

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ได้ศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไปนี้

1. สภาพการบริหารงานและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2
 - 1.1 บทบาทหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.2 ภาระหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2
 - 1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
 - 4.1 ขนาดโรงเรียน
 - 4.2 วุฒิทางการศึกษา
 - 4.3 ประสบการณ์ในการทำงานของครูผู้สอน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารงานและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2

การปฏิรูปการศึกษาครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่าย ในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นฐานที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานและจัดได้ทั่วถึง และมีคุณภาพ จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ คือปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เคยมีมาก่อนของการศึกษาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งได้หลอมรวมหน่วยงานทางศึกษา คือ ทบวงมหาวิทยาลัย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา (สุชาติพิทยะเอมกุล, 2548, หน้า 1 อ้างถึงใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี, 2547, หน้า 1-3) ระดับกระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประการ เป็นหน่วยงานเดียวกัน คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีโครงสร้างใหม่เป็นระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่การศึกษา (สุชาติพิทยะเอมกุล, 2548, หน้า 1 อ้างถึงใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี, 2547, หน้า 1-3) ระดับกระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับ

และทุกประการ กำหนดนโยบายแผน และมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล มีหน่วยงานหลักที่เป็นนิติบุคคล 5 ส่วนราชการ ได้แก่

1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
3. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
5. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

ระดับพื้นที่

มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามูลนิธิ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับ ให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีให้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดเป็นพิเศษ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต ทั่วประเทศ ในเบื้องต้น สำหรับเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว แบ่งออกเป็น 2 เขต เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 ประกอบด้วย 3 อำเภอ 1 กิ่งอำเภอ คือ อำเภออรัญประเทศ อำเภอดาพระยา อำเภอวัฒนานคร และกิ่งอำเภอโคกสูงได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 7 ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
7. หน่วยตรวจสอบภายใน

1. กลุ่มอำนวยการ

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดการระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารการจัดการ และดำเนินงานตามบทบาท ภารกิจ อำนาจ หน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและบริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยการให้การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ

2. เพื่อให้การบริการบริหารงบประมาณและทรัพย์สินของเขตพื้นที่การศึกษา
ไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ประหยัด และคุ้มค่า

3. เพื่อให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษา
ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในสังกัดต่อสาธารณชนก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ
การดำเนินงาน เกิดความเลื่อมใสและศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

1. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นมาตรการมุ่งให้ข้าราชการครูหรือบุคลากร
ทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ
ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระ
ในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาให้มีความรู้
ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหาร
แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคล ถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
สนองความต้องการของหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจ
ที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่น
ในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานวิชาชีพที่ได้รับ
การยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษา
จัดการศึกษาเป็นนโยบาย ตามมาตรฐานการศึกษาชาติมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์
เป็นสำคัญ (Strategic Result - Based Management: SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น
ผลงานทางยุทธศาสตร์ (Strategic Performance - Based Budgeting: SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส
ทันสมัย ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยึดหลักการมีส่วนร่วม
(Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management)
โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการวางแผน การกำกับติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา สามารถพัฒนายุทธศาสตร์ในการบริหาร และการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

4. กลุ่มส่งเสริมและจัดการการศึกษา

งานส่งเสริมการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการ การจัดการศึกษา ทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกาย และสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนด้อยโอกาส พิจารณ์ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมคุณภาพจัดการศึกษาทั้งในระบบ และนอกระบบ และตามอัธยาศัย ให้เป็นการศึกษาตลอดชีพ ภายใต้ความร่วมมือของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

2. เพื่อส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิต ผู้รับบริการทางการศึกษาให้สมบูรณ์ โดยส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอาหารกลางวัน อาหารเสริม และเพื่อส่งเสริมให้มีจริยธรรม คุณธรรม วินัย โดยเน้นกีฬา นันทนาการ ลูกเสือ-ยุวาชาด และการปฏิบัติตนตามระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

3. เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้รับบริการ ด้วยการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย

4. เพื่อส่งเสริมกิจการพิเศษ ที่เป็นการสร้างความมั่นคงและประสานเครือข่ายทุกระดับ ไปสู่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผล การพัฒนาระบบการศึกษา และการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง

ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกัน โดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีแนวทางการนิเทศ การบริหาร และการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา
2. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ
3. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษา มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาชาติ
4. เพื่อส่งเสริมการพัฒนา การวัดและการประเมินผลการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ให้มีคุณภาพ
5. เพื่อส่งเสริมระบบการนิเทศติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารการศึกษา
6. เพื่อส่งเสริมการศึกษาวิจัย และพัฒนาให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานทางด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานส่วนบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไปให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานทางศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่คุณภาพการศึกษา บุคลากรในกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญด้านบริหารจัดการเป็นพิเศษมีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการศึกษาบริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและจัดหานวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อช่วยเหลืออำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง สามารถบริหาร

จัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานส่วนบุคคล และด้านบริหารงานทั่วไป โดยยึดหลักบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School - Based Management: SBM)

1. หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอ มีการสอบทานที่ดี สามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและโปร่งใส

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หน่วยงานมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารมิให้เกิดความเสี่ยงที่จะทำให้งานสำนักงานเขตพื้นที่และสถานศึกษาปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย
3. เพื่อให้มีการใช้ทรัพย์สินภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัด โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
4. เพื่อสร้างความมั่นใจแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในการใช้ทรัพย์สินให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ สามารถแก้ไขปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ทั้งระบบการใช้ทรัพย์สิน ระบบการตรวจสอบ และระบบข้อมูลที่ต้องเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ได้มีการบริหารงานภายในต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลโดยตรงต่อนักเรียน ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

ภาระหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2

ภาระหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเป็นไปตามมาตรา 38 มาตรา 39 และมาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีภาระหน้าที่ที่จะต้องรองรับการกระจายอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. ด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่

- 1.1 การบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ
- 1.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

- 1.3 การจัดระบบสารสนเทศและ IT ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน
- 1.4 การส่งเสริมและจัดการบริหารการศึกษา
- 1.5 การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
- 1.6 การดำเนินงานกิจการพิเศษในเขตพื้นที่และสถานศึกษา
- 1.7 การจัดระบบการประกันคุณภาพ
- 1.8 การนิเทศติดตามและประเมินผล
2. ด้านการบริหารงานบุคคล ได้แก่
 - 2.1 การเตรียมการบริหารงานบุคคลระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา
 - 2.2 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.4 การสร้างเสริมวินัยและจรรยาบรรณ
 - 2.5 การส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครู
3. ด้านการบริหารงบประมาณ
 - 3.1 การจัดตั้งงบประมาณ
 - 3.2 การจัดสรรงบประมาณ
 - 3.3 การบริหารการเงินและบัญชี
 - 3.4 การจัดซื้อ จัดจ้างและการพัสดุ
 - 3.5 การตรวจสอบ กำกับ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
 - 3.6 การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา
4. ด้านการบริหารงานวิชาการ
 - 4.1 การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา
 - 4.2 การปฏิรูปการเรียนรู้
 - 4.3 การเทียบโอนผลการเรียน
 - 4.4 การจัดเครือข่ายและการจัดแหล่งการเรียนรู้
 - 4.5 การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
 - 4.6 การปฏิรูปแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 รับผิดชอบในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายของโรงเรียน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตอำเภอวัฒนานคร ดาพระยา อรัญประเทศ และกิ่งอำเภอโคกสูง รวมทั้งสิ้น 145 โรงเรียน โดยโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ของกระทรวงศึกษาธิการที่จัด

การศึกษาตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 - มัธยมศึกษาปีที่ 6 มี 9 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนร่วมเกล้าวัฒนานคร สระแก้ว รัชมงกลาภิเษก 2. โรงเรียนวัฒนานคร
3. โรงเรียนชนบทแก้ววิทยาคม 4. โรงเรียนชัยม่วงวิทยา 5. โรงเรียนอรัญประเทศ 6. โรงเรียนตาพระยา
7. โรงเรียนทัพพระยาพิทยา 8. โรงเรียนทัพราชพิทยา 9. โรงเรียนคลองน้ำใสวิทยาการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

กัญญา สาร (2526, หน้า 268) กล่าวว่า ในการบริหารโรงเรียน ถ้าพิจารณาโดยละเอียด หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่ที่จะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการ คือ

1. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งหมายถึง ครู เจ้าหน้าที่ คนงาน และนักการภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและการแนะนำนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมชนและเป็นศูนย์กลางของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาในทุก ๆ ด้าน และรับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี
6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมือน เอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน

8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

พนัส หันนาคินทร์ (2529, หน้า 64-70) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างในโรงเรียน

1.1 รับผิดชอบต่อที่จะต้องดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ

1.2 รับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น ความได้ผลในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมซึ่งอาจเป็นของอำเภอ ของจังหวัด หรือของประเทศ ให้เป็นไปด้วยความก้าวหน้าและได้ผลสมตามความต้องการ

1.3 ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือกว่า โดยผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าได้ทุกขณะ เพื่อให้การศึกษาส่วนรวมของระบบโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามต้องการ

2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน (Symbolic Function) ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน การติดต่อกับองค์การภายนอกโรงเรียนนั้นจะต้องกระทำในนามของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนของโรงเรียนในการติดต่อกับสังคมภายนอก

3. เป็นผู้ให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา (Advisory Function) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำ ให้คำแนะนำปรึกษา ตักเตือน สั่งงาน ชี้แนะ และกระตุ้นครูรองให้คิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถสร้างความสามารถในการทำงานให้แก่ครูรอง เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะเป็นผู้บริหารต่อไปในวันข้างหน้าได้

4. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น (Initiative Function) ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะต้องมีการวางแผน เตรียมการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบแล้ว จึงตกลงใจกระทำ

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของโรงเรียน (Decision-Making Function) การตัดสินใจเป็นภารกิจและความรับผิดชอบอันสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพราะก่อนที่จะดำเนินกิจการใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์เท่าที่ผู้บริหารจะมีทัศนมองเห็นปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งขีดจำกัดต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ซึ่งอาจจะเป็นทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหาร และความสามารถเข้าใจความเป็นจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจสิ่งใด ๆ ลงไป

สุทิสฯ ศรีดงนันท์ (2547, หน้า 15) หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. งานด้านวิชาการ

1.1 งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูที่ดีมาทำการสอน จัดครูให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่ความรู้ ความสามารถ การปกครองครู การสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานให้แก่ครู การพัฒนาตัวครู เช่น การพยายามสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในการเชิงวิชาการและวิชาชีพยิ่งขึ้น รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้แก่ครูด้วยวิธีการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นการตอบแทนผลงานที่ได้กระทำมาแล้ว การนิเทศการทำงานของครู การตรวจการบันทึกการสอนของครู

1.2 งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความถนัด หรือความต้องการ การส่งเสริมนักเรียนในด้านวิชาการ การจัดบริการห้องสมุดและ แหล่งสำหรับบริการด้านวิชาการ การควบคุมเวลาเรียนของนักเรียน การหาทางช่วยเหลือ นักเรียนเรียนช้า การจัดการสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

1.3 งานด้านการจัดโปรแกรมด้านการเรียนการสอน การใช้หลักสูตรและการประเมินผล นักเรียน ได้แก่ การจัดหาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เพื่อสะดวกแก่การค้นคว้าของครู เช่น ตัวหลักสูตรประเมินการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียนแบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอน และเอกสารวิชาการทางวิชาชีพ การพยายามปรับปรุงประมวลการสอน โครงการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดโปรแกรมการสอนการเรียนการจัดตารางสอน การจัดการประเมินผลการเรียนของนักเรียน การจัดหาวิทยากรท้องถิ่นหรือแหล่งความรู้ในท้องถิ่น การจัดทำและเก็บผลการเรียน และการออกไปสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการเรียนหรือผลการศึกษา

1.4 งานด้านการจัดหาเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้การบริการด้านนี้แก่ครู กระตุ้นให้ครูใช้บริการด้านนี้ เพื่อประโยชน์ในการศึกษาแก่นักเรียน สร้างมาตรการในการเก็บรักษาและการนำไปใช้ให้บังเกิดผลสูงสุด

2.งานด้านธุรการ

2.1 งานด้านการเงิน ได้แก่ การจัดหาผู้ปฏิบัติงานทางด้านการเงิน ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามระเบียบ สร้างมาตรการตรวจสอบตัวเงินสดและบัญชีการเงิน เก็บรักษาหลักฐาน ในการรับจ่ายเงินให้ถูกต้อง จัดทำแผนหรืองบประมาณในการใช้จ่ายเงินตลอดปี จัดตั้งกรรมการ สำหรับจัดซื้อและกรรมการตรวจรับสิ่งของ

2.2 งานด้านการติดต่อกับองค์การภายนอก ได้แก่ การจัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้ การรับส่ง เก็บรักษาและได้ตอบจดหมายหรือหนังสือราชการ การจัดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ จัดทำมาตรการสำหรับเพื่อส่งเสริมการติดต่อกับชุมชน

2.3 งานด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดวางผังบริเวณโรงเรียน จัดเขตต่าง ๆ เช่น ที่พักผ่อน ที่ฝึกงาน อาคารเรียน จัดทำทางสัญจร การพัฒนาโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่นเหมาะแก่ การศึกษาเล่าเรียน จัดบริการซ่อมแซมอาคารและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น น้ำดื่ม สร้างมาตรการป้องกันเพลิงไหม้และวิธีดับเพลิง จัดทำทะเบียนประวัติการใช้และการซ่อมแซม อาคารสถานที่ การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยของโรงเรียน

2.4 งานด้านบริการต่าง ๆ เช่น บริการเรื่องยานพาหนะ

2.5 งานด้านปกครองและควบคุมบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง พนักงานพิมพ์ดีด

3. งานด้านกิจการนักเรียน

3.1 งานด้านควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

3.2 งานด้านการแนะแนวและการจัดหาทุน

3.3 งานด้านกิจกรรมนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมประเภทให้นักเรียนรู้จักปกครองตนเอง เช่น สภานักเรียน

3.4 งานบริการอาหารกลางวัน การจัดที่สำหรับรับประทานอาหาร บริการด้านน้ำดื่ม ส้วม

3.5 งานบริการด้านสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพประจำปี การทำทะเบียนสุขภาพ และการให้พยาบาล

3.6 งานด้านบริการด้านการรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการโจรกรรมทรัพย์สินของนักเรียน การสร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักเรียน

สำเร้ง นิลประดิษฐ์ (2533, หน้า 4-9) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา คือ

ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารต้องถือว่าตนเป็นผู้นำ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผน มีการติดตามดูแลกำกับและเสริมแรงผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินผลงานว่า งานที่ทำนั้นบรรลุจุดหมายหรือไม่

2. เป็นผู้มีชีวิตชีวา มีน้ำอดน้ำทน

3. มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ มีความฉลาดเฉลียวไหวพริบดี

4. มีความสามารถในการจูงใจคน มีมนุษยสัมพันธ์ดี

5. มีความรับผิดชอบสูง

6. มีความสามารถในการนิเทศงานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี นั่นคือ การเป็นครูที่ดีในท่ามกลางครูทั้งหลาย
ผู้บริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาควรมีความสามารถและมีหลักการในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

6.1 ด้านการวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายของงาน

6.2 ด้านวิชาการ

6.3 ด้านธุรการ

6.4 ด้านการปกครอง

6.5 ด้านการบริการ

ด้านการวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายของงาน ผู้บริหารควรศึกษาและทำความเข้าใจกับงานนั้น ๆ โดยต้องทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการประมาณการในอนาคต มีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เมื่อรวบรวมหลักฐานและข้อมูลต่าง ๆ แล้วก็นำมาวิเคราะห์ เพื่อให้มองเห็นภาพรวมขอบเขตของงานว่า มีความเป็นมาอย่างไร มีข้อดีข้อจำกัดหรือปัญหาอย่างไรบ้าง ตรงไหนที่ควรดำรงไว้ ตรงไหนที่ควรแก้ไขรวมไปถึงจุดที่ควรพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายและวางแผนงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป

ส่วนในการวางแผนงานนั้นต้องคำนึงว่า

1. จะทำอะไร
2. ทำไปจะได้ประโยชน์อะไร
3. จะทำเมื่อไร
4. จะทำที่ไหน
5. จะให้ใครทำ
6. จะทำอย่างไร

ด้านวิชาการ งานวิชาการถือได้ว่าเป็นงานสำคัญอันดับหนึ่งในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษา มีการวางแผนงานเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผนปฏิบัติงาน มีวิธีการติดตามตรวจสอบผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตัวเป็นทั้งนักวิชาการและนักพัฒนา มีการวางแผนการบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นส่งเสริมให้นวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ในบางแห่งอาจมีการเรียนมีการประสานงานกับแหล่งวิชาการภายนอก เพื่อส่งนักเรียนไปฝึกงานในสาขาอาชีพนั้น ๆ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู อาจารย์ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ด้านธุรการ การบริหารงานด้านธุรการ แบ่งได้เป็น

1. การบริหารงานบุคคล จะต้องรู้ศักยภาพของผู้ร่วมงานและการยอมรับในปัจเจกบุคคล ควรมีการแบ่งงานที่ดำเนินอยู่ให้ชัดเจน และวางคนให้ถูกกับงานที่เขาสนใจและมีความถนัด มีการทำความเข้าใจร่วมกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาขัดแย้งภายหลัง ถ้ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นผู้บริหารต้องรับหาสาเหตุและต้องรีบแก้ที่สาเหตุนั้นด้วยความเป็นธรรม และพยายามสร้างเสริมความเข้าใจอันดีที่ผู้ร่วมงานพึงมีต่อกัน ควรให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงออก เพราะทุกคนย่อมต้องการ การยอมรับ

จากผู้อื่น การจัดกิจกรรมหรือทำโครงการต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะให้บุคลากรทุกระดับ ได้แสดงออก โดยให้เขาแสดงออกตามแนวคิดของเขาให้มากที่สุด ให้เขาได้มีโอกาสพัฒนา ความคิดของเขาเอง โดยบอกแต่สิ่งที่จำเป็นเท่านั้น ผู้บริหารเพียงแค่ติดตามตรวจสอบผลงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. การบริหารการเงิน ควรมีแผนการใช้ให้เกิดประโยชน์และประหยัดอย่างที่สุด สำหรับหน่วยงานที่มีปัญหาขาดแคลนงบประมาณเพื่อดำเนินการ ผู้บริหารอาจมีนโยบายในการบริหาร ด้านการเงินในลักษณะให้หน่วยงานนั้นสามารถ “เลี้ยงตัวเอง” ได้ หรือมีโครงการสรรหา งบประมาณอุดหนุนจากภายนอก

3. การบริหารงานด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ควรมีการจัดซื้อ เบิกจ่าย อย่างถูกต้องตามระเบียบแบบแผน มีการมอบหมายให้ครู-อาจารย์ และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ใน หน่วยงานรับผิดชอบอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะทุกคนย่อมต้องมีส่วนร่วมในการใช้ เก็บรักษาและควบคุมดูแล ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการพัฒนาอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวก สวยงาม ให้เหมาะสมกับที่เป็นสถานศึกษา

4. การบริหารงานสารบรรณ ควรควบคุมและอำนวยความสะดวกการดำเนินงานสารบรรณ ให้เป็นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 งานทะเบียน ระเบียบ ควรดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน

5. การจัดประชาสัมพันธ์สถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รับข้อมูลและ ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ด้านการศึกษาและด้านอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็มีประชาสัมพันธ์สถานศึกษา ต่อชุมชนภายนอก

ด้านการปกครอง การปกครองคนหมู่มากให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ให้เขามีโอกาสในการร่วมบริหารงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาออกไปตามลำดับ ให้ผู้ร่วมงานแสดงศักยภาพ ของตนเองเต็มที่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการฝึกให้นักเรียนรู้จักการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีการจัดตั้งสภานักเรียน มีประธานนักเรียนและคณะกรรมการนักเรียนฝึกให้นักเรียนรู้จักวางแผน จัดทำโครงการเพื่อพัฒนาตนเอง สถานศึกษา และชุมชน ภายใต้การดูแลและประสานงานกับอาจารย์ เป็นต้น

ด้านการบริการ การให้บริการอาจมองได้ 2 ประเด็น คือ การให้บริการภายในสถานศึกษา และให้บริการชุมชน ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้ โดยวางแผนงานให้สอดคล้อง กับความเป็นไปได้ ความจำเป็นหรือความต้องการที่จะให้มีขึ้น งานบริการที่ควรจัดให้มี เช่น

1. การบริการทางด้านวิชาการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน และการให้บริการชุมชน เช่น การจัดห้องสมุดโรงเรียน รวมถึงงานวิชาการที่เป็นการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชน
2. การให้บริการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น อาหารกลางวัน การจัดตั้งร้านค้าสหกรณ์
3. การให้บริการด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย และสุขอนามัย เช่น การให้บริการ ของสถานพยาบาล การรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา และการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526, หน้า 102 - 118) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษา หรืองานบริหารวิชาการ (Improving the Educational Program) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำ และการประสานงานในการกระตุ้นให้ข้าราชการครู ชุมชน และนักเรียน ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุผลตามโครงการที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ คือ

- 1.1 การดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพ

- 1.2 การประเมินผลโครงการ

- 1.3 การพิจารณาปรับปรุงโครงการจัดการศึกษาใหม่ ๆ

2. การคัดเลือกสรรและการพัฒนาบุคลากร (Selection and Developing Personnel)

- 2.1 การเลือกสรรบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจในการคัดเลือกข้าราชการครูโดยตรง แต่มีหน้าที่เสนอแนะการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม และชี้แจงอัตรากำลังพลที่ขาด

- 2.2 การพัฒนาเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาสร้างเกณฑ์ประเมินผล ความดีความชอบภายใน การกำหนดชั่วโมงสอน และการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบหน้าที่

- 2.3 การพัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิด มนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

- 2.4 การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ เพื่อให้ข้าราชการครู มีความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารและนโยบายของโรงเรียน

3. การทำงานร่วมกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้ชุมชนเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทในการทำงานร่วมกับชุมชน ดังนี้

- 3.1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำความรู้จักกับชุมชน

- 3.2 เข้าไปมีส่วนร่วมและกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาชุมชน

- 3.3 อำนวยความสะดวกในการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

4. การจัดการบริหารโรงเรียน (Managing the School)

4.1 จัดระบบบุคลากรในโรงเรียน โดยกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แน่ชัด

4.2 ทำงานร่วมกับบุคลากรในการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยให้ข้าราชการครูทำงานได้อย่างดีที่สุด

4.3 วางแผนร่วมกับบุคลากรในการใช้และเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 จัดทำทะเบียนต่าง ๆ เช่น บุคลากร พัสตูลูกภัณฑ์ ไว้อย่างเป็นระเบียบและรอบคอบ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 12 มาตรฐานด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนา
ของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง
มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น
เป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเห็นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาข้อมูลและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

จากรายงานการประชุมครูต้นแบบ ครูแห่งชาติ และผู้บริหารโรงเรียน เมื่อวันที่ 7-9 พฤษภาคม 2542 ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนในอนาคต ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 8)

1. ต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ได้แก่ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวดี ได้แก่ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา
3. ต้องมีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชนและสังคม

4. ต้องมีการบริหารงานที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นนักฟังที่ดีและมองภาพรวมออกเป็นนักวางแผนมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่นงบประมาณ สื่อ แหล่งความรู้ อาคาร สถานที่ รวมทั้งบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและต้องส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนในด้านการพัฒนาวิชาชีพ

เนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 16 - 18) ได้เสนอว่าผู้บริหารทางการศึกษามีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะ ในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning Programming Budgeting System: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objective/Results: MBO/R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) รอบรู้วิธีและเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างองค์กรใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กร
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Maker) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน (Change Agent)
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักวิธีโน้ตเสถียร การรายงาน ประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทความเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนวัตกรรมการบริหารมาใช้
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถทางการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้ เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลาย ๆ ด้านที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการครู นักเรียน และชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ-Leader” เริ่มมีปรากฏใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ-Leadership” เริ่มปรากฏในปี ค.ศ. 1800 (ทวี วงศ์พูน, 2539, หน้า 13) ซึ่งต่อมามีการให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ที่แตกต่างกันออกไป

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ให้นิยามของภาวะผู้นำ หมายถึงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ไว้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

แมนฟรีดี (Manfredi, 1996, p. 319 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 25) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในทิศทางที่บรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้นำและผู้ตามร่วมกัน ซึ่งคล้ายกับที่ เฮอรัซีย์ และบลองชาร์ด (Hersay & Blanchard, 1982, p. 68) ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4)

เบิร์นส์ (Burns, 1978 cited in Bass, 1985, p. 4) นิยามความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการ เพราะภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของการโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์และส่งผลถึงความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำเป็นผลในการเพิ่มระดับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามจะประเมินจากความปลอดภัยและการเข้าร่วมเป็นสมาชิกจากการยอมรับและการรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยมองให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก สำหรับนิยามความหมายของภาวะผู้นำภายใต้แนวคิดของบริบทภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่

ริชาร์ดและแองเกิล (Richard & Engle, 1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้

ไชน์ (Schein, 1992, p. 2 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

คอตเตอร์ (Kotter, 1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 17) ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่เป็นปัจจุบัน หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงจูงใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11-12) ได้สรุปว่าภาวะผู้นำมีลักษณะคือ

1. เป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้

3. เป็นลักษณะสัมพันธ์ทางอำนาจหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อิทธิพลในตัวของผู้ที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specified Goal)

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความคิดริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์กรเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17-18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่อยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งจะเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

อรุณ รักธรรม (2536, หน้า 333 - 334) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะของบุคคลเป็นหลัก
2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personal Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่พิจารณาในเรื่องพฤติกรรมเฉพาะตัวตามวิธีการใช้อำนาจ หรือพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation theOries) เป็นทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเกี่ยวกับสถานการณ์เป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องของบุคคล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) ได้กล่าวว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้ตบั่นดาล (Inspirer) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

จากคำจำกัดความดังกล่าว ภาวะผู้นำสามารถให้คำนิยามได้หลายแบบ หากใช้สมมติฐานร่วมกันในประเด็นที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่ง ตั้งใจใช้อิทธิพล

ต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคล สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนในการปฏิสัมพันธ์ ที่มีความสลับซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา

ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass)

แนวคิดของเบส (Bass, 1985) อธิบายถึงลักษณะผู้นำทั้ง 2 ประเภทคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามดังนี้

ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงานและพยายามให้เขาได้รับมัน トラバที่ผลการปฏิบัติงานบรรลุผลตามต้องการ

1. มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และสิ่งตอบแทน โดยสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนสำหรับความพยายามที่เหมาะสม

2. ตอบสนองต่อความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่เขายะทำงานให้ดูว่าง

ในปี 1991 เบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษาต่อมา สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี (Charisma or Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) 3) การกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration) โดยเรียกย่อ ๆ ว่า “4Is” ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward) 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management - by - Exception) และ 3) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management - by - Exception) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - fair Leadership) ภาวะผู้นำแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นที่ผู้เสริมแรงได้ด้วยตัวเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน “4Is” ดังนี้

การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence-II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทของผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (Vision) ร่วมกัน (Bass, 1991) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีทัศนภาพ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมทัศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่า เขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ และทัศนภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มุ่งมั่นหมายอันสูงส่ง และมีความสามารถ มีอำนาจมีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจน ผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมพลังกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1991)

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำบารมี มีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ในการชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมายมีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือ สร้างจินตนาการ (Bass, 1985, 1991) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าเขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม (Cohen, 1990) โดยทั่วไปภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Yuki, 1981) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อน มักใช้กันมากมาย โดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้ในการสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น (Bass, 1985) รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก

1.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation - IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจได้ง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความรีบร้อน (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990)

การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นกรใช้อำนาจของตรรก (Power of Logic) หมายถึงการจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ คือเมื่อ

- 1) กลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน
- 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขนาดเครื่องมือ ขนาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น
- 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขนาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น
- 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 1981) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การและการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985)

1.4 การคำนึงเอกบุคล (Individualized Consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Development Orientation) เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลของผู้ตาม (Individualization of Follows) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจิตินภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985)

การคำนึงถึงเอกบุคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกัน

ในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ตามที่มีศักยภาพ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม บอกถึงวิธีการที่ความต้องการของผู้ตามจะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ (Bass, 1985, 1991)

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward - CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีทำงาน และบอกว่าหากผู้ตามทำงานสำเร็จผู้นำจะให้รางวัลตามที่ผู้ตามต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัล อาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม รวมทั้งการประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) (Bass, 1985) หรือการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ตามทำงานได้ดี (Kellerman, 1984) ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจโดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจะจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) (Sergiovanni, 1989)

2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management - by - Exception - MBEA) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติกันมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง (Bass, 1991) โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตักเตือน เลื่อนเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรจะเป็นไปในลักษณะการเสริมแรง

ทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปฏิกิริยาคู่กัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวล หรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (Self Esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self Reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจ หรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจนและพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตาม โดยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Bass, 1985)

2.3 การบริหารแบบมีวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception-MBE-P)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข (Bass, 1991) โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยตรง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-fair Leadership) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน (Bass, 1991) ภาวะผู้นำตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศนภาพเกี่ยวกับการกิจขององค์การและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤต และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจการตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์การจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (Higher-Order Factor Analysis) แบบส (Bass) ได้กำหนดภาวะผู้นำมีมิติที่ 2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และมิติที่ 3 คือ ความถี่ของภาวะผู้นำ (Frequency) มิติประสิทธิภาพ จัดเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I's” มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมา เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (Active-Proactive Leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยตรงมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมา และการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยอ้อมมีประสิทธิภาพน้อย เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (Passive-Reactive Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำ หากมีความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี (Optimal)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

1. ขนาดโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดของโรงเรียนตามเกณฑ์แบ่งขนาดโรงเรียน ตามเกณฑ์ของกรมสามัญศึกษา (เดิม) จำแนกได้ 3 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน โรงเรียนขนาดกลางมีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 ถึง 1,499 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน 1,500 คนขึ้นไป

ขนาดของโรงเรียน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในสถานศึกษานั้น ๆ ประสบความสำเร็จมากหรือน้อย เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่กิจการในโรงเรียนจะมีความซับซ้อน

สายัณห์ มามีไชย (2543, หน้า 96) ได้ทำการศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นขนาดโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้ โดยขนาดโรงเรียนต่างกัน จะมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา การรับรู้ภาวะของครูผู้สอนที่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้

2. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาของครูผู้สอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ การศึกษาระดับปริญญาตรีและการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก (2549, หน้า 86) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกวุฒิทางการศึกษาของครูผู้สอนที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นวุฒิทางการศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้ โดยวุฒิทางการศึกษาของครูผู้สอนแตกต่างกัน จะมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูผู้สอนที่แตกต่างกัน วุฒิทางการศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการวิจัยนี้

3. ประสบการณ์ในการทำงานของครูผู้สอน เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง เพราะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ซึ่งธงชัย สันติวงษ์ (2516, หน้า 54) ได้กล่าวว่า ประสบการณ์ทำให้นุคคลมีโอกาสดูแลรู้ ทำความเข้าใจ มองปัญหาได้ชัดเจน ถูกต้องตามความเป็นจริง ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับประสบการณ์มีผู้ศึกษาวิจัยไว้คือ จำรัส ตลับทอง (2529) ศึกษาทักษะของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในองค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง พบว่า ครูที่มีวุฒิและอายุราชการต่างกันมีทักษะต่อพฤติกรรมการบริหารงานของครูใหญ่ในด้านการจัดองค์การ การบริหารบุคคลแตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับ ประกอบ พรหมรักษ์ (2523) ที่ศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิพบว่า

ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบประชาธิปไตย และอัตตาธิปไตยเป็นที่พึงปรารถนาของครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยและพบว่า ลักษณะผู้นำของครูใหญ่แบบเสรีนิยมเป็นที่พึงปรารถนาของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย และมีประสบการณ์ในการทำงานมากไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ จำรัส ตลับทอง (2529) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาพบว่า ครูที่มีโอกาสในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์แตกต่างกันและสอดคล้องกับ ทรวงวุฒิ วุฒิประภา(2532) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารที่แตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารที่มีประสบการณ์สูงมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันกับผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย แต่วีระพงศ์ แสนโกชน์ (2533, หน้า 118) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ เพศ อายุ ประสบการณ์ และวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญ ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-9 ปี มีแนวโน้มมีพฤติกรรมทั้งมิติสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ดีกว่าครูใหญ่ที่มีประสบการณ์สูงกว่านี้ และครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์นี้มาก่อน

ดังนั้นขนาดโรงเรียน วุฒิทางการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ส่งผลต่อการศึกษาดั้วแปรตาม จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาดั้วแปรที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ขนาดโรงเรียนวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานว่าส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับโครงสร้าง เนื้อหา และตัวแปรของหัวข้อวิจัยผู้วิจัยได้รวบรวมมาส่วนหนึ่งดังนี้

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและและเปลี่ยนทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ธนิดา ฉิมวงศ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปในภาคตะวันออก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการ จำนวน 931 คน ใช้แบบสอบถาม

เป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำในเชิงจัดการอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วย ต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539, หน้า 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 206 คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จำนวน 36 คน และพยาบาลประจำการที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 170 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย พบว่า หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) สูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ตามการรับรู้ของตนเองและพยาบาลประจำการ และหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลมีคะแนนรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง ทั้งแบบเปลี่ยนสภาพ และแบบแลกเปลี่ยนสูงกว่าพยาบาลประจำการ

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2540 อ้างถึงใน สาคร โห้วษ์, 2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำปรัวรคของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำปรัวรคของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปรัวรคของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน อยู่ในระดับสูง นั่นคือเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูงโดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเองและคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่ที่เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผนให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และเป็นผู้เห็นความสำคัญในการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน นอกจากนี้บุคลากรก็ยังเชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้กว้างไกล กล้าตัดสินใจและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งขึ้น

มนัส ญาติเจริญ (2544, หน้า 101) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อำนาจ เมตรา (2545, หน้า 116) ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารแตกต่างกัน ส่วนด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการทำงาน ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการจัดการโดยการยืดการยืดหยุ่นโดยรวมไม่แตกต่างกัน

งานวิจัยในต่างประเทศ

เบส, อโวลีโอ และเบบ (Bass, Avolio & Bebb, 1994, pp. 73-87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ คือระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูง มีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ในด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการโดยยืดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้

ดุกเบอร์รี่, อาร์มสตรอง, ดริว และ เฮนรี่ (Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984, pp. 97-101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการลาออกและความพึงพอใจในงานของพยาบาลโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาล จำนวน 283 คน ที่ปฏิบัติงานที่หน่วยงานผู้ป่วยทารกแรกเกิดที่มีอาการหนัก 14 แห่ง ในสหรัฐอเมริกา จากการศึกษาพบว่า การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน

โรสเนอร์ (Roesner, 1986, p. 2511-A อ้างถึงใน ประกอบ พรหมรักษ์, 2523) ได้ศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่แตกต่างกันของพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ตามทัศนคติของอาจารย์ใหญ่กับทัศนคติของครูแตกต่างกัน อาจารย์ใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับตนเองว่าใช้การสั่งการน้อย แต่ใช้วิธีการเข้าร่วมในการปฏิบัติงานมากกว่า ทัศนคติของครู ขนาดโรงเรียนไม่มีผลทำให้พฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่แตกต่างกัน

พอล (Paal, 1981, p. 3871-A) ได้ศึกษาความต้องการพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางของเมือง อีสต์ บาทง รูจ พาริช (East Baton Rouge Parish) จากกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่ 13 คน ครู 341 คน พบว่า ครูมีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ อายุ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการบทบาท พฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์ และมิติมิตรสัมพันธ์ ของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญ

ทอมสัน (Thomson, 1986, p. 2135-A) ได้ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ (LBDQ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา กับตัวแปรด้านประสบการณ์ทางการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำมิติกิจสัมพันธ์กับประสบการณ์ของครูใหญ่ด้านการบริหารที่ผ่านมา การได้รับการฝึกอบรมและจำนวนครูที่อยู่ในความดูแลไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แมคเคนเนล และวอลฟ์ (McDaniel & Wolf, 1992, pp. 60-65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาล โดยศึกษาในหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง 11 คนและ พยาบาลวิชาชีพ 77 คนที่ปฏิบัติในสถานพยาบาลทางใต้ของเพนซิลวาเนีย โดยใช้ MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเองสูงกว่าผู้ที่บริหารการพยาบาลระดับกลางรับรู้
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามการรับรู้ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ
3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวก ความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล

ฟีลต์ตัน (Felton, 1995, pp. 103-105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

เฮเตอร์ และเบสส์ (Hater & Bass, 1988, pp. 695-702) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของ

ผู้ได้บังคับบัญชา โดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม 28 คน และให้ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน จำนวน 306 คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารที่ยอดเยี่ยมตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะด้านบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ไม่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวทางดั้งเดิม จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา กระตุ้นจิตใจ สร้างแนวคิดในการแก้ปัญหาต่างๆ เป็น ซึ่งผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงหลายด้าน เช่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง มีทัศนภาพที่กว้างไกล เป็นที่ไว้วางใจ ศรัทธาของผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนน่าจะอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม ดังนั้น ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนน่าจะอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนน่าจะอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากภาวะผู้นำตามรูปแบบของเบส (Bass) เป็นปฏิสัมพันธ์

ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของครูผู้สอนในตำแหน่งต่าง ๆ น่าจะแตกต่างกัน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ต้องการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามแนวคิดของเบส (Bass, 1991) ซึ่งได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม โดยประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับใด ซึ่งผลของการวิจัยอาจนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป