปฏิบัติของผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

นอกจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาแล้วยังพบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังมีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน

2. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาท

2.1 ความหมายของบทบาท

คำว่า บทบาท ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Role” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน 2546, หน้า 602) ให้คำอธิบายว่า บทบาท หมายถึง การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู สำหรับนักวิชาการด้านสังคมจิตวิทยาได้แสดงทัศนะ เกี่ยวกับความหมายของบทบาทไว้หลายประการดังนี้

วุฒิไกร เลื่อนแป้น (2547, หน้า 11) กล่าวว่า บทบาทหมายถึง พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดซึ่งรับผิดชอบและมีภารกิจในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่นั้น และเป็นหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่บุคคล ผู้เกี่ยวข้อง มีความหวังหรือมีความคาดหวังว่าจะต้องประพฤติปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของบทบาทสรุปได้ว่า บทบาทหมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่ผู้ครองตำแหน่งควรประพฤติ ปฏิบัติ อย่างเช่น ผู้บริหาร ครูอาจารย์ คนงาน การโรง ก็แสดงบทบาทไปตามที่ตำแหน่งดังกล่าวต้องกระทำ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง

จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออก ตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและตามความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องในสังคมบทบาท เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน ซึ่งจะแสดงออกตามตำแหน่ง หรือสถานภาพของแต่ละคน ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

2.2 ทฤษฎีบทบาท

ทฤษฎีบทบาท (Role Theory) มีนักมานุษยวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาทไว้หลายคน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2547, หน้า 69-71) ดังนี้

ทฤษฎีบทบาทของ พาร์สัน (Parson) บทบาท เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคม ทำให้มนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของตน เช่น บุคคลที่มีเพื่อนมากก็ต้องแสดงบทบาทมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

ทฤษฎีบทบาทของ ลินตัน (Linton) บทบาท หมายถึง ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นตัวกำหนดบทบาท เช่นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นครูต้องแสดงพฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์

ทฤษฎีบทบาทของ นาเดล (Nadel) บทบาท คือ ส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท เช่น ครูต้องพูดเก่ง หรือมีอารมณ์ขันส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาทและขาดมิได้ เช่น เป็นครูต้องสอนหนังสือและส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา โดยสรุปว่า $P = a, b, c, \dots, n$ โดย $p =$ บทบาท และ $f(a, b, c, \dots, n) =$ ส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรมทั้ง 3 ลักษณะ

ทฤษฎีบทบาทของ โฮเมน (Homanns) กล่าวว่า บทบาทของบุคคลจะเปลี่ยนไปตามตำแหน่งเสมอ เช่น ตอนกลางวันแสดงบทบาทสอนหนังสือเพราะตำแหน่งเป็นครู ตอนเย็นแสดงบทบาทเรียนหนังสือ เพราะมีตำแหน่งเป็นนิสิตภาคสมทบ เป็นต้น

ทฤษฎีบทบาทของ เมอร์ตัน (Merton) กล่าวว่า บทบาทของบุคคลแต่ละคนจะต้องมีตำแหน่งและมีบทบาทควบคู่กันไปซึ่งไม่เหมือนกัน บทบาทจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาททางสังคมที่เข้าสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะของบุคคลในสังคมนั้น

ทฤษฎีบทบาทของ กู๊ด (Good) กล่าวว่า บทบาทคือแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของแต่ละบุคคล และบทบาทดังกล่าวควรเป็นไปตามข้อตกลงที่มีต่อสังคมนั้นๆ

ทฤษฎีบทบาทของ กัสกิน (Guskin) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน คือผลที่ได้จากตำแหน่งทางสังคมของเขาและทฤษฎีบทบาทจัดเป็นข้อตกลงประการแรกที่สถาบันต่างๆ ในสังคมคาดหวังว่าบุคคลที่ได้รับตำแหน่งต่างๆ ควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง

จากทฤษฎีบทบาทที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่รับผิดชอบตามสถานภาพหรือตามตำแหน่งของแต่ละบุคคลที่ดำรงอยู่ตาม

วาระหรือตามระเบียบข้อผูกมัด ถ้าตำแหน่งหรือสถานภาพเปลี่ยนแปลงไปบทบาทหน้าที่ก็จะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

จากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีบทบาท หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล ซึ่งอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหรือมีสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งสังคมได้กำหนดให้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทและสถานภาพ เป็นสิ่งที่ควบคู่กัน นั่นคือสถานภาพจะกำหนดว่าบุคคลนั้น ๆ มีหน้าที่ต้องปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างไร ส่วนบทบาทเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่สังคมได้กำหนดไว้ในแต่ละสถานภาพ การแสดงบทบาทจะสอดคล้องกับบรรทัดฐานของสังคม ในสถานภาพหนึ่ง ๆ บุคคลอาจจะต้องแสดงบทบาทมากมาย

2.3 กระบวนการบริหารการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 วางยุทธศาสตร์หลักของการบริหารจัดการที่มุ่งกระจายอำนาจจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารองรับระดับจังหวัด และมุ่งหวังให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตนเองอย่างสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันมักเรียกกันว่า การบริหารจัดการ โดยมีสถานศึกษาเป็นฐาน “School-based management” (SBM) (วิชัย ต้นศิริ, 2549, หน้า 294)

ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารควรมีหลักและกระบวนการบริหาร การบริหาร การศึกษา หลักการแนวคิดในการบริหาร ภาพรวมของการบริหารทั้งนี้เพื่อให้การจัดการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม ผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมุมมองในการบริหารสถานศึกษาอีกขั้นต่อไป คำว่า การบริหาร (Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) ใช้แทนกันได้กับคำว่า การบริหาร ส่วนมาก หมายถึงการจัดการทางธุรกิจมากกว่า โดยมีหลายท่านได้ระบุดังนี้

อินทรา หิรัญสาย (2552, หน้า 1) ที่ได้อธิบายความหมายของการบริหาร ไว้ว่า การบริหาร เป็นการใช้อนุศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2551, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารในฐานะที่เป็นศาสตร์ (Science) ซึ่งประกอบด้วยทฤษฎี หลักการและเหตุผลจำเป็นต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีกระบวนการ

จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติการกิจ

ของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานเพื่อให้องค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพมีวิธีการอยู่หลายแนวทางด้วยกัน แต่ประการสำคัญที่สุดในการบริหารงานก็คือ ผู้บริหารจะต้องยึดกระบวนการบริหารอย่างใดอย่างหนึ่งมาเป็นหลักในการบริหารงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารดังนี้

กระบวนการบริหาร หมายถึง การกำหนดขั้นตอนหรือลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์การที่ให้บริการทางการศึกษา เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒนา, 2549, หน้า 15)

กระบวนการบริหาร หมายถึง แนวทางหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจ ให้สามารถดำเนินการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือเป้าหมายที่วางไว้เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (วิวัฒน์ นาทรนคุณ, 2547, หน้า 8)

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นขั้นตอน ทำให้ผลการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ

ขั้นตอนของกระบวนการบริหาร

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการบริหารนั้น ได้มีผู้เขียนตำรา และข้อคิดเห็นไว้หลายข้อคิดเห็น เช่น

คณาจารย์ภาควิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2549, หน้า 9) ได้กล่าวในหนังสือสรุปเนื้อหาวิชาทฤษฎีองค์การ ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฟาโย (Fayol) นักวิชาการเมืองแร่ฝรั่งเศสผู้เป็นต้นกำเนิดในการเสนอองค์ประกอบมูลฐานของการบริหารแบบกระบวนการ 5 ประการที่เรียกว่า POCCEC ไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสูเป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

ประยูร ธรรมจิตโต (พระธรรมโกศาจารย์) (2549, หน้า 4-5) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารสถานศึกษา มีอยู่ 5 ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า

1. P คือ (Planning) การวางแผน หมายถึง เป็นการวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต

2. O คือ (Organizing) การจัดหน่วยงาน หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร

3. S คือ (Staffing) การจัดตัวบุคคล หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

4. D คือ (Directing) การอำนวยการ หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

5. C คือ (Co-ordinating) การประสานงาน หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

กระบวนการบริหารของกูลิคและเออร์วิค (Gulick & Urwick) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารงานไว้ 7 ประการ เรียกว่า “POSDCoRB” (สันติ บุญภิรมย์, 2552, หน้า 12)

1. P-Planning หมายถึง การวางแผน ได้แก่ การจัดวางโครงการและแผนงานต่างๆ ขึ้นมาไว้ล่วงหน้า

2. O-Organizing หมายถึง การจัดองค์กร ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดส่วนงาน โครงสร้างขององค์กร การกำหนดตำแหน่งงานต่างๆ พร้อมกับอำนาจหน้าที่

3. S-Staffing หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคคลในองค์กรเรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

4. D-Directing หมายถึง การอำนวยการ ได้แก่การทำหน้าที่ในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การออกคำสั่ง มอบหมายภารกิจงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หลังจากนั้นต้องใช้ภาวะของการเป็นผู้นำในการกระตุ้นจูงใจคนให้ยอมรับในผู้บริหาร

5. Co-Coordinating หมายถึง การประสานงาน ได้แก่ การทำหน้าที่ในการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่ได้มีการแบ่งแยกออกไปเป็นงานย่อยๆ เพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถทำงานประสานสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. R-Reporting หมายถึง การรายงาน ได้แก่การทำหน้าที่ในการรับฟังรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคคลและหน่วยงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้รายงานมา การรายงานถือเป็นมาตรการในการตรวจสอบและควบคุมงานด้วย

7. B- Budgeting หมายถึง การงบประมาณ ได้แก่ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้เงินและการตรวจสอบควบคุมด้านการเงิน การบัญชีของหน่วยงานนั่นเอง จากคำกล่าวของนักวิชาการสรุปได้ว่า หลักการบริหาร โดยทั่วไปประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ เป็นต้น

2.4 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษามาก เพราะสถานศึกษาเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในสถานศึกษาจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต่อการจัดการศึกษา การที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เหมาะสมกับความสำคัญที่มีผู้กล่าวถึงได้นั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของงานบริหารสถานศึกษา อันเป็นหน้าที่ที่รับผิดชอบกล่าวคือ ต้องทราบและเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ขอบข่าย และความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ตรงตามความคาดหวังของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยมีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ย่อมมีสิทธิ หน้าที่ หรืออำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบตามกฎหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 6) ครอบคลุมทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานทางวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

ความสำเร็จของสถานศึกษา ปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งมาจากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดันนโยบายต่างๆ ตามความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 35 ซึ่งกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็น โรงเรียนนิติบุคคลและได้รับการกระจายอำนาจการบริหารด้านวิชาการบุคลากรงบประมาณและบริหารทั่วไปตามมาตรา39แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก่ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ส่งผลให้ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังที่ จำเริญ จิตรหลัง (2550, หน้า 18–21) ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวนั้นผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่บทบาทใหม่ในฐานะผู้สนับสนุนดังนี้

1. บทบาทในการยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงความสมานฉันท์ สันติวิธีวิถีประชาธิปไตย
 2. บทบาทในการขยายโอกาสทางการศึกษา ของประชากรในวัยเรียนอย่างกว้างขวาง และทั่วถึง
 3. บทบาทในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
 4. บทบาทในการเสริมสร้างสถานศึกษาให้เข้มแข็ง
 5. บทบาทในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา
 6. บทบาทในการจัดการศึกษา สำหรับสถานศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้
 7. บทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 8. บทบาทในเรื่องการจัดการความรู้
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 17) ได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำดังนี้

1. บทบาทในการเป็นพี่เลี้ยงหรือเป็นต้นแบบ (Mentor roles) บทบาทนี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้คือ
 - 1.1 เข้าใจตนเองและผู้อื่น
 - 1.2 สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.3 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้
2. บทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitator roles)
 - 2.1 สามารถสร้างทีมงาน
 - 2.2 ใช้การมีส่วนร่วม
 - 2.3 การบริหารความขัดแย้ง
3. บทบาทในการติดตามผล (Monitor roles)
 - 3.1 ติดตามผลงานของแต่ละบุคคล
 - 3.2 ติดตามผลงานของกลุ่มในภาพรวม

- 3.3 บริหารผลงานขององค์กร
4. บทบาทในการประสานงาน (Coordinator roles)
 - 4.1 บริหารโครงการ
 - 4.2 ออกแบบงาน
 - 4.3 ประสานกลุ่มงาน/ทีมงานจากต่างสายงาน
5. บทบาทในการดำเนินงาน (Director roles)
 - 5.1 เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์วางแผนและกำหนดเป้าหมาย
 - 5.2 ออกแบบและจัดโครงสร้างองค์กร
 - 5.3 มอบหมายงานเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน
6. บทบาทในการเป็นผู้ผลิต (Producer roles)
 - 6.1 ทำงานให้เกิดผลงานอย่างเต็มที่
 - 6.2 สร้างบรรยากาศการทำงานให้ได้ผลงานเต็มที่
 - 6.3 บริหารเวลาและจัดการความเครียด
7. บทบาทในการเป็นนายหน้า (Broker roles)
 - 7.1 สร้างและรักษาฐานอำนาจ
 - 7.2 เจรจาต่อรองและสร้างข้อตกลงร่วมกัน
 - 7.3 นำเสนอความคิดเห็น
8. บทบาทเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Innovator roles) จะมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง
 - 8.1 ปรับตัวได้กับการเปลี่ยนแปลง
 - 8.2 มีความคิดอย่างสร้างสรรค์
 - 8.3 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ดังนี้

พจน์ สะเพียรชัย (หวน พิณรุฬพันธ์, 2549, หน้า 33 – 34) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับผู้บริหารว่าควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะด้วยกันดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) คือ ออกแบบวิธีคิดออกแบบองค์กรออกแบบวัฒนธรรมขององค์กร
2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) คือ อำนวยความสะดวก ให้ความสะดวก ให้บริการความช่วยเหลือลงไปคลุกช่วยเหลือทุกอย่าง
3. เป็นครู (Teacher) คือ เป็นครูของลูกน้องสอนความรู้ให้ลูกน้อง
4. เป็นผู้สอน (Instructor) คือ สอนการทำงานแก่ลูกน้อง

5. เป็นผู้ฝึก (Coach) หรือเป็นโค้ชเช่นผู้ฝึกหรือโค้ชคอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัวคอยชี้จุดอ่อนจุดแข็งให้แนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) คือให้คำปรึกษาหารือคอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

แก้วดา ไทรงาม, ประชุม โพธิกุล, เวชมงคล และณรงค์ ดาวเจริญ (2548, หน้า 109) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทุกระดับในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมผู้นำควรพัฒนาบทบาทของตนเองใน 3 ภาวะด้วยกันคือ

1. บทบาทของนักออกแบบแบบ (Designer) คือ ผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบองค์การคือการออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมายวิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กรพัฒนาการมีโลกทัศน์ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันและให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบโดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

2. บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอนผู้ฝึกผู้ชี้แนะและผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้มีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์ (Mental models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

3. บทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กรหรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคลทีมงานและองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2549, หน้า 18) สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาเอาไว้ 5 ประการดังนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือการบริหารงานวิชาการ

2. บริหารงานบุคคลในโรงเรียน

3. บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

4. บริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

5. การบริหารกิจการนักเรียน

นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังมีบทบาทหน้าที่ที่ขอบข่ายภารกิจงาน 4 ด้านของสถานศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยเรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ดังนี้

1. บทบาทด้านบริหารวิชาการ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น วางแผนงานด้านวิชาการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาตลอดจนพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ประการต่อไป จัดให้มีการนิเทศการศึกษา การแนะแนวการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา รวมถึงการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการโดยประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา นอกจากนี้ ต้องจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษาคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษาพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. บทบาทด้านบริหารงบประมาณ ผู้บริหารต้องมีหน้าที่จัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณ เพื่อเสนอเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรงรวมทั้งอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร การขอโอน และการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ รวมถึงการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา อย่างไรก็ตาม ต้องปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษาการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาการวางแผนพัสดุการกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณการพัฒนา ระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุรวมถึงควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การเบิกเงินจากคลังการรับเงินการเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงินการนำเงินส่งคลัง การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงินและการจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชีทะเบียนและรายงาน เป็นต้น

3. ด้านการบริหารงานบุคคลผู้บริหาร ต้องมีหน้าที่วางแผนและจัดสรรอัตราค่าจ้างสรรหาบรรจุแต่งตั้ง และการเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาคำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนการลาทุกประเภท รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดำเนินการทางวินัยและการลงโทษการสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษการอุทธรณ์และการร้องทุกข์การออกจากราชการ การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติการจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ วินัย คุณธรรมจริยธรรม และยกย่องเชิดชูเกียรติ การขอรับใบอนุญาต รวมถึงพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

4. ด้านการบริหารทั่วไปผู้บริหารต้องมีหน้าที่พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาวางแผนการบริหารงานการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาดำเนินงานธุรการดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมจัดทำสำมะโนผู้เรียนและการรับนักเรียนเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษารวมไปถึงประสานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย นอกจากนี้ ต้องระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการทัศนศึกษากิจการนักเรียนประชาสัมพันธ์งานการศึกษาส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รายงานผลการปฏิบัติงานจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

ดังนั้น จากการศึกษากล่าวได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิผลแก่องค์กรและจัดการให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทั้งก่อให้เกิดประโยชน์เกิดความพึงพอใจต่อบุคลากรในองค์กรมีการทำงานอย่างจริงจังใจจริงและต่อเนื่องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนมีวิสัยทัศน์ในกระบวนการต่างๆ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ของการเป็นผู้นำที่ดี มีเทคนิคในการให้แรงเสริม มีความเสียสละมีการสร้างศรัทธาซึ่งจะนำไปให้เกิดแรงจูงใจไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นนักแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบใช้ความรู้ประสบการณ์ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการบริหาร การตัดสินใจ และมีโลกทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

2.5 บทบาทการบริหารจัดการการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหารกับงานจัดการจัดการเรียนรู้นั้นมีหลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของหน่วยงานทางการศึกษาและนักการศึกษา ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารกับงานจัดการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 88) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้โดยสนับสนุนและมีส่วนร่วมกับผู้เรียนและครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนไว้เป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มีโครงการหรือแผนงานในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา
3. นำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดแนวทางการศึกษา
4. บริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ การวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู การทำงานเป็นทีม ผนึกกำลังระหว่างกลุ่มรายวิชา เพื่อพัฒนาผลการเรียน ให้ได้มาตรฐานหลักสูตร
5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ สามารถใช้แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้

การบริหารจัดการการเรียนรู้ เป็นภารกิจของผู้บริหารที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง หลักการบริหาร ดัง สมเดช สีแสง (2549, หน้า 452 – 453) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยผู้เรียนมีส่วนร่วม
2. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ยืดหยุ่นตามความเหมาะสมทั้งด้านเวลา สาระการเรียนรู้ และผู้เรียน
3. จัดกระบวนการเรียนรู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงจากแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
4. ใช้การแนะแนวเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนรู้
5. ให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชนและสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้
6. ส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2551, หน้า 43-46) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการด้านต่างๆ ในด้านการจัดการเรียนรู้ได้กล่าวถึงดังนี้ คือ

1. การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวก ในการจัดการเรียนรู้
2. การสนับสนุนการนิเทศการจัดการเรียนรู้
3. การกำกับติดตามประเมินผล

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, หน้า 12) มีข้อควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ตลอดจนเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่งและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนได้เข้าใจแนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ด้วยวิธีและรูปแบบต่างๆ อย่างเหมาะสม
4. ผู้บริหารสถานศึกษาพึงส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาความต้องการของท้องถิ่นเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทักษะกระบวนการ ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์
5. ผู้บริหารสถานศึกษาควรระดมทรัพยากรในชุมชน พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร
6. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

8. ผู้บริหารสถานศึกษาพึงเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรในสถานศึกษามีการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบโดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาวัดและประเมินผลการเรียนรู้ผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย พร้อมนำผลการวัดและประเมินมาพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

10. ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น ประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากบทบาทการบริหารจัดการเรียนรู้ที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่ในการบริหารงานจัดการเรียนรู้ตามหลักการบริหารที่คล้ายคลึงกัน โดยอาจมีระบบและขั้นตอนในรายละเอียดการบริหารงานแตกต่างกันบ้างตามสภาพและขนาดของสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา คือ พหุกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารที่รวมถึงการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เพื่อการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ การศึกษาวิเคราะห์เอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ เพื่อการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น

2. ด้านการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ คือ พหุกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารที่รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น เป็นต้น

3. ด้านการนิเทศภายใน คือ พหุกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารที่รวมถึงเป็นการเป็นผู้ดำเนินการนิเทศภายในอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

4. ด้านการวัดและประเมินผลคือ พหุกิจกรรมการปฏิบัติหน้าที่ทางบริหารที่รวมถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษานำผลการวัดและประเมินผลมาพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

2.6 การวัดบทบาท

การวัดบทบาทนั้นเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก เพราะการที่คนเราแสดงออกอย่างเดียวกัน อาจจะมาจากระดับของบทบาทที่แตกต่างกัน หรือคนเราปฏิบัติในบทบาทนั้นมากน้อยเพียงใดหรือมีพฤติกรรมต่อบทบาทนั้นอยู่ในระดับใด การที่จะรู้ได้เราต้องหาเครื่องมือวัด ซึ่งเครื่องมือวัดมีหลายชนิด (ภัทรพร เกษสังข์, 2548, หน้า 77) เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบอาจเป็นชนิด ข้อความ ชนิดสถานการณ์ ชนิดรูปภาพแล้วแต่ผู้ที่ถูกวัดหรือแบบสังเกตหรือแบบสัมภาษณ์ แต่ก่อนที่เราจะสร้างเครื่องมือวัดบทบาท เราต้องทราบว่าวัดบทบาทเกี่ยวกับอะไร จะวัดองค์ประกอบไหนของบทบาท ผู้ที่ถูกวัดกลุ่มไหน

การวัดพฤติกรรม นักจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมเป็นผลที่เกิดจากการทำปฏิกิริยาของมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะมีผลออกมาในรูปทั้งที่สังเกตได้ด้วยบุคคลอื่นและที่สังเกตไม่ได้ แต่สามารถจะวินิจฉัยว่ามีหรือไม่มี โดยวิธีการหรือเครื่องมือทางด้านจิตวิทยา (ประภาเพ็ญ สุวรรณ, 2552, หน้า 10) ซึ่งประกอบด้วย

1. ด้านพุทธิปัญญา (Cognitive domain) พฤติกรรมด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรับรู้ การจำ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งเริ่มจากการรับรู้ในระดับง่าย ๆ รวมทั้งการพัฒนาความสามารถและทักษะทางสติปัญญา การใช้วิจารณญาณเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งแบ่งขั้นความสามารถได้ดังนี้

1.1 ความรู้ (Knowledge) เป็นพฤติกรรมขั้นต้นที่ที่เกิดขึ้นจากการจำได้ นึกได้หรือมองเห็น ได้ยิน ก็จำได้ ซึ่งไม่ได้ใช้ความสามารถทางสมองมากนัก

1.2 ความเข้าใจ (Comprehension) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของทักษะหรือความสามารถต่าง ๆ ดังนี้ การแปล การให้ความหมาย การคาดคะเน

1.3 การนำความรู้ไปใช้ (Application) เป็นพฤติกรรมที่อาศัยความสามารถหรือทักษะทางด้านความเข้าใจและนำไปแก้ไขปัญหา

1.4 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้ ขั้นที่ 1 ผู้เรียนสามารถแยกแยะองค์ประกอบของปัญหาออกเป็นส่วน ๆ ขั้นที่ 2 ผู้เรียนสามารถมองเห็นความสัมพันธ์อย่างแน่ชัดระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ขั้นที่ 3 ผู้เรียนสามารถมองเห็นการผสมผสานระหว่างส่วนประกอบที่รวมกันขึ้นเป็นองค์ประกอบ

1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) เป็นพฤติกรรมที่นำเอาส่วนประกอบย่อย ๆ หลายส่วนมารวมกันเข้าเป็นส่วนรวมที่มีโครงสร้างที่แน่ชัด หรือเป็นการรวมเอาประสบการณ์เก่า และประสบการณ์ใหม่เข้าด้วยกันอย่างมีระเบียบแบบแผน และสร้างเป็นแนวปฏิบัติซึ่งก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

1.6 การประเมินผล (Evaluation) เป็นพฤติกรรมขั้นสุดท้ายของพฤติกรรมด้านความรู้ ที่ให้คุณค่าต่อความรู้ หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้เกณฑ์หรือมาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นส่วนประกอบในการประเมินผล ซึ่งอาจแสดงผลออกมาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณและเป็นตัวเชื่อมที่สำคัญของพฤติกรรมทางด้านพุทธิปัญญาและพฤติกรรมด้านความรู้สึก

2. พฤติกรรมด้านทัศนคติ (Affective domain) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะความสนใจ ความรู้สึก ท่าที ความชอบหรือไม่ชอบ การให้คุณค่า การรับ – การเปลี่ยน หรือการปรับปรุงค่านิยมที่ยึดถืออยู่ ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ต้องใช้เครื่องมือพิเศษในการวัดพฤติกรรมเหล่านี้ ซึ่งการเกิดพฤติกรรมด้านทัศนคติ แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

2.1 การรับหรือการให้ความสนใจ ซึ่งประกอบด้วยขั้นต่าง ๆ ดังนี้ ความตระหนัก เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจ ความยินดีหรือเต็มใจรับ เป็นพฤติกรรมที่เกิดความพึงพอใจที่จะรับสิ่งที่มากระตุ้นความรู้สึกเอาไว้ การเลือกรับหรือการเลือกให้ความสนใจ เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้รู้ว่าชอบหรือไม่ชอบ รับหรือไม่รับ

2.2 การตอบสนอง เป็นพฤติกรรมที่แสดงบุคคลแสดงออกถึงความสนใจอย่างแท้จริงทำให้ต้องพยายามทำปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งประกอบไปด้วย การยินยอมในปฏิกิริยาตอบสนองความเต็มใจที่จะตอบสนอง และความพอใจในการตอบสนอง

2.3 การเกิดค่านิยม เป็นพฤติกรรมที่บุคคลกระทำปฏิกิริยาหรือมีพฤติกรรมซึ่งแสดงว่าเขายอมรับหรือรับรู้ว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่าสำหรับตัวเขา หรือแสดงว่าเขามีค่านิยม อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นมี 3 ประการคือ การยอมรับค่านิยม ความชอบในค่านิยม และการผูกมัด

2.4 การจัดกลุ่มค่านิยม เป็นจัดระบบค่านิยมต่าง ๆ เข้าเป็นกลุ่ม โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมเหล่านั้น ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ การสร้างแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยม และการจัดระบบของค่านิยม

2.5 การแสดงลักษณะตามค่านิยมที่นับถือ

3. พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ (Psychomotor domain) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านร่างกาย ซึ่งสามารถสังเกตได้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สามารถประเมินผลได้ง่าย แต่กระบวนการที่จะเกิดพฤติกรรมนี้ต้องอาศัยเวลาและการตัดสินใจหลายขั้นตอน ซึ่งกระบวนการทางการศึกษาจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมนี้ได้

การสร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรม ในการวัดพฤติกรรมได้มีนักวิชาการด้านสังคมวิทยาและมนุษยวิทยาได้ให้ความเห็นว่าเครื่องมือที่วัดพฤติกรรมของมนุษย์ที่เหมาะสมที่สุดคือ แบบสอบถาม (Questionnaires) (บุญชม ศรีสะอาด, 2546, หน้า 118) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

ข้อมูลส่วนตัว ความคิดเห็นซึ่งจะอยู่ในรูปแบบปลายปิด เป็นแบบที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกที่ตรงกับความจริงหรือความคิดเห็นของผู้ตอบ และแบบปลายเปิด เป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ แต่ผู้ตอบต้องเขียนคำตอบด้วยตนเอง โดยทั่วไปแบบสอบถามอาจแบ่งได้ 2 ตอนแรกเป็นการถามข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ อาชีพตำแหน่งหน้าที่ สภาพต่างๆ ไป หรือความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และตอนที่สองเป็นข้อคำถาม ซึ่งวัดพฤติกรรมด้านต่างๆ ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมทางด้านจิตวิทยาเช่น เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ มาตรการวัดพฤติกรรมที่ได้รับความนิยมอย่างมาก คือวิธีการการประมาณค่าตามวิธีของลิเคิร์ต เนื่องจากเป็นวิธีการที่ได้ข้อมูลรวดเร็วกว่า เชื่อถือได้มากกว่า และมีความเที่ยงตรงกว่า ซึ่งมีหลักในการสร้างคำถามดังนี้

1. การแยกประเภทแนวคำถาม ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 ประเภทเห็นด้วยคล้อยตาม ได้แก่ ข้อความที่เป็นไปในทางที่ดี หรือเป็นที่ต้องการสังคมทั่วไป

1.2 ประเภทไม่เห็นด้วยหรือไม่ชอบ ได้แก่ ข้อคำถามที่ตรงกับข้ามกับประเภทแรก ข้อคำถามทั้งสองประเภทนี้ควรมีจำนวนเท่า ๆ กัน ในแบบสอบถามฉบับหนึ่ง หรือในชุดคำถามหนึ่ง

2. การกำหนดน้ำหนักความเห็น ในแต่ละข้อความหรือข้อคำถาม ให้กำหนดน้ำหนักเป็น 5 ระดับ โดยใช้ข้อความที่แสดงถึงระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติที่มีต่อเรื่องที่กำหนดในเรื่องที่ถาม ซึ่งส่วนมากใช้คำว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย เฉย ๆ หรือไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งกำหนดระดับค่าคะแนนเป็น 5, 4, 3, 2, 1

3. แนวการสร้างข้อความหรือคำถาม ควรพิจารณา ดังนี้

3.1 แนวคำถามความเป็นข้อความเชิงความคิดเห็น ไม่ควรเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่ถาม

3.2 แนวคำถามควรมีความแจ่มชัด รัดกุม ตรงประเด็นที่ต้องการถามพยายามหลีกเลี่ยงข้อความประเภทกำกวม

3.3 คำตอบที่ได้จากกลุ่มที่ศึกษาควรมีการกระจายตามสมควร กล่าวคือควรถามในเรื่องที่เห็นว่ามีความแตกต่างกันในคำตอบ คือมีทั้งฝ่ายที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย

3.4 คำถามควรรวมทั้งแบบ Favorable และแบบ Unfavorable อย่างละเท่า ๆ กันหรือใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงทัศนคติหรือเจตคติทั้งสองด้าน

4. การคิณน้ำหนักคำตอบโดยการคำนวณเป็นรายข้อ การกำหนดน้ำหนักของคำตอบหรือระดับความเห็นให้เป็นช่วงเท่าๆกัน คือ 1 2 3 4 5

5. การเลือกข้อคำถาม เมื่อนำข้อคำถามไปใช้หรือทดลองใช้กับผู้ตอบจำนวนหนึ่งแล้วก็นำมาวิเคราะห์รายข้อเพื่อประเมินคุณภาพของแต่ละข้อ อาจทำได้ดังนี้

5.1 หากค่า t-test ระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนรวมสูงกับกลุ่มได้คะแนนรวมต่ำ โดยทดสอบไปที่ละข้อ ไปจนหมด ข้อใดที่ได้ค่า t เท่ากับหรือมากกว่า 1.75 ถือว่าข้อนั้นอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถจำแนกจำแนกกลุ่มความเห็นได้พอสมควร

5.2 หากสหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนแต่ละข้อกับคะแนนเฉลี่ยรวมทุกข้อ เป็นการวิเคราะห์โดยถือเกณฑ์คงที่ภายในแบบสอบถาม (Criterion of internal consistency) ถ้าได้ค่าสหสัมพันธ์สูงแสดงว่าใช้ได้

การวัดบทบาท เป็นการวัดทางจิตวิทยาโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่อาศัยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือ ซึ่งในปัจจุบัน เครื่องมือที่นิยมใช้เป็นแบบสอบถาม ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert)

3. การศึกษาความสัมพันธ์

การศึกษาคือความสัมพันธ์มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบาย บรรยาย ความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ที่ศึกษา (ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม) ซึ่งทำการศึกษาหลังจากการเปลี่ยนแปลงในตัวแปรอิสระได้เกิดขึ้นแล้ว (Polit & Beck, 2006, p.12) เนื่องจากการศึกษาคือความสัมพันธ์เป็นการศึกษาสภาพการณ์ตามธรรมชาติ ไม่มีการควบคุมหรือการจัดกระทำใด ๆ ให้กับกลุ่มตัวอย่าง ฉะนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่พบ จึงไม่สามารถสรุปความเป็นเหตุเป็นผลได้ (ทองสุข วันแสง, 2548, หน้า 15)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในการวิจัยเชิงปริมาณที่มุ่งอธิบายความเกี่ยวเนื่องของปรากฏการณ์ในกลุ่มประชากร โดยทำการศึกษาและใช้ค่าสถิติที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจึงต้องมีการตั้งและทดสอบสมมติฐาน สมมติฐานทางการวิจัยเป็นข้อความที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปร ซึ่งการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

1.1 ที่มาและเหตุผลของความสัมพันธ์ สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร คือ การระบุว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรใด มีทิศทางของความสัมพันธ์เป็นอย่างไร และเพราะเหตุใด ซึ่งเหตุผลที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นเหตุเป็นผลที่ผู้วิจัยอาจได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือจากแนวคิด ทฤษฎี หรือจากประสบการณ์ของนักวิจัย เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ระบุไว้

1.2 รูปแบบของความสัมพันธ์ นอกจากการระบุว่าตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรใด และมีเหตุผลของความสัมพันธ์อย่างไรแล้ว ผู้วิจัยต้องบอกถึงรูปแบบของความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรว่า ความสัมพันธ์นั้นเป็นความสัมพันธ์ทางเดียวหรืออาจเรียกว่าความสัมพันธ์แบบ
 อสมมาตร นอกจากนั้นยังมีการระบุหรือแสดงให้เห็นด้วย ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง หรือ
 ความสัมพันธ์ในรูปแบบอื่นโดยมีรูปแบบของความสัมพันธ์ดังนี้

1.2.1 ความสัมพันธ์ทางเดียวหรือความสัมพันธ์แบบสมมาตร หมายถึง
 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่มีทิศทางไปในทางเดียวกันเท่านั้น คือ มีตัวแปรตัวหนึ่งเป็นตัว
 แปรต้น และอีกตัวหนึ่งเป็นตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรตามไม่สามารถกลับมามีผลต่อตัวแปรต้นได้

1.2.2 ความสัมพันธ์แบบสมมาตร หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว
 ที่ผู้วิจัยไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่า ตัวแปรใดเป็นตัวแปรต้นและตัวแปรใดเป็นตัวแปรตาม
 เนื่องจากไม่ทราบการมาก่อนหลังของตัวแปร ทราบแค่เพียงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน ดัง
 ภาพจะเห็นว่าเส้นที่เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรไม่สามารถกำหนดหัวลูกศรได้

1.2.3 ความสัมพันธ์แบบโต้ตอบ ตัวแปร 2 ตัวมีผลต่อกัน แต่ไม่มีตัวแปรใดเป็น
 ตัวแปรต้นตลอดไป เมื่อตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงจะทำให้ลักษณะของอีกตัวแปรเปลี่ยนแปลงไป

1.2.4 ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationship) หมายถึง เนื้อหาสาระของ
 ความสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์แบบสมมาตร อสมมาตรทางเดียวหรือโต้ตอบ จะมีรูปแบบ
 ของการเปลี่ยนค่าของตัวแปรตามและตัวแปรต้นเป็นลักษณะเส้นตรง หากค่าของตัวแปรต้นสูงขึ้น
 ค่าของตัวแปรตามก็จะสูงขึ้นตามไปด้วยตลอดเส้นกราฟของความสัมพันธ์ (เชิงบวก) หรือถ้าค่าของ
 ตัวแปรต้นสูงขึ้น แต่ค่าของตัวแปรตามลดลงตลอดเส้นกราฟของความสัมพันธ์ (เชิงลบ) จึงเรียกได้ว่า
 เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

1.2.5 ความสัมพันธ์เชิงเส้นโค้ง (Curvilinear relationship) หมายถึงสัมพันธ์ไม่
 ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปร ที่ค่าตัวแปรหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ค่าของตัวแปรตามจะ
 เปลี่ยนแปลงตามไปในรูปหนึ่งด้วย แต่ไม่ตลอดเส้นความสัมพันธ์ ในบางช่วงค่าของตัวแปรตามจะ
 เปลี่ยนแปลงไปในอีกลักษณะหนึ่ง

2. ทิศทางของความสัมพันธ์ (Direction) หากมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ ผู้วิจัยควร
 ระบุทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามไว้ในสมมติฐานและในกรอบแนวคิด
 ทิศทางของความสัมพันธ์มีได้ 2 ลักษณะ

เชิงบวก (Positive = +) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงขึ้น อีกตัวแปร
 หนึ่งก็จะมีค่าสูงด้วย หรือหากตัวแปรหนึ่งมีค่าต่ำลง อีกตัวแปรหนึ่งก็จะมีค่าต่ำลงด้วย

เชิงลบ (Negative = -) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูงขึ้น อีกตัวแปร
 หนึ่งก็จะมีค่าต่ำลง หรือหากตัวแปรหนึ่งมีค่าต่ำลง อีกตัวแปรหนึ่งก็จะมีค่าสูงขึ้น

3. ขนาดความสัมพันธ์ (Magnitude) ขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรบรรยาย ได้จากขนาดของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นตัวเลขที่บ่งบอกถึงขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งความสัมพันธ์นี้ต้องเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) ได้แก่

เครื่องหมาย + แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองผันแปรไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ เมื่อค่าของ X สูงขึ้น ค่าของ Y ก็จะสูงขึ้นด้วย หรือเมื่อค่าของ X ลดลง ค่าของ Y ก็จะลดลงด้วย

เครื่องหมาย - แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองผันแปรไปในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ เมื่อค่าของ X สูงขึ้น ค่าของ Y ก็จะลดลง หรือในทางกลับกันเมื่อค่าของ X ลดลง ค่าของ Y กลับสูงขึ้น

รูปแบบการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ 2 แบบ

1. การศึกษาความสัมพันธ์เชิงบรรยาย (Explanatory approach) คือ บรรยายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X และ Y เกี่ยวกับขนาดของความสัมพันธ์ มากหรือน้อย และทิศทางของความสัมพันธ์ บวก หรือ ลบ

2. การศึกษาความสัมพันธ์เชิงทำนาย (Predictive approach) คือ การทำนายสิ่งที่จะเกิดขึ้นพื้นฐานของข้อมูลที่ศึกษาจากตัวแปร X และ Y

ประเด็นที่ต้องตระหนักถึงในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ในการทดสอบสมมติฐานว่าขนาดของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ นั้นผลการทดสอบจะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานกลาง (Null hypothesis : $\rho_{xy} = 0$) ขึ้นอยู่กับขนาดของความสัมพันธ์และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง หากกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่มาก แม้ขนาดของความสัมพันธ์จะมีค่าน้อย เช่น $r_{xy} = .06$ อาจมีผลต่อการทดสอบสมมติฐาน เพราะจะทำให้โอกาสในการปฏิเสธสมมติฐานง่ายขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X และ Y มีนัยสำคัญทางสถิติ (Statistical significance) ทั้งๆ ที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าไม่สูงนัก จึงอาจไม่ใช่สิ่งที่นักวิจัยให้น้ำหนักความสำคัญมากทุกครั้งไป นักวิจัยควรพิจารณานัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practical significance) ประกอบด้วย นอกจากนี้ในการทดสอบสมมติฐาน $H_0 : \rho_{xy} = 0$ นั้นนักวิจัยจะต้องคำนึงถึงข้อตกลงเบื้องต้น (Assumptions) ของการใช้สถิตินี้ เช่น Pearson's Product Moment correlation ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X และ Y ต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear relationship) ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จาก Scatter Plot และวิธีการตรวจสอบทางสถิติ หากความสัมพันธ์เป็นเส้นโค้ง (Curvilinear relationship) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้จะต่ำกว่าความเป็นจริง

ขั้นตอนในการวิจัยเชิงความสัมพันธ์

1. ค้นหาตัวแปรจากปัญหาการวิจัย
2. แปรค่าตัวแปรออกเป็นระดับ (Level)
3. พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล (Cause-effect) หรือเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation)
4. ใช้ตัวแปรตั้งชื่อเรื่องวิจัย

ข้อดีวิจัยเชิงความสัมพันธ์

1. สามารถทำได้ง่ายเพราะเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ที่มีอยู่แล้วหรือศึกษาย้อนหลังสามารถศึกษาได้กว้างขวางโดยจำทำการศึกษาเฉพาะรายหรือเฉพาะกลุ่ม หรือศึกษาเปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างกลุ่มขึ้นอยู่กับตัวแปรที่น่าสนใจ แล้ววิเคราะห์ตีความเพื่อหาความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันของตัวแปร 2 ตัวแปรหรือมากกว่า 2 ตัวแปร

2. การศึกษาเชิงความสัมพันธ์สามารถบอกทิศทาง และขนาดของความสัมพันธ์ที่พบเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือตรงข้าม และมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด

3. การศึกษาความสัมพันธ์สามารถทำการศึกษาได้ในกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ และหากการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างใช้หลักของความน่าจะเป็นด้วยวิธีที่เหมาะสม ทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร ทำให้มีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่ม (Sampling error) น้อย ผลการวิจัยมีความตรงภายนอก (External validity) สามารถอ้างอิงกลับไปยังกลุ่มประชากรได้ (Generalizability)

4. การศึกษาความสัมพันธ์สามารถทำการศึกษาตัวแปรอิสระหลายๆ ตัวแปรได้ในงานวิจัยเดียวกัน

จุดอ่อนวิจัยเชิงความสัมพันธ์

1. การศึกษาความสัมพันธ์เป็นการวิจัยที่ศึกษาสภาพตามธรรมชาติ ไม่มีการควบคุมหรือการจัดกระทำต่อสิ่งทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามจึงไม่สามารถสรุปความเป็นเหตุเป็นผลได้ (Causal relationship) ฉะนั้น แบบแผนการวิจัยนี้ จึงมีความตรงภายใน (Internal validity) ต่ำ

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลมักใช้กลุ่มตัวอย่างรายงานข้อมูลด้วยตนเอง (Self-report) แบบสอบถามและส่งทางไปรษณีย์ กลุ่มตัวอย่างอาจให้ผู้ตอบแบบสอบถามแทนได้ ทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่ตรงความจริง และอาจมีอัตราการตอบกลับ (Response rate) ต่ำ ส่งผลให้มีความตรงภายนอกต่ำ (External validity)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศรียราพร ทาระคำ (2550, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามทัศนะของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ทั้งภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษา ตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดโรงเรียน พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกัน สำหรับครูที่มีประสบการณ์ทำงาน และสอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนแตกต่างกัน ทั้งนี้ภาพรวมและรายด้าน การเปรียบเทียบบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ขนาดโรงเรียน พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

ชาญชัย ไชยคำภา (2551, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านพบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับดี

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยภาพรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านครูและด้านผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งภาพรวมและรายด้าน

พิรพรรณ ทองปั้น (2552, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการระบุนิเทศน์ ด้านการถือถูล การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ด้านการปลุกเร้าทางปัญญา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง อยู่ในระดับมาก

2. การบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รองลงมาคือ ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพท แถบเงิน (2552, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 1 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 1 ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนครเขต 1 ที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สหชัย วันทอง (2553, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการปฏิบัติตามบทบาทการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารในโรงเรียน ขนาดต่างกันมีการปฏิบัติตามบทบาทการบริหารงานวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3. ผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาด้านผู้เรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับดี

4. โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาด้านผู้เรียนไม่แตกต่างกัน

5. บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารกับมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาด้านผู้เรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในบทบาทเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และบทบาทการคัดเลือกแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass) (สุชาติา ธรรมนิยม, 2551, 56) ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่า

ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE- A) และแบบเชิงรับ (MBE- P) และการปล่อยตามสบาย (Laissezz – faire) ตามลำดับ

คอก (Koh) (สราญรัตน์ จันทะมล, 2548, หน้า 30) ได้ศึกษาการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียนโรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ลู (Liu) (โกศล ศรีทอง, 2545, หน้า 52) ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Instructional Leadership Behavior Questionnaire (ILBQ) ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จของโรงเรียน และการศึกษายังพบว่า ขนาดของโรงเรียน จำนวนปีการดำรงตำแหน่งผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร ไม่มีส่วนสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นบุคคล ที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะ การใช้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวความคิดของ เบิร์นส์ (Burns, 1978, p.55) และ แบส (Bass, 1985, p.25) ทั้งนี้เนื่องจากสถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ ที่มีความสำคัญและมีคุณภาพอยู่บนพื้นฐานของความหลากหลายความแตกต่างระหว่างบุคคลและการสร้างกลไกขับเคลื่อน การพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแบบผู้นำดังกล่าว น่าจะเป็นแบบภาวะผู้นำที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นำไปสู่ความสำเร็จได้

5. สรุปแนวคิดและหลักการนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัยสนับสนุนมากมายและ

นักวิชาการหลายท่านให้ความเห็นว่า เป็นแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน และเป็นหัวใจการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งคุณลักษณะผู้บริหารประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

บทบาทการบริหารงานวิชาการด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกเคราะห์ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา 2) ด้านการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการนิเทศภายใน 4) ด้านการวัดและประเมินผล จากแนวคิดและหลักการสำคัญทั้ง 2 ประการ ผู้วิจัยจึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้