

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี (2539, หน้า 5) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด และ สถานศึกษา จะต้องเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ตระหนักในความสำคัญ ของการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการประสานประโยชน์กับทุก ๆ ฝ่าย เพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียน เป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จึงจะสามารถทำให้การศึกษา เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

การพิจารณาความสามารถของความเป็นผู้บริหาร จากคุณลักษณะดังกล่าว ก็เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่ง ที่มีส่วนทำให้ผู้บริหารได้รับการยอมรับในความเป็นผู้นำ สุขเมธ เตียววิศรศ. (2527, หน้า 51) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่เขาอาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้ประพฤติ หรือปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อย่างใดเลย การมีลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของกิตติพันธ์ รจิรกุล (อ้างใน ดำรง คำจันทร์บุญเรือง, 2539, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน หรือกิจกรรม อันใดก็ตาม ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งเหนือองค์ประกอบใด ๆ ทั้งนี้ เพราะถ้าหากไม่มีผู้นำ หรือถ้ามี แต่ขาดคุณภาพของผู้นำเป็นองค์ประกอบของหน่วยงาน

นั้น ๆ ย่อมจะดำเนินไปด้วยความพร้อมเพียง เพื่อสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย ดังนั้น โรงเรียนที่มีการบริหารงานที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำของหน่วยงาน จะต้องมีประสิทธิภาพ หรือ ภาวะผู้นำที่ดี

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ส่วนใหญ่จะพบว่า ผู้นำที่มีความสามารถสูงย่อมจะช่วยให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้ดีกว่า ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลจากการกระทำตามบทบาท หากจะพิจารณาความสามารถของความเป็นผู้นำ จากบทบาททางพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งหมายถึงแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมีความเหมาะสม ที่ผู้นำควรประพฤติ ปฏิบัติ โดยทำตัวเป็นผู้คอยให้การช่วยเหลือ สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจต่อสภาพเงื่อนไขของงาน และ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และ ต้องสนใจต่อสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยน เพื่อปรับรูปแบบของภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ต้องพิจารณาว่า คนแบบไหน งานแบบใด และ สถานที่ทำงานแบบไหน และภาวะผู้นำแบบใด จะเหมาะสมกับสภาพการณ์แบบไหน ได้บ้าง

แม้จะยังไม่สามารถทราบได้แน่ชัดว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร รูปแบบภาวะผู้นำชนิดใด จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานอย่างไร แต่ก็มีข้อที่ควรตระหนักว่า ถ้าหากผู้นำได้มีการสร้างสมรูปแบบ ของภาวะผู้นำที่ดี และ มีความพึงพิถันในการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ประสิทธิภาพของการทำงาน และความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะเป็นไปด้วยดี ปรินชา แดงโรจน์ (2538, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ศิลปะสำคัญของผู้บริหาร คือการใช้ภาวะผู้นำให้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือ การปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำของตน ย่อมทำให้งานสำเร็จ ผู้ร่วมงานมีขวัญ และ กำลังใจ หน่วยงานเจริญก้าวหน้า ศิลปะการเป็นผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะขาดเสียมิได้ ผู้บริหารควรจะรู้ และ สามารถใช้ได้อย่างเหมาะสม

Mintzberg ได้เสนอแนวทางการกำหนดบทบาทของผู้บริหาร มีบทบาทในการเป็นผู้นำ โดยการชักนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา (อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 76) สอดคล้องกับ Porter and Lawler ได้พัฒนาเรื่องแรงจูงใจทางบริหาร โดยให้ข้อสันนิษฐานว่ารางวัลตอบแทน ทำให้เกิดความพอใจ และบางครั้ง ผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการได้รับรางวัล (อ้างใน บุญทัน ดอกไธสง, 2535, หน้า 241) เช่นเดียวกับ Katz (1955, pp. 33 - 42) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ และใช้ดุลพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้ มักจะประกอบด้วยความสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจคน และ การสามารถมีศิลปะทำคนให้เป็นผู้นำที่ดี

Lewin (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 393) สรุปได้ว่า เมื่อแต่ละบุคคลมีแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงแล้ว เขาพร้อมที่จะรับรูปแบบใหม่ของพฤติกรรม กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นด้วยกลไก 2 ประการ คือ การเอาอย่าง (Identification) และการยอมรับปฏิบัติตาม (Internalization) การเอาอย่างเกิดขึ้นเมื่อมีรูปแบบหนึ่ง หรือมากกว่าหนึ่งรูปแบบในสถานการณ์ แต่ละบุคคลสามารถเรียนรู้รูปแบบพฤติกรรมใหม่ โดยการเอาอย่าง และ พยายามทำตัวเลียนแบบเหมือนเขาทุกอย่าง การยอมรับปฏิบัติตามเกิดขึ้นเมื่อแต่ละบุคคลบรรจุเข้าทำงานในสถานการณ์ ซึ่งเขาจะต้องแสดงพฤติกรรมแบบใหม่ จึงจะสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ เขาเรียนรู้พฤติกรรมใหม่เหล่านี้ ไม่ใช่แต่เพียงเพราะว่า เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการอยู่รอดเท่านั้น แต่เป็นเพราะความต้องการอย่างแรงกล้าใหม่ ๆ ด้วย

Fullan (1993, หน้า 39) ให้เหตุผลพื้นฐานว่า ทุกคนเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง เพราะทุก ๆ คน ต้องทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องทำความเข้าใจกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงในระบบซับซ้อนเชิงพลวัตได้ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะตัวผู้นำเท่านั้น แต่ต้องผู้ตามด้วย ผู้นำของการเปลี่ยนแปลง จะต้องสามารถทำสิ่งต่าง ๆ แตกต่างจากผู้นำทั่ว ๆ ไปทำ และจะต้องกำหนดพฤติกรรมผู้นำใหม่ให้สอดคล้องกับการมองโลกที่แตกต่างกัน

ผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ และ ต้องแสดงบทบาทของผู้จัดการของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าควรเปลี่ยนอะไร เพื่อการยกระดับคุณภาพของสถานศึกษา รู้จักค้นหายุทธวิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถโน้มน้าวให้เห็นด้วย เมื่อต้องเสนอความคิดใหม่ ๆ พัฒนาบุคลากร รวมทั้ง ต้องประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้วย (Knezevich, 1984, p. 17)

ภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้ มุ่งประเด็นศึกษากระบวนการของภาวะผู้นำแบบใหม่ ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ก็คือ กระบวนการซึ่งปรับเปลี่ยน และ เปลี่ยนแปลงเป็นรายบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) มาตรฐาน (Standards) และเป้าหมายในระยะยาว (Long – Term Goals) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ยังสามารถการประเมินการใช้แรงจูงใจผู้ตาม ความพึงพอใจในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ และการปฏิบัติต่อผู้ตาม เช่นเดียวกับบุคลุชนธรรมดาดอย่างเต็มที่ หรือสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต หมายถึง กระบวนการซึ่งอาศัยการประสานงาน เป็นรายบุคคล และ สร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับการใช้แรงจูงใจ (Motivation) และการมีจรรยาบรรณ (Morality) ทั้งของผู้นำ และ ผู้ตาม (Burns as cited in Northouse, 1995, p. 131)

ต่อมา Bass ได้นำภาวะผู้นำเชิงปริวรรตในทัศนะของ Burns มาเผยแพร่และขัดเกลาเพิ่มเติม โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตาม มากกว่าความต้องการของผู้นำ พร้อมทั้งแนะนำว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต สามารถประยุกต์ใช้กับ สถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้ และ ให้ความเห็นโต้แย้งว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติ มากกว่าจะให้ผู้ตามทำตาม (Yammarino as cited in Northouse, 1995, p. 133)

การค้นคว้าวิจัย และทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำจำนวนมาก ในเรื่องของภาวะผู้นำที่นิยมกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย มีแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำใหม่ มีข้อสมมุติฐานที่ตรงกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมในการทำงาน และ มีผลต่อความพอใจ ของผู้ได้บังคับบัญชาในทุกองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็น

สถานศึกษาหลัก ในการเตรียมผู้เรียนเข้าสู่อาชีพ กระบวนการจัดการศึกษา มีความสำคัญ ต่อการพัฒนาเยาวชนในวัยหัวเลี้ยวหัวต่อ และปฏิเสธไม่ได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำ จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดี เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่ความสำเร็จ ในการจัดการศึกษาในอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา น่าจะต้องมี ภาวะผู้นำเชิงปรัวรต ซึ่งถือว่าเป็นความจำเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารการศึกษา เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2543 ผู้วิจัยมีความสนใจ และ ต้องการศึกษากภาวะผู้นำเชิงปรัวรต ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ซึ่งมีโรงเรียน มัธยมศึกษาอยู่ถึง 192 แห่ง นับได้ว่าเป็นเขตการศึกษาที่ใหญ่เขตหนึ่ง เพื่อศึกษากภาวะผู้นำ เชิงปรัวรต และ เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปรัวรตของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียน ในระยะเวลาไม่เท่ากัน คำตอบที่ได้ จะเป็นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่สำคัญของ ผู้บริหารโรงเรียน อันจะนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากภาวะผู้นำเชิงปรัวรต ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงปรัวรต ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในระยะเวลา ไม่เท่ากัน

#### ขอบเขตของการวิจัย

##### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร คือ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2542

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต (Transformational Leadership) ตามหลักทฤษฎีและแนวคิดของ Bass and Avolio มี 4 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) เป็นการชี้ให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือ มีความศรัทธา และเคารพในตัวผู้นำ ที่อุทิศตัวและเสียสละเพื่อพวกเขา ทำให้พวกเขามีความหวัง และความฝัน รวมทั้ง กระทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพวกเขา

ลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการวัดระดับความสามารถของผู้นำ ในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ให้เกิดขึ้นในรูปแบบใด ใช้สัญลักษณ์ (Symbols) และภาพพจน์ (Images) ที่เหมาะสมอย่างไร ในการที่จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งมั่น ไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่างานที่พวกเขากำลังปฏิบัติอยู่นั้น มีความสำคัญยิ่งเพียงใด

ลักษณะที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation) แสดงถึง ระดับความสามารถของผู้นำ ในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มองไปที่ปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ สร้างสภาพแวดล้อมให้สามารถรับกับสถานการณ์ที่รุนแรงจากภายนอกได้ รวมทั้ง สนับสนุนให้ตั้งคำถามที่เกี่ยวข้อง กับ ค่านิยม และ ความเชื่อของตัวเอง รวมทั้ง ขององค์กร

ลักษณะที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration) ชี้ให้เห็นถึงระดับการแสดงความสนใจของผู้นำ ต่อความผาสุกของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการมอบหมายโครงการเป็นรายบุคคล และ ให้ความสนอกกับคนที่ดูเหมือนว่าจะมีส่วนร่วมในกลุ่มน้อยกว่าคนอื่น

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงปฏิวัติ (Transformational leadership) หมายถึง กระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ตาม ได้ยกระดับความสำนึกของตนเอง และตระหนักถึงความสำคัญในคุณค่าของ เป้าหมาย ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ในสิ่งที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้ง ซึ่งให้ผู้ตาม เห็นแก่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence)

ลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

ลักษณะที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ลักษณะที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration)

(Bass & Avolio as cited in Northouse, 1995, p. 156)

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ที่ปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2542

สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8

ประสบการณ์ในตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งหัวหน้า สถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา

### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา

2. เป็นแนวทางในการพิจารณาจัดหลักสูตร ในการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา