

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ซึ่งได้เรียงลำดับหัวข้อดังนี้ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ความหมายของภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 เป็นหน่วยงานภาครัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2553, หน้า 1)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไประหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

มาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณ สถานศึกษา วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

มาตรา 36 ยังกำหนดไว้ว่าในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา จัด ตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับ นโยบายและมาตรฐานการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับอำนาจที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ตามกำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตร การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาด้านวิชาการและจัดให้มีการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

4. การปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนปฏิบัติราชการ ของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นเฉพาะ การใช้ อำนาจการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรืออนุมัติ แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง (มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ เทคโนโลยี, 2551, หน้า 46-47)

การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย

1. ข้อมูลทั่วไป

1.1 ที่ตั้ง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 หมู่ที่ 1 ถนนเลี้ยวเมือง ตำบลบางดินเป็ด อำเภอมะขามจะเชิงเทรา จังหวัดจะเชิงเทรา รหัสไปรษณีย์ 24000

1.2 ความเป็นมา

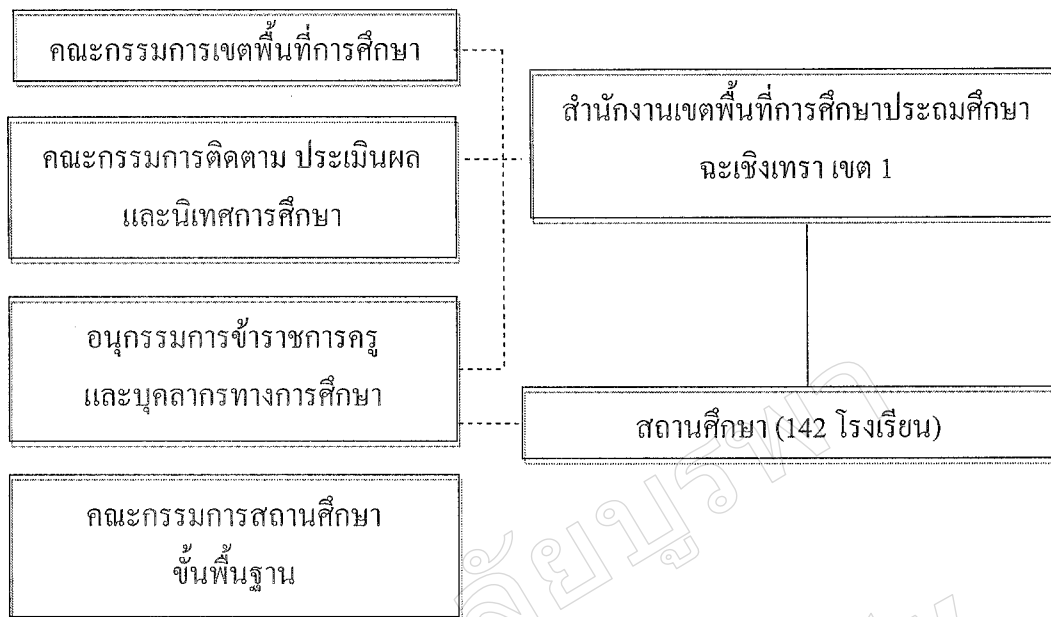
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กฎกระทรวงกำหนด หลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มุ่งหวังจะยกระดับการศึกษาของชาติ ให้ได้ มาตรฐาน จึงกำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบบริหาร การจัดการศึกษาทุกส่วนและทุกระดับที่เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษายุคใหม่และเพื่อเป็นการกระจายอำนาจในการ บริหารจัดการลงไปสู่ส่วนภูมิภาคหรือท้องถิ่น จึงให้มีการหลอมรวมเปลี่ยนถ่ายอำนาจการบริหาร จัดการของหน่วยงานสำคัญที่กำกับดูแลในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกระดับเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ กรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการยุบเลิกและเกิดสำนักงานใหม่ประกอบด้วย สำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
ขณะเดียวกันได้มีการหลอมรวมหน่วยงานในระดับกรมซึ่งมีอยู่เดิม คือ สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และกรมวิชาการ เข้าไว้ด้วยกันแล้วเปลี่ยนสภาพเป็น
หน่วยงานใหม่ ตั้งขึ้นเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระดับจังหวัดและอำเภอ
ก็เช่นเดียวกัน ได้มีการยุบเลิกสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/
กิ่งอำเภอ สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการ
อำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นทั่วประเทศ จำนวน 183 เขต จังหวัด
ฉะเชิงเทราได้กำหนดให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศกฎกระทรวงศึกษาธิการออกเป็น
2 เขต และให้เรียกชื่อหน่วยงานใหม่ในระดับเขตนี้ว่า “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ทั้งนี้ตั้งแต
วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา จนกระทั่งวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ได้แยกสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา
ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ได้แบ่งเป็น 2 หน่วยงาน คือ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 6 ในปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ประกอบด้วย
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการระดับจังหวัด อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว
อำเภอบางปะกง และอำเภอบ้านโพธิ์ โดยใช้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (เดิม) เป็นที่ตั้ง และ
ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกเขต
ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน กับ 1 หน่วย ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
3. กลุ่มบริหารงานบุคคล
4. กลุ่มนโยบายและแผน
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

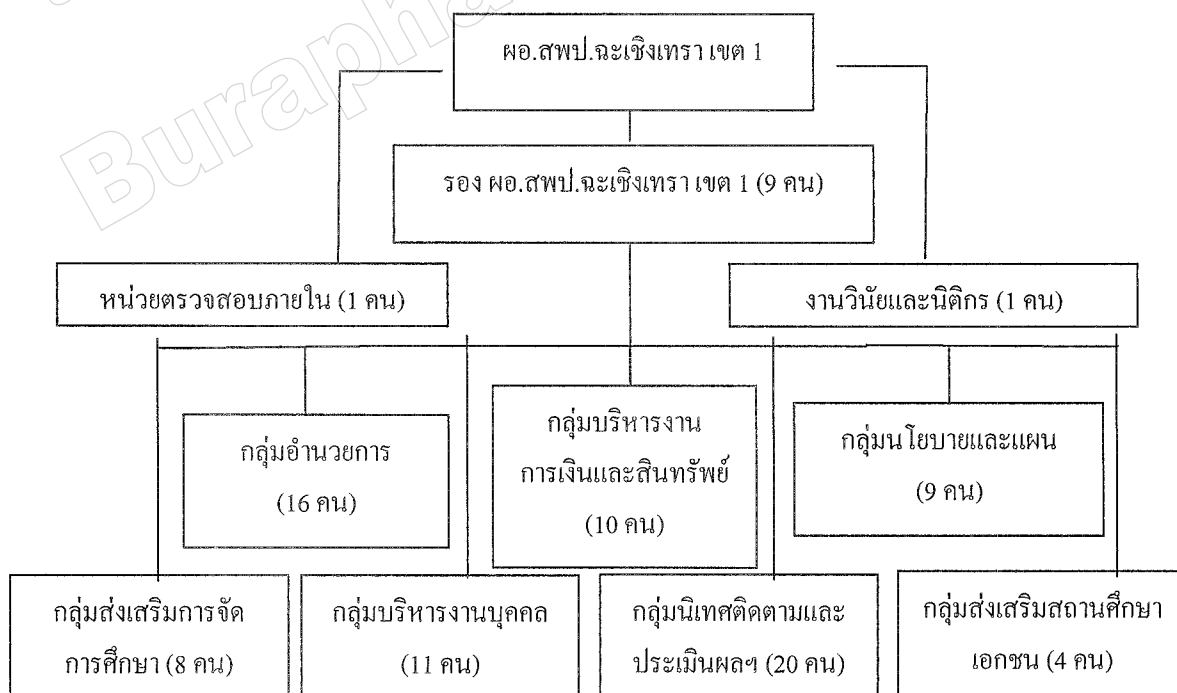
โครงสร้างการบริหารงาน

แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2554, หน้า, 11)

แผนภูมิโครงสร้างหน่วยงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1



ภาพที่ 3 แผนภูมิโครงสร้างหน่วยงาน (การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1, 2552, หน้า 8)

พื้นที่บริการ 4 อำเภอ ประกอบด้วย

1. อำเภอบางน้ำเปรี้ยว พื้นที่ 498,659 ตารางกิโลเมตร
2. อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา พื้นที่ 375 ตารางกิโลเมตร
3. อำเภอบ้านโพธิ์ พื้นที่ 217,593 ตารางกิโลเมตร
4. อำเภอบางปะกง พื้นที่ 257,893 ตารางกิโลเมตร

สภาพภูมิประเทศ มีลักษณะเป็นที่ราบลุ่มแม่น้ำบางปะกง เหมาะแก่การปลูกข้าว ทำไร่ ทำสวน และเลี้ยงสัตว์

อาชีพหลักของชุมชน ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพอิสระ อาศัยแรงงานในครอบครัวเป็นหลัก ปลูกข้าว ทำสวนผักและผลไม้ เลี้ยงสัตว์ประเภท โค สุกร ปลา กุ้ง ค้าขาย ผลผลิตสำคัญคือ ข้าว หอมมะลิ มะม่วง มะพร้าว ไข่ ไก่ เป็นต้น นอกจากนี้ประชากรวัยทำงานจำนวนมากมีอาชีพรับจ้างในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในเขตอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาดังจะเห็นได้จากการที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ได้กำหนดให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้ถึง 3 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ 1) การศึกษาในระบบโรงเรียน 2) การศึกษานอกระบบโรงเรียน และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยมุ่งเน้นภารกิจหลักในการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความรู้คู่คุณธรรมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา ได้สอดคล้องกับภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ด้วยการพัฒนาทั้งระบบซึ่งได้แก่ การพัฒนาคุณภาพของปัจจัยการผลิต การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ยังกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องมีการประกันคุณภาพภายในผสมผสานอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้เป็นหลักประกันว่าสถานศึกษาจะสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพเป็นไปได้ตามมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์จริยธรรมสังคมให้มีความสงบ และมีสันติสุข ดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ จึงเป็นเรื่องใหม่ที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร

สถานศึกษาเป็นผู้ได้รับอำนาจตามกฎหมาย ในการมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจึงควรจะต้องมีความรู้ มีความเข้าใจ และสามารถบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งจะต้องพัฒนาตนเองให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของโลกในยุคข้อมูลข่าวสาร และจะต้องเป็นผู้นำครู บุคลากรในสถานศึกษา รวมทั้งผู้เรียน ผู้ปกครองและประชาชนในชุมชนให้เข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสำเร็จได้ก็ด้วยความเอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างจริงจัง โดยต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ พร้อม ๆ กับการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจให้กับครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะการมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียน จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้ โดยที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ลงมือทำ แนะนำครูผู้สอน โดยการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ร่วมกันวางแผนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนด้วยการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมายคุณภาพของผู้เรียนกำหนดมาตรฐานคุณภาพ มีการวางแผนบริหารจัดการให้มีการกำหนดระบบงาน สร้างกลไกความรับผิดชอบที่ชัดเจนมีการปรึกษาหารือ เพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นพ้องต้องกันแล้ว จึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละคนขณะเดียวกันก็ร่วมกันคิดกลวิธีหรือกลยุทธ์ เพื่อหาทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เช่น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากสถานศึกษาอื่นจากผู้นำชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาครูผู้สอน และดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดระบบการประเมินผลอย่างครบวงจร พร้อมทั้งวางแผนการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การปฏิรูปการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญก็ย่อมจะสัมฤทธิ์ผล ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างมีคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การที่จะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพเช่นนี้ได้ผู้บริหารจะต้องมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาครู และผู้เรียน ให้ได้พัฒนาไปตามศักยภาพอย่างมีคุณภาพ ด้วยการเป็นผู้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บังเกิดผลสูงสุดแล้วผู้บริหารยังต้องมียุทธศาสตร์ในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพอีกด้วย ดังนั้น ถ้าผู้บริหารไม่ตระหนักในความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและละเลยไม่สนับสนุน ส่งเสริมให้ครูได้จัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การปฏิรูปการเรียนรู้อาจจะไม่บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม 2545) ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษิตตามบทบาทของผู้บริหาร

สถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุดมคติและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานานัปการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม คาดหวังว่าผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ (กรมวิชาการ, 2546, หน้า 14)

กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อม ๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและลึกซึ้งตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคม และของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพ เพื่อสร้างสรรค์ศรัทธา ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนั้นบทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็น ในยุคสมัยของสังคม วัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่อง สรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะยังทำให้การแสดงบทบาทต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนั้นบทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาด ส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรองตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อมีผู้รับฟังปัญหา ข้อขัดข้องใจของผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว และบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (วันทนา เมืองจันทร์, ม.ป.ป. อ้างถึงใน อมราภรณ์ ไปเออะ, 2552, หน้า 15)

อุทัย บุญประเสริฐ (2549, หน้า 51) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ที่มีความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารศึกษา ถ้าพิจารณาโดยละเอียด หน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน มีหน้าที่ที่จะต้องมีความรู้ในการบริหารถึง 8 ประการ คือ

1. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ซึ่งหมายถึงครู เจ้าหน้าที่ คนงาน ภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและการแนะแนวนักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์การสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอน เพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำชุมชนในทุกด้าน และได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการสองทาง
 5. การจัดระบบบริหาร โรงเรียน กำหนดหน้าที่และแผนภูมิโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์กรที่ดี
 6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
 7. การบริหารงานธุรการหรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ
 8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกัน ไม่ขาดสาย
- กวี วงษ์พุด (2550, หน้า 53) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. รับผิดชอบในการงานทุกอย่างของสถานศึกษา
 - 1.1 รับผิดชอบต่อการดำเนินการศึกษาในสถานศึกษา ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและทางราชการ
 - 1.2 รับผิดชอบต่อองค์กรทั้งภายในและภายนอก เช่น ความสำเร็จในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานแห่งอื่น เพื่อให้งานของส่วนรวมซึ่งอาจเป็นของอำเภอ ของจังหวัด หรือของประเทศ ให้เป็นไปโดยความก้าวหน้าและได้ผลสมตามความต้องการ
 - 1.3 รับผิดชอบต่อการตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือกว่า โดยผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับการตรวจสอบจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าได้ทุกขณะ เพื่อให้การศึกษาส่วนรวมของระบบสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการ
2. เป็นตัวแทนของสัญลักษณ์สถานศึกษา (Symbolic function) ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา การติดต่อกับองค์กรภายนอกสถานศึกษาจะต้องทำในนามของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในการติดต่อกับสังคมภายนอก
3. เป็นผู้initiateหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Advisory function) ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่แนะนำหรือให้คำปรึกษา ตักเตือน สั่งการ ชี้แนะ และการกระตุ้นครูเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถสร้างความเป็นภาวะผู้นำให้แก่ครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุดใน และด้วยความหวังที่จะให้ครูเหล่านั้นพร้อมที่จะทำงานในฐานะที่เป็นผู้บริหารที่ดีต่อไปในวันหน้า
4. เป็นผู้initiateหรือทำงานใหม่ หรือพยายามปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ดีขึ้น (Initiative function) ภารกิจนี้ต้องการเวลา ความรอบรู้ ความรู้จักคิดสร้างสรรค์ และการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยจะมีการวางแผน เตรียมการ ประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบแล้วจึงตกลงใจกระทำ

5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาระดับสูงของปัญหาในสถานศึกษา (Decision-making function) การตัดสินใจเป็นภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบอันสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ทั้งนั้นก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์เท่าที่ผู้บริหารพึงมีทัศนะอันมองเห็นประโยชน์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่จะมีความสามารถเข้าใจความเป็นจริงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจสั่งการใด ๆ ลงไปในคราวนั้น ๆ

หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญ คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการ งานการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน และอีกมากมาย เพื่อให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ดังการบริหารงาน เช่น (วิรุณ ตั้งเจริญ, 2547, หน้า 29)

1. งานด้านวิชาการ

1.1 งานด้านเกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน จัดครูให้มีหน้าที่ต่าง ๆ ให้เหมาะสมแก่ความรู้ ความสามารถ การปกครองครู การสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานให้แก่ครู การพัฒนาครู เช่น การพยายามสนับสนุนให้ครูมีความสามารถในเชิงวิชาการและวิชาชีพยิ่งขึ้น รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการให้แก่ครูด้วยวิธีการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเป็นการตอบแทนผลงานที่ได้กระทำมาแล้ว การนิเทศการทำงานของครู การตรวจการบันทึกการสอนของครู และการควบคุมการสอนของครู

1.2 งานด้านเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียนตามความสามารถ ความถนัด หรือความต้องการ การส่งเสริมนักเรียนในด้านวิชาการ การจัดบริการห้องสมุดแหล่งสำหรับบริการด้านวิชาการ การควบคุมเวลาเรียนของนักเรียน การหาทางช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า การจัดการสอนซ่อมเสริม การติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียน

1.3 งานด้านการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การใช้หลักสูตรและการประเมินผลนักเรียน ได้แก่ การจัดหาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร เพื่อความสะดวกแก่การค้นคว้าของครู เช่น ตัวหลักสูตรประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอน และเอกสารทางวิชาการทางวิชาชีพ การพยายามปรับปรุงประมวลการสอน การจัดการประเมินการเรียนของนักเรียน การจัดหาวิทยากรท้องถิ่นหรือแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น การจัดทำและเก็บผลการเรียน และการออกไปสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการเรียนหรือการศึกษา

1.4 งานด้านการจัดเครื่องอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการด้านนี้แก่ครู กระตุ้นให้ครูใช้บริการด้านนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาแก่นักเรียน

2. งานด้านธุรการ

2.1 งานด้านการเงิน ได้แก่ การจัดหาปฏิบัติการด้านการเงิน ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบ สร้างมาตรการตรวจสอบตัวเงินสดและบัญชีการเงินเก็บรักษาหลักฐานในการรับจ่ายเงินให้ถูกต้อง จัดทำแผนหรืองบประมาณการใช้จ่ายเงินตลอดปี จัดตั้งกรรมการสำหรับจัดซื้อและกรรมการตรวจรับสิ่งของ

2.2 งานด้านการติดต่อกับองค์กรภายนอก ได้แก่ การจัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อการรับส่งเก็บรักษาและได้ตอบจดหมายหรือหนังสือราชการ การจัดเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการติดต่อกับชุมชน

2.3 งานด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดวางผังบริเวณโรงเรียน จัดเขตต่าง ๆ เช่น ที่พักผ่อน ที่ฝึกงาน อาคารเรียน จัดทำทางสัญจร การพัฒนาโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่นเหมาะแก่การศึกษาเล่าเรียน จัดบริการซ่อมแซมอาคารและเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการบริการต่าง ๆ เช่น น้ำดื่ม และรวมถึงการจัดเวรยามรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา

2.4 งานด้านบริการต่าง ๆ เช่น บริการเครื่องยวดยานพาหนะ

2.5 งานด้านการปกครอง ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน เช่น คนงาน ภารโรง พนักงานพิมพ์ดีด

3. งานด้านกิจการนักเรียน

3.1 งานด้านควบคุมดูแลความประพฤติและระเบียบของนักเรียน

3.2 งานด้านการแนะแนวและการจัดหาทุนและฝึกอาชีพ

3.3 งานด้านกิจกรรมนักเรียน เช่น ด้านกีฬานักเรียน นันทนาการ และกิจกรรมรวมประเภทเพื่อให้นักเรียนรู้จักปกครองตนเอง เช่น สภานักเรียน

3.4 งานบริการด้านอาหารกลางวัน การจัดที่สำหรับรับประทานอาหาร น้ำดื่ม สุขา

3.5 งานบริการด้านสุขภาพ มีการตรวจสุขภาพประจำปี การทำระเบียบสุขภาพ และการให้บริการด้านพยาบาล

3.6 งานด้านบริการรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการโจรกรรมทรัพย์สินของนักเรียน การสร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักเรียน (สำเนา นิลประเสริฐ, 2548, หน้า 4-9) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำการพัฒนาโรงเรียน ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย ในการบริหาร โรงเรียนผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำ ดังนี้ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 16)

1. เป็นผู้นำในการวางแผน มีการติดตามดูแล กำกับ และเสริมแรงผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการประเมินผลงานว่า งานที่ทำนั้นบรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร

2. เป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา มีน้ำอดน้ำทน

3. มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี

4. มีความสามารถในการจูงใจคน

5. มีความรับผิดชอบสูง

6. มีความสามารถในการนิเทศงานด้านการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี นั่นคือการเป็นครูที่ดีในท่ามกลางครูทั้งหลาย ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำในการพัฒนาโรงเรียนควรมีความสามารถในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

6.1 ด้านการวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายของงาน

6.2 ด้านวิชาการ

6.3 ด้านธุรการ

6.4 ด้านการปกครอง

6.5 ด้านการบริการ

ด้านการวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมายของงาน ผู้บริหารควรศึกษาและทำความเข้าใจกับงานนั้น โดยต้องทราบข้อมูล ความเป็นมาในอดีตมีการศึกษาปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เมื่อรวบรวมหลักฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้มองเห็นภาพรวมขอบเขตของงาน ความเป็นมาอย่างไร มีข้อดีหรือปัญหาอย่างไร ตรงไหนที่ควรดำรงไว้ ตรงไหนที่ควรแก้ไขไปถึงจุดที่ควรพัฒนาให้ก้าวหน้าขึ้น จากนั้นจึงกำหนดเป้าหมายและวางแผน การกำหนดเป้าหมายต้องคำนึงถึงความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดผล เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานและเป็นพื้นฐานในการวางแผน และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายต่อไป ส่วนการวางแผนนั้นต้องคำนึงว่า (นิศย์ สัมมาพันธ์, 2548, หน้า 25)

1. จะทำอะไร

2. ทำไปจะได้ประโยชน์อะไร

3. จะทำเมื่อไร

4. จะทำที่ไหน

5. จะให้ใครทำ

6. จะทำอย่างไร

ด้านวิชาการ งานวิชาการถือว่าเป็นงานสำคัญอันดับต้นในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายหลักของสถานศึกษามีการวางแผนในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนปฏิบัติงาน มีวิธีการติดตาม ตรวจสอบ ผลงานการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตัวเป็นนักวิชาการและนักพัฒนามีการวางแผนบริหารงานวิชาการอย่างเป็นระบบเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ส่งเสริมให้นำนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา สถานศึกษาบางแห่งอาจมีการเรียนแผนกอิสระอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อส่งนักเรียนไปฝึกงานในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ และยังคงส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู อาจารย์ให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทันสมัยต่อเหตุการณ์ และสามารถนำความรู้ความสามารถไปพัฒนาการสอนให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพมากที่สุด (เสนาะ ตีเขียว, 2551, หน้า 30)

ด้านธุรการ การบริหารงานธุรการ แบ่งเป็น

งานธุรการ คือ งานที่เกี่ยวกับเอกสารหลักฐานในราชการ รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ดีที่สุดและรวดเร็ว ดังนั้นในการบริหารงานด้านธุรการจึงต้องคำนึงถึง

1. การบริหารงานด้านบุคคล จะต้องรู้ศักยภาพของผู้ร่วมงานและการยอมรับในปัจเจกบุคคลควรมีการแบ่งงานที่ดำเนินอยู่อย่างชัดเจน และวางคนให้ถูกกับงานที่เขาสนใจและมีความถนัด มีการทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อเป็นการมิให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง ถ้ามีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นกับผู้บริหารต้องรับหาสาเหตุด้วยความเป็นธรรม และพยายามสร้างความเข้าใจอันดีที่ผู้ร่วมงานพึงมีต่อกัน ควรให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานได้แสดงออก เพราะเราทุกคนย่อมต้องการการยอมรับจากผู้อื่น การทำกิจกรรมหรือทำโครงการต่าง ๆ ถือได้ว่าเปิดโอกาสที่ดีให้บุคคลทุกระดับได้แสดงออก โดยให้แสดงความคิดเห็นแนวทางของตนเองให้มากเพื่อเป็นการพัฒนาผลงานให้เป็นที่พอใจตามวัตถุประสงค์

2. การบริหารด้านการเงินควรมีแผนการให้ประโยชน์และประหยัดอย่างที่สุดสำหรับหน่วยงานที่มีปัญหาขาดแคลนงบประมาณเพื่อดำเนินการ ผู้บริหารอาจมีอำนาจนโยบายในการบริหารด้านการเงินในลักษณะให้หน่วยงานนั้นสามารถ “เลี้ยงตัวเอง” ได้ หรือมีโครงการสรรหางบประมาณอุดหนุนจากภายนอก

3. การปฏิบัติงานด้านพัสดุ ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ ควรมีการจัดซื้อ เบิกจ่ายอย่างถูกต้อง ตามระเบียบแบบแผน มีการมอบหมายให้ครูอาจารย์ และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงาน รับผิดชอบอาคารสถานที่และครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพราะทุกคนย่อมต้องมีส่วนร่วมในการใช้เก็บรักษา และควบคุมดูแล ในขณะเดียวกันก็ต้องมีการพัฒนาอาคารสถานที่ให้สะอาด สะดวกสวยงาม ให้เหมาะสมกับที่เป็นสถานศึกษา

4. การบริหารงานสารบรรณ ควรควบคุมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานสารบรรณให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 งานทะเบียน ระเบียบควรดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยและเป็นปัจจุบัน

5. การจัดประชาสัมพันธ์สถานศึกษา เพื่อให้บุคลากร ในสถานศึกษาได้รับข้อมูล และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ด้านการศึกษา และด้านอื่น ๆ ขณะเดียวกันก็มีประชาสัมพันธ์สถานศึกษาต่อ ชุมชนภายนอก

ด้านการปกครอง การปกครองคนหมู่มากให้ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ให้เขามีโอกาสในการร่วมบริหารงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาออกไปตามลำดับ ให้ผู้ร่วมงานแสดงศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการฝึกให้นักเรียนรู้จักการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีการจัดตั้งสภานักเรียน มีประธานนักเรียนฝึกให้นักเรียนรู้จักวางแผน จัดทำโครงการเพื่อพัฒนา ตนเอง สถานศึกษา และชุมชน ภายใต้การดูแลและประสานงานกับอาจารย์ เป็นต้น

ด้านการบริหาร การให้บริการอาจมองได้ 2 ประเด็น คือ การให้บริการภายในสถานศึกษา และให้บริการชุมชน ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่นี้ โดยวางแผนงานให้สอดคล้องกับ ความเป็นไปได้ ความจำเป็นหรือความต้องการที่จะให้มีขึ้น งานบริการที่ควรจัดให้มี เช่น

1. การบริการทางด้านวิชาการสำหรับบุคลากรภายในโรงเรียน และการให้บริการชุมชน เช่น การจัดห้องสมุดโรงเรียน รวมถึงงานวิชาการที่เป็นการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชน
2. การให้บริการทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ เช่น อาหารกลางวัน การจัดร้านค้าสหกรณ์
3. การให้บริการทางด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย และสุขอนามัย เช่น การให้บริการ ของสถานพยาบาล การรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา และการจัดสภาพแวดล้อมเหมาะสม เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2548, หน้า 102-118) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรือบริหารวิชาการ (Improving the educational program) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำ และการประสานงานในการกระตุ้นให้ข้าราชการครู ชุมชน

และนักเรียน ได้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุผลตามโครงการที่กำหนดให้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้คือ

- 1.1 การดำเนินโครงการให้มีประสิทธิผล
 - 1.2 การประเมินผลโครงการ
 - 1.3 การพิจารณาปรับปรุงโครงการจัดการวางศึกษาใหม่ ๆ
 2. การคัดเลือกสรรและการพัฒนานุคลากร (Seleling and developing personnel)
 - 2.1 การเลือกสรรบุคลากร ผู้บริหาร โรงเรียน ไม่มีอำนาจในการคัดเลือกข้าราชการครูโดยตรง มีหน้าที่เสนอแนะการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสม และชี้แจงอัตราค่าจ้างที่ขาด
 - 2.2 การพัฒนาเกี่ยวกับนโยบายด้านบุคลากร ได้แก่ การพิจารณาสร้างเกณฑ์ประเมินผล ความดีความชอบภายใน การกำหนดชั่วโมง และการกระจายอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ เป็นต้น
 - 2.3 พัฒนาด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ก่อให้เกิด มนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในโรงเรียน
 - 2.4 การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมให้ก้าวหน้าทางวิชาชีพ ให้ข้าราชการครู มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน
 3. การทำงานร่วมกับชุมชน ผู้บริหาร โรงเรียนมีบทบาทในการทำงานร่วมกับชุมชน ดังนี้
 - 3.1 ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำความรู้จักกับชุมชน
 - 3.2 เข้าไปมีส่วนร่วมและกระตุ้นบุคลากรในโรงเรียนในการพัฒนาชุมชน
 - 3.3 อำนวยความสะดวกในการที่จะใช้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
 - 3.4 เผยแพร่งานของโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบ
 4. การจัดการบริหารของโรงเรียน (Managing the school)
 - 4.1 จัดระบบบุคลากรในโรงเรียน โดยกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบให้ชัดเจน
 - 4.2 งานร่วมกับบุคลากรในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยให้ข้าราชการครู ทำงานได้อย่างดีที่สุด
 - 4.3 วางแผนร่วมกับบุคลากร ในการใช้และเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่อย่างมี ประสิทธิภาพ
 - 4.4 จัดทำทะเบียนต่าง ๆ เช่น บุคลากร พัสตครุภัณฑ์ไว้อย่างเป็นระเบียบและรอบคอบ
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษาไว้ 12 มาตรฐานด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนา
ของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนางานแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกินผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเห็นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาข้อมูลและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์จากรายงานการประชุมครู
ต้นแบบ ครูแห่งชาติ และผู้บริหาร โรงเรียน เมื่อวันที่ 7-9 พฤษภาคม พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงบทบาท
หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในอนาคต ดังนี้

1. ต้องมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ได้แก่ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวดี ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้ จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา
มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา
3. ต้องมีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชน
และสังคม
4. ต้องมีการบริหารงานที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ รับฟัง
ความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักฟังที่ดี และมองภาพรวมออก เป็นนักวางแผน มีความสามารถในการ
บริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อ แหล่งเรียนรู้ อาคาร สถานที่รวมทั้ง
บุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาในด้านการพัฒนา
วิชาชีพ

เนเชวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้เสนอว่าผู้บริหารทางการศึกษามีบทบาทที่จะ
บริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจใน
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบ โครงการ (Planning
programming budgeting system: PPBS) การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์และแผนงาน (Management
by objectives/ results MBO/ R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากร ให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้เข้าใจในการวางแผนบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) รอบรู้วิธีและเทคนิคการตัดสินใจ
4. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบ ขยาย กำหนดโครงสร้าง องค์การขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
5. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change maker) ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน (Change agent)
6. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจ เครือข่ายสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและ การเขียน การใช้สื่อสารเพื่อการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียน การใช้สื่อสารในการประชาสัมพันธ์
8. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้อง เข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
9. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem solving manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และแก้ปัญหาได้
10. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการ ที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้
11. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจใน ระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/ พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
13. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถทางการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุง หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
14. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมิน ระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
15. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ทักษะในการสื่อความหมายวิธีสร้าง ภาพพจน์ที่ดี รู้เข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

16. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) สามารถในพิธีการต่าง ๆ ในสังคม จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นงานที่จะต้องรับผิดชอบสูงและมีงานหลาย ๆ ด้านที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มนุษย์สัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้าราชการครู นักเรียน และชุมชน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาค

ในยุคปัจจุบันที่สังคมโลกต่างให้ความสำคัญกับกระแสสิทธิมนุษยชนและกระแสประชาธิปไตย คนทุกคนมีสิทธิได้รับความเป็นธรรมในสิทธิที่ตนเองควรจะได้รับ ตั้งแต่แรกเกิดคือ สิทธิที่จะต้องอยู่รอด สิทธิในการได้รับการคุ้มครองตามกฎหมาย และสิทธิที่จะได้รับการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับสภาพวิวัฒนาการของสังคมเศรษฐกิจใหม่ที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ความรู้คือ อำนาจ การเรียนรู้จึงกลายเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อคนทุกคนอย่างทวีคูณ ผู้ที่เข้าถึงความรู้ได้มากกว่าจึงได้เปรียบคนที่เข้าถึงความรู้ได้น้อยกว่า ผู้คนทั่วโลกมีความต้องการการศึกษามากยิ่งขึ้น ดังจะเห็นได้จากการจัดศึกษาดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1, 2553, หน้า 45)

1. จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1 ได้ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กระดับก่อนประถมศึกษาเพื่อให้ได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความพร้อมที่จะเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นไป
2. การจัดการศึกษาภาคบังคับ และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษา และสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา ประกอบด้วย ค่าอาหารกลางวัน อาหารเสริม (นม) เครื่องแบบนักเรียน อุปกรณ์การเรียน และสื่อการเรียนการสอน ฯลฯ
3. จัดการศึกษาให้เด็กที่มีความบกพร่องหรือมีความต้องการพิเศษ เด็กพิการ โดยดำเนินการสร้างสถานศึกษาแกนนำการศึกษาพิเศษ จัดกิจกรรมสร้างเสริมศักยภาพการเรียนรู้

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1 กำหนดให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการด้วยระบบการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับการประเมินการศึกษา มีการประเมินมาตรฐานสถานศึกษาทั้งด้านคุณภาพนักเรียน ด้านผลการเรียนรู้

และด้านการบริหาร ประเมินคุณภาพการศึกษาของนักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 นำหลักสูตรท้องถิ่นและเทคโนโลยีมาใช้ในแหล่งเรียนรู้ ส่งเสริมการทำหลักสูตร การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1, 2553, หน้า 55)

1. พัฒนางานเพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารจัดการที่มีส่วนร่วม การให้ชุมชนและท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การปฏิบัติและการปรับปรุงแก้ไข
2. การเตรียมเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงานเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-base budgeting: PBB) โดยการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบทุกสถานศึกษา
3. จัดทำแผนอัตรากำลังคน ดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรแผน และความต้องการของหน่วยงาน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและข้อมูลด้านบุคลากรมาใช้ประโยชน์

ปริมาณและความรับผิดชอบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1

มีปริมาณงานและความรับผิดชอบหลายด้าน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน ด้านบุคลากร ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคจะเชิงเทรา เขต 1, 2553, หน้า 72)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคจะเชิงเทรา เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่าเป็นองค์กรในการจัดการศึกษา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีศักยภาพในการแข่งขัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคจะเชิงเทรา เขต 1 กำหนดพันธกิจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ประสานส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษา ครอบคลุม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น จัดการศึกษาาระดับปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับ 9 ปี การศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี แล้วแต่กรณีให้กับประชาชน ต้องได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเป็นธรรมและเสมอภาคอย่างต่อเนื่องในรูปแบบที่หลากหลายและส่งเสริมให้ได้เรียนจบการศึกษาขั้นพื้นฐานตามศักยภาพและความต้องการของแต่ละคน

ความหมายของภาวะผู้นำ

ประเวศ วะสี (2549, หน้า 70-71) กล่าวว่า สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและสังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายรวมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยก เพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น

สงครามจะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมดา จุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้าง น้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ คือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ส่วน พรณพ พุกกะพันธ์ (2549, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่พึงประสงค์คล้อยกับ พะยอม วงศ์สารศรี (2552, หน้า 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพล และอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมี จุดหมายปลายทางเช่นเดียวกับกวี วงศ์พุม (2550, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำหรือ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล โดยกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอิทธิพลที่ถูกต้องและการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน (2548, หน้า 220) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อ ปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ ยงยุทธ เกษสร (2552, หน้า 59) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ คนที่มีอำนาจ หรือมีความ สามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจคนให้ทำตามความคิด ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ บางครั้ง ความเป็นผู้นำก็เรียกว่า “ประมุขศิลป์” หมายถึง อำนาจของบุคคลในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานโดยการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อที่จะสร้าง “ศรัทธา” ให้เกิดขึ้น เพื่อทำงานให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย และความต้องการทั้งของหน่วยงานหรือองค์การ และของผู้บริหาร ผู้นำจึงเป็น คนที่มีอำนาจเหนือกว่าเมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น แต่ความเหนือกว่าดังกล่าวเป็นการเหนือกว่า ด้วยเหตุผล และการยอมรับนับถือด้วยความจริงใจของผู้อื่น มิใช่ด้วยอำนาจ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้อง เป็นผู้นำเสมอไป แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเป็นผู้นำให้ได้ การบริหารงานจึงจะสำเร็จตามความ มุ่งหมาย

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การทั้งนี้เพราะ ผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากร ขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ปัญหาที่ เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่ จะทำงานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันจับได้

ผู้นำให้ไปจากองค์การการศึกษานั้นได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน เพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ดังนี้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549, หน้า 97)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, pp. 214-215)

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse, 1978, p. 227)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989, pp. 3-4)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง (ทวี วงศ์พุ่ม, 2550, หน้า 14)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (ทวี วงศ์พุ่ม, 2550, หน้า 15)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2550, หน้า 34)

“ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2550, หน้า 9)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 2)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552, หน้า 28)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด (ยงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 56)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นหัวหน้าทำหน้าที่ในการสั่งการแนะนำหรือชี้แนะให้กลุ่มปฏิบัติตามหรือมีบทบาทในการนำด้านการปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่าง ๆ (Webster, 1985, p. 23)

ผู้นำ หมายถึง กระบวนใช้อิทธิพลที่หัวหน้าพยายามให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998, p. 2)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีสถานภาพและหน้าที่เป็นที่ยอมรับในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมเดียวกันหรือหลายกิจกรรม (Daft, 1999, p. 35)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin, 2007, p. 431)

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร มีอำนาจหน้าที่เหนือคนอื่น ๆ ภายในองค์กรนั้น ๆ มีหน้าที่ในการสั่งการ วางแผน แนะนำ ชี้แนะหรือปฏิบัติ และมีความสามารถในการนำพากลุ่มหรือองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความ پاکเพียร อดทน กล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่เข้ากับผู้อื่น สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเพราะความเป็นผู้นำจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มอย่างราบรื่นเรียบร้อย สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความพอใจ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นขบวนการสร้างสิ่งเร้าขบวนการพัฒนาและการทำงานกับคนในองค์กร เป็นขบวนการมุ่งคน การมุ่งสร้างแรงจูงใจให้กับคน การใช้มนุษยสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในองค์การการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างบรรยากาศในองค์การ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความเจริญและการพัฒนา นอกเหนือจากนั้นก็คือ ปัจจัยของมนุษย์ที่ส่งเสริมการผลิต ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจในจุดหมายการตัดสินใจเลือกทางเลือกใหม่ การสนับสนุนส่งเสริมการบริการการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

การนำหลักการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กรและปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสร้างความพึงพอใจหรือบางครั้งมีผลในทางตรงกันข้าม คือ สร้างความไม่พึงพอใจของมนุษย์ในองค์กร

ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหารการศึกษาจะต้องเหมือนกัน หมายความว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ต้องการความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น ซึ่งต่างกับการทำงานกับเครื่องกลหรือเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เราใช้กฎเกณฑ์ตายตัวได้ในการสั่งให้เครื่องทำงาน แต่การสั่งให้มนุษย์ทำงานด้วยกฎเกณฑ์ที่ตายตัวอาจได้ผลมากบ้างน้อยบ้าง หรือไม่ได้ผลเอาเสียเลยก็เป็นได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ คือ ความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลปะในการบริหาร ทฤษฎีจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหาร ถ้าไม่มีทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความสำเร็จก็ด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลปะนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร ภาวะผู้นำมีอยู่หลายความหมาย อาจจะเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ประการแรก ภาวะผู้นำมีขอบเขตกว้างขวางและเกี่ยวกับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย ประการที่สอง ภาวะผู้นำเป็นผลงานของสหวิทยาการ สหสถาบันและสหอาชีพ ฉะนั้นวิธีการมองภาวะผู้นำของแต่ละวิชา สถาบันและอาชีพจึงแตกต่างกันออกไป ประการสุดท้าย องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำยังถือเป็นข้อยุติไม่ได้ เนื่องจากผลการศึกษเกี่ยวกับเรื่องนี้ยังขัดแย้งกันอยู่มาก แต่อย่างไรก็ตามจะได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการบางท่านเท่านั้น

ตามความเห็นของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1971, p. 45) นั้น ภาวะผู้นำหมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงานและดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ต่อมาในปี ค.ศ. 1971 ฟีเดเลอร์ได้ให้ความหมายที่เฉพาะเจาะจงซึ่งมองเห็นได้ในทางปฏิบัติไว้ว่า “การที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ รวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำอยู่ด้วย ชมิคต์ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างกว้าง ๆ ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม (ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกันและประพฤติดนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกหรือการกำหนดแนวทางผู้นำ จะเห็นได้ว่าความหมายของภาวะผู้นำของชมิคต์ มีลักษณะคล้ายคลึงกันที่ให้ไว้โดยฟีเดเลอร์ จากการพิจารณาความหมายของภาวะผู้นำที่นักวิชาการทั้งหลายที่ให้ไว้ข้างต้นนั้น ผู้เขียนขอสรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่บุคคลคนหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจเพื่อจูงใจหรือคลอใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับตอจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วยสิ่งที่จะพิจารณาความเป็นผู้นำ

1. ผู้นำมีผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศแสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ ผู้ได้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเพราะเกิดความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำในลักษณะที่เหมือนกันนั้น มิใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำแต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ (Zaleznik, 1989, p. 74) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรมของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้บริหารถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจและผู้แก้ปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในขบวนการที่จะนำไปเป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ มีทรรศนะกว้างไกล จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

ผู้บริหาร (Administrator) คือ บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ใช้ในกิจการของรัฐ ศิลปะของการบริหารจัดการ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)

- ความพยายามน้อย (Effort)
- รายจ่ายน้อย (Expense)
- สูญเสียน้อย (Waste)

หลักประสิทธิผล (Effectiveness)

- การทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเลือกเป้าหมายที่เหมาะสม การตัดสินใจที่ถูกต้อง รวมถึงความพึงพอใจผู้ที่ใช้บริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder)

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลผู้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นในการชี้นำ คลังใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ร่วมกัน โดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารจัดการ ดังนั้นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร มีดังนี้

ผู้บริหารและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Administrator) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ซ้ำแล้วซ้ำอีกเป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (Do things right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the right things) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถสูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความ

สามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (Zaleznik, 1990 cited in Bartol, 1998) บาส (Bass, 1989) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำอีกลักษณะหนึ่งคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) เป็นผู้นำที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย มีปัจจัยสามประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือ

- 1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับภารกิจ หรือมีวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ยกตัวอย่างบุคคลที่มีความสามารถดังกล่าวนี้ เช่น Martin Luther King, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy และ Bob Hawke เป็นต้น (Bartol, 1998) ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่น ซึ่งนักวิจัยพยายามศึกษาหาพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเช่นนี้ว่าเป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง มองอนาคตด้วยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ ประพฤติตนไม่หวั่นหวาด สะดวกสบาย (ทวนกระแสจากปทัสถานทางสังคมที่เป็นอยู่) นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้นำประเภทนี้มักขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent power) และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) และพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงเชิงก้าวหน้าอีกด้วย (Conger & Kanungo, 1998, p. 45)

- 2) การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า

- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์

สิ่งใหม่ ๆ หากพิจารณาถึงวงจรชีวิตองค์กร (Organizational life cycles) กับผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) อาจกล่าวได้ว่า ในระยะเริ่มแรกขององค์กร ซึ่งเรียกว่ายุคการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial stage) ต้องการผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะต้องการความเติบโตก้าวหน้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า สำหรับยุคการสะสม (collectivity stage) ยุคการควบคุมและการทำให้เป็นแบบทางการ (formalization and control stage) อาจเหมาะกับผู้นำแห่งการจัดการมากกว่า เนื่องจากองค์กรเริ่มตั้งตัวได้ ต้องการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากสองยุคนี้ ความริเริ่มสร้างสรรค์เริ่มลดลง ต้องการการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น จนเกิดเป็นยุคการปรับปรุงโครงสร้างขึ้น (Elaboration of structure) และเป็นยุคที่ต้องการผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

ผู้นำ (Leader) ในปัจจุบันมีการพูดถึงกันอยู่มากมาย เช่น ผู้นำประเทศ ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร เป็นต้น แต่ละตำแหน่งหน้าที่ล้วนแล้วแต่จะต้องมีคุณสมบัติทั่ว ๆ ไป คือ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ มีความสมเหตุสมผลเป็นกันเอง เน้นนำในเชิงความคิดริเริ่ม พัฒนาคนเป็นหลัก มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ การปลูกฝังและการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับลูกน้องของตนได้ มีความเสียสละต่อการทำงาน ร่วมทำงานเป็นทีม แสวงหาความรู้และข้อคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการวางแผนการทำงาน และสร้างความยืดหยุ่นต่อระบบงาน มองอนาคตของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ และมองอนาคตขององค์กรด้วย รู้จักเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว อาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ และมีความกล้าตัดสินใจที่จะทำอะไรใหม่ ๆ กล้าเผชิญปัญหาและหาแนวทางแก้ไข และสุดท้ายเมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็จะคิดว่าเขาและลูกน้องร่วมกันทำให้เกิดผลงานนั้น ๆ ขึ้นมา

ผู้บริหาร (Administrator) ผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือ จัดการทุกอย่างตามระบบที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับระบบการทำงานมากกว่า ควบคุมขั้นตอนการทำงานทุก Step ไม่มีความยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ทำงาน ทำตามหน้าที่ของตัวเองและจัดการบริหารงานโดยไม่ต้องคำนึงถึงความตน (องค์กร) เพื่อที่จะให้องค์กรก้าวหน้าทัดเทียมคู่แข่งได้ หรือดีกว่าคู่แข่ง มุ่งแสวงหาแต่ผลกำไรเป็นที่ตั้ง พัฒนาผลงานมากกว่าจิตใจ มองอนาคตของตนเองที่จะก้าวหน้าเหนือผู้อื่น คัดสินใจโดยใช้ทฤษฎีมาเป็นตัวกำหนดแนวความคิด ไม่เป็นกันเองกับลูกน้องเข้าหายาก มีพิธีรีตองในการเข้าพบ และสุดท้ายเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จเขาจะคิดว่าเขา คือ ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนั้น ๆ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารนั้นมีความแตกต่างกันในทางปฏิบัติตน ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องมีความเป็นผู้นำด้วยเพื่อที่จะนำทีมบริหารงานขององค์กรให้สำเร็จ เกิดผลกำไร และได้ผลตอบแทนทั้งสองฝ่ายได้โดยไม่ต้องออกแรงมาก

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษา

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบด้วยการนำและการบริหาร การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเป็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจ และความกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น (สุนีย์ เฟ่งประพุดติ, 2549, หน้า 42-43)

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ในการทำงานให้ถูกกับสภาพของสถานศึกษา และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความบริสุทธิ์ใจในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่าง ๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 132-133)

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วและเรียบร้อย ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้คลในองค์กรได้รับการประสานงาน และนำแนวทางการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. ช่วยรักษาภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินได้ตามลักษณะขององค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรกำลังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร

4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจ ให้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Sturs, 1991 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ, 2548, หน้า 27)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ องค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้มีการศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กรเสมอมา

ผู้นำกับผู้ตามต่างกันอย่างไร

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ผู้ตาม (Follow) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมภายใต้การชี้แนะของผู้นำ

ผู้ตาม (Followers) เกิดจากเหตุผลที่ว่าตราบใดที่องค์กรยังคงดำเนินงานอยู่ได้ย่อมต้องอาศัยพลังงานของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ผู้ตามนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญและควรให้การยอมรับ คนทำงานที่เป็นผู้ตามย่อมมีมากกว่าผู้นำ การเป็นผู้นำที่ดีย่อมส่งผลดีต่อผู้ตามเช่นเดียวกัน ผู้ตามที่ดีนั้นต้องเป็นบุคคลที่เข้มแข็งและมีความคิดเป็นของตนเอง การเป็นผู้ตามที่ดีย่อมไม่เป็นบุคคลที่ดีอื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทนไม่แข็งข้อต่อผู้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษาผู้ตามเพื่อที่จะชักนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทของผู้ตามและภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้ตาม มีความสำคัญในการบริหารอธิบายถึงภาวะผู้นำในหลาย ๆ เหตุผลด้วยกัน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้ตาม โดยหลักการแล้วมีบทบาทในข้อที่ว่าบุคคลย่อมมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกันไปคือ ในช่วงหนึ่งของชีวิตทุกคนย่อมต้องเคยเป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม แต่ส่วนใหญ่ทุกคนย่อมเคยผ่านการเป็นผู้ตามมากกว่าการเป็นผู้นำ

2. ผู้ตามมีอิทธิพลในการส่งเสริมผู้นำหรือผู้นำให้การสนับสนุนผู้ตามในข้อบกพร่องต่าง ๆ เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ดังนั้นทั้งผู้นำและผู้ตาม จึงต้องปรับพฤติกรรม ตลอดจนอำนาจเพื่อให้เข้ากันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. การที่ผู้นำจะมีคุณภาพได้นั้นต้องอาศัยผู้ตามที่มีคุณภาพเช่นกัน ตัวอย่างการเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และความผูกพันต่อเป้าหมาย การให้การสนับสนุน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นต้น ผู้ตามต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง และมีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตามคิดอย่าง “ผู้นำ” “ผู้ตาม” ที่รู้หลักการนำเสนอได้อย่างตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพประทับใจผู้บริหาร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำว่า Leader ซึ่งหมายถึง ผู้นำ ได้เริ่มต้นใช้เมื่อปี ค.ศ. 1300 แต่คำว่า Leadership หรือภาวะผู้นำ ไม่มีปรากฏจนกระทั่งปี ค.ศ. 1834 หรือเมื่อต้นศตวรรษที่ 19 จึงมีคำดังกล่าว ซึ่งแปลว่าความสามารถที่จะนำผู้อื่น (Oxford English Dictionary, 1933 อ้างถึงใน วินัย จิมวงศ์, 2542, หน้า 8) มีประเด็นที่น่าสนใจประเด็นหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Manager) และผู้นำ (Leader) ไม่จำเป็นต้องบุคคลเดียวกันหรือเหมือนเดิม พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่งคือ ผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิมซ้ำอีก เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ความมีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรมในทิศทางที่ถูกต้อง ความมีประสิทธิภาพและความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่ (Zalezenk, 1990 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีดงนันท์, 2547, หน้า 24) ผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารหลายคนอาจไม่ได้เป็นผู้นำเนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำ (Robbin, 1991 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีดงนันท์, 2547, หน้า 24) ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้อื่น อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองก็มีความสำคัญต่อองค์กร (Hunt & Osborn, 1991 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีดงนันท์, 2547, หน้า 24)

ยูก (Yukl, 1989, p. 49) การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการกล่าวและหาคำตอบในอดีตมาโดยตลอด การวิจัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่ประสิทธิผล (Leadership effectiveness) โดยพยายามที่จะอธิบายในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Abilities) พฤติกรรม (Behaviors)

ที่มาของอำนาจ (Source of power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (Situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ยุคส์ (Yukl, 1989, p. 49) และมีการให้ความหมายคำว่า “ภาวะผู้นำ” แตกต่างกันไปตามทักษะหรือแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้ (Yukl, 1989, p. 49)

จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความ پاکเพียร อดทน กล้าตัดสินใจ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่เข้ากับผู้อื่น สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเพราะความเป็นผู้นำจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มอย่างราบรื่นเรียบร้อย สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความพอใจ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 7-15 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีตังนันท์, 2547, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
 2. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะทางบุคลิกภาพและผลการกระทำ
 3. ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะของการกระทำให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติตาม
 4. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพล
 5. ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการเกลี้ยกล่อม
 6. ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำ หรือพฤติกรรม
 7. ภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมาย
 8. ภาวะผู้นำ เป็นผลจากการที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
 9. ภาวะผู้นำ เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
 10. ภาวะผู้นำ เป็นการใช้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน
- เบส (Bass, 1981) ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้

1. เป็นศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของ

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งอำนาจของความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดในความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่าผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังเกลียดชัง และพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กรการศึกษานั้น ได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ และอื่น ๆ ในปัจจุบันนี้ ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กร และในสถานการณ์ต่าง ๆ กันเพื่อให้เข้าใจภาวะผู้นำ (Leadership) และผู้นำ (Leader) ดีขึ้น จึงเสนอความหมายของผู้นำ (Leader) ที่มีความหมายกว้างมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป ซึ่ง ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่อำนาจเหนือบุคคลนั้น อำนาจดังกล่าวจะเกิดจากการยอมรับของสมาชิกเกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่นเดียวกับภารดี อนันตนาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สิวไลใจหาญ (2554, หน้า 28) ได้ให้ความเห็นว่าการเป็นผู้นำเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ

และบุคคลที่ได้ชื่อว่า เป็นผู้นำจะมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น ปฏิบัติตามความคิด เป็นความต้องการหรือคำสั่งสอนของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับสงวน นิติยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2544 อ้างถึงใน สิริไอล ใจหาญ, 2554, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าคือ ผู้มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามนำให้ทำ สามารถทำให้คนเดินตาม และการเดินตามนั้นมิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นำนั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้คนเกรงกลัวจึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง อรุณ รัชธรรม (2552, หน้า 187) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับค้ำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่ว สอดคล้องกับอานันท์ ปันยารชุน (2547, หน้า 26-27) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตามการที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้ที่ที่ยั่งยืนสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ คุณธรรมและจริยธรรม ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 99) กล่าวว่า ผู้นำคือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 130) ให้ความหมายของผู้นำ โดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน ให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ 2) ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำอย่างแท้จริง เป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารแต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิด เป็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใดทั้งสิ้น และพระธรรมปิฎก (2547, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าคือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ตั้งาม

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2548, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ เช่น ฮัลปิน (Halpin, 1996, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่างคือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า ส่วนมอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่าผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำพฤติกรรม ความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีความหมายในการประสานสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำของแบส และอวอลิโอ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่บรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามไม่คำนึงถึงขั้นความเป็นผู้มีศักยภาพของตน (Self-actualization) ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 4 ประการดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, p. 221)

1. การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ ทำให้ข้าราชการครูอุทิศตนเพื่องานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนภาพ และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ
3. การกระตุ้นชาวปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ข้าราชการครูเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4. การคำนึงถึงเอกบุคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นการวินิจฉัย และยกระดับความต้องการของข้าราชการครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อกับข้าราชการครูเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของข้าราชการครู กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ข้าราชการครู เกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยเบสได้ใช้ฐานคติของทฤษฎีความคาดหวังของวูม กล่าวคือ ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้ หรือความคาดหวังของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ต้องการของเราจะได้รับ โดยการปฏิบัติงาน 2) คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการหากมีมากเป็นที่ปรารถนาของเขา จะเป็นเครื่องมือทำให้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างอื่นได้ ดังนั้น ระดับความพยายามของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ตามที่ว่าความพยายามของเราจะเป็นผลให้เขาได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอธิบายได้ในรูปความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม 3 ประการ คือ 1) เป็นการตระหนักถึงสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงาน และพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย ได้รับผลสำเร็จแล้ว ทั้งฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงาน และพยายามชี้ให้เห็นว่าถ้าการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย ได้รับผลสำเร็จแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะได้รับสิ่งที่ต้องการ 2) ความพยายามของผู้ตามเกิดขึ้นโดยการให้การแลกเปลี่ยนรางวัลและให้สัญญาการให้รางวัล และ 3) เมื่อผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้นำตอบสนองผลประโยชน์ให้กับผู้ตามทันทีความสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้ตามเกิดความคาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้

โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้ในการทำงานในสภาพของวัฒนธรรมองค์กร การที่ปรากฏอยู่แต่ลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำทั้งสองแบบของเบสได้เสนอรูปแบบที่ของภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน (Bass, 1991 อ้างถึงใน สุนิสา ศรีดงนันท์, 2547, หน้า 41) ภาวะผู้นำแบบตามสบายเป็นลักษณะของความเชื่อที่ว่า “ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง” ไม่มีทัศนภาพเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและความชัดเจนของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมาก หรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะการบริหารที่วิฤต และเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจเป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent power)

สภาพการณ์นี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ และมีประสิทธิผลน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี

ผู้นำการสร้างบารมี มีคุณลักษณะที่แตกต่างจากผู้นำทั่วไปหลายประการ คุณลักษณะหลายอย่างของผู้นำการสร้างบารมี พบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformation leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวความคิด ทั้งนี้เพราะไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์กรได้นั่นเอง อโวลิโอ (Avolio, 1990, p. 87) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ 10 ประการ โดยลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีก ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการสร้างบารมีที่เป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคตขององค์กร ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมายนั้น วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าคำว่ายวาทกรรม วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายในอนาคตขององค์กร โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์กรไปถึงอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างบารมี

2. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำ โดยการสร้างบารมีจะสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีลีลา และมีชีวิตชีวาต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตาม หันมาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

3. ผู้นำการสร้างบารมีต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่น ให้เกิดความไว้วางใจโดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ สื่อหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ แม้อาจจะกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง

4. ผู้นำการสร้างบารมี มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการช่วยเหลือสมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในความสามารถของตน คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. ผู้นำการสร้างบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ผู้นำการสร้างบารมีจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. ผู้นำการสร้างบารมี มีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือการกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้นำการสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เห็นพฤติกรรมกล้าได้กล้าเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภาพในองค์การที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

8. ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างบารมีเป็นคุณลักษณะที่ปรุ่งแต่ง (Attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษ และจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเลืยฉลาดในการเลือกใช้อุปกรณ์ สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์การหรือสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลการกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ 1) มีความมั่นใจในตนเองสูง 2) มีความโดดเด่นในตนเองสูง และ 3) มีความเชื่อมั่นก่อนจะประพฤติดำเนินการตามท่วงท่าของธรรมชาติของตน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดเป็นการสร้างบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้อง และทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (Charismatic leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบแนวคิด ผู้นำมีบารมี มีอำนาจและมีอิทธิพลมากที่สุดของกระบวนการ

อื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985, p. 30; Avolio & Yammarion, 1991, pp. 36-37) โดยสรุปแล้ว

1. การสร้างบารมีเป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985, pp. 19-36)

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูดการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนาและพัฒนาศานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาศานศึกษา พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลแสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานการให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นที่เลียงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางการคิด

สถานศึกษาหรือองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังที่ แมนาส (Manasse, n.d. อ้างถึงใน ศิวีไล ใจหาญ, 2552, หน้า 32) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำย่อมนำองค์กรไปสู่ที่ที่ดี และสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงตำแหน่งรักษาสภาพเดิมขององค์กรให้คงอยู่นั้น แต่จะเป็นผู้นำซึ่งความเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมไม่มีผู้นำ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษานั้น เดล (Deal, 1990, p. 9) ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับที่ 1 หมายถึง การแก้ไขโครงสร้างที่มองเห็นได้ เช่น การประเมินผลครูและระบบการให้รางวัล การตั้งเป้าหมายของสถานศึกษา การกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ระดับที่ 2 นี้ มักประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิด ซึ่ง เดล ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาสำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะแห่งจิตใจของคนมากกว่าเทคโนโลยี (Deal, 1990, p. 12) ในเรื่องนี้ โคมส์ (Combs, 1988, pp. 38-39) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการที่ความคิดที่ดีมากมายถูกต้องด้านและไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้นั้นเนื่องจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสนใจในวัตถุหรือเทคโนโลยีมากกว่าคน 2) แนวความคิดหรือความเชื่อดั้งเดิม ซึ่งอยู่ในระบบเก่ายังมีอิทธิพลอยู่ 3) การตั้งเป้าหมายไม่ชัดเจนและยากที่จะทำให้สำเร็จได้ โดยที่โคมส์มีความเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจไม่เพียงแต่ในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร องค์กรประกอบหรือวิธีการต่าง ๆ เท่านั้นหากแต่ต้องมีความสนใจมากกว่าระบบความเชื่อของคน คนซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจและปฏิบัติงานนั้น ความคิดนี้สอดคล้องกับความคิดของแมนาส (Manass, 1986, p. 162) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในการกระทำหรือการตัดสินใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของยุกล์ (Yukl, 1989, p. 221) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่า องค์กรประกอบสำคัญในการนำองค์กรไปสู่จุดหมายในอนาคตได้สำเร็จคือ การโน้มน้าวสมาชิกให้คล้อยตาม โดยการทำให้งานที่เขามีความหมายและโดยสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสำคัญ ที่สำคัญคือ การที่ทำให้เขามีความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมานั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก

ผู้บริหารย่อมมีทักษะและวิธีการเปลี่ยนแปลงของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ความเชื่อและประสบการณ์ เอ็ดเวิร์ด และมอริส (Edward & Morris, 1990, p. 243) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่ซึ่งตนเองต้องการจะทำให้สำเร็จ
2. นำความต้องการนั้นไปสู่การปฏิบัติจริงได้
3. ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงควรมาจากผู้อื่นด้วย
4. มีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจไปสู่สมาชิก
5. มีความเชื่อในประสบการณ์
6. มีการวางแผนอย่างยืดหยุ่น
7. ไม่ห่อถ้อย
8. ควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง
9. อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
10. ให้สมาชิกร่วมด้วยในการเปลี่ยนแปลง
11. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงผสมผสานกัน
12. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลง โดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
13. ใช้วิธีการให้รางวัลที่เหมาะสมต่อบุคคล
14. ใช้ข้อมูลมากที่สุดเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น
15. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การทำงาน
16. เคยประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว

ฮอลล์ (Hall, 1984, pp. 22-26) ได้วิจัยพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้แยกพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบผู้ตอบสนอง 2) แบบผู้จัดการ 3) แบบผู้ริเริ่ม และผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ริเริ่ม จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษามากที่สุด ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบผู้ตอบสนองจะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุดสำหรับพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบผู้ริเริ่ม มีดังนี้

1. ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา
2. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. ศึกษาข้อมูลจากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการ

เปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาความรู้โดยคำแนะนำเกี่ยวกับการสอนและการแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น
5. ให้ความคาดหวังและขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
6. ติดตามความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยการสังเกตชั้นเรียน ทบทวนแผนการเรียน และการปฏิบัติงานของนักเรียน
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังไว้เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการทำงานในขั้นตอนต่อไป

โคมส์ (Combs, 1988, p. 29) กล่าวว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อของครูให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ ให้สำเร็จเสียก่อน โดยผู้บริหารควรมีพฤติกรรมดังนี้

1. ให้คณะครูมองเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ มีคุณค่าและพยายามให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
3. ให้คณะครูมีโอกาสที่จะกระทำในสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ค่านิยม เป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้ สนับสนุนให้มีการค้นคว้าและสำรวจแนวทางใหม่และความคิดใหม่ ๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้มีการทดลอง และการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่กัน โดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ของทุกฝ่าย

คิม โบรค และเบอร์เกต์ (Kimbrough & Burket, 1990, pp. 134-151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
2. การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้ใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
3. สร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกที่ต่อการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติการกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ
4. แสวงหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้ เพื่อให้ได้การเปลี่ยนแปลงทั้งประสบผลสำเร็จ

5. ลงมือปฏิบัติ พึงระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะได้มีการลงมือปฏิบัติควรจะได้มีการวางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติ

6. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ

7. การเผยแพร่ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังสถาบันศึกษาอื่น ๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่น ๆ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวความคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่ทราบว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตปัจจุบัน (Burns, 1978, p. 35) เพราะยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม กระบวนการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น (Bass, 1985) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวความคิดและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทั้งทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989, p. 35) ควรที่จะให้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio & Yammarino, 1991, p. 35)

แนวคิดเกี่ยวกับเพศและภาวะผู้นำ

บทบาททางเพศ

ตั้งแต่อดีตมนุษยมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันของแต่ละเพศ ซึ่งสังคมเป็นผู้แบ่งแยกและกำหนดบทบาทความเป็นเพศชายและเพศหญิงไว้อย่างชัดเจน โดยบทบาทของเพศชายถูกมองว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำ แข็งแรง กล้าหาญ มีเหตุผล มีความสามารถในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ผู้ชายจึงออกมาทำงานนอกบ้านเลี้ยงครอบครัวตลอดจนมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ บทบาทของเพศหญิงมักถูกกำหนดให้เป็นผู้ตาม เพศหญิงถูกมองว่ามีลักษณะอ่อนแอ อ่อนไหว บอบบาง ชอบใช้อารมณ์ ไม่ชอบการแข่งขัน ไม่มีความเป็นผู้นำ มีลักษณะคล้ายกว่า (Crampton & Mishra, 1999, p. 77) ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการถอดความคิด ค่านิยม ทศนคติ การยอมรับ และพฤติกรรมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งที่ผ่านทางระบบการศึกษาการเรียนการสอน ครอบครัวและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกการดำเนินการดังกล่าวว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization process) ควบคู่ไปกับกระบวนการทางสังคม (Social control) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและรักษาไว้ซึ่งระเบียบของสังคม จะนำไปสู่การที่ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับในบทบาทที่แสดงในสังคม (ศิริไล ใจหาญ, 2552, หน้า 49)

อีกทั้งในสังคมไทยให้ความเป็นคุณค่าของกุลสตรี เช่น มีคุณลักษณะที่อ่อนหวาน อ่อนไหว อ่อนแอ หากปฏิบัติในบทบาทของผู้นำ เช่น มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน แข็งแกร่งกล้าเสียง และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จะถูกกล่าวหาว่าไม่ใช่กุลสตรีที่พึงาม ในขณะที่มีการเสนอบทบาทของเพศชายในรูปแบบการเป็นผู้นำทั้งในครอบครัว และสังคม ผู้ชายเป็นผู้ทำงานหาเลี้ยงครอบครัว เพศหญิงมีบทบาทเป็นรอง ดังนั้นเพศชายจะได้รับบทบาทในการประกอบอาชีพที่หลากหลายกว่าเพศหญิง (จิตภา สุวรรณฤกษ์, 2549, หน้า 50) นอกจากนี้ทฤษฎีชีวภาพ- ธรรมชาติ ได้กล่าวถึงความแตกต่างทางด้านสรีระร่างกายระหว่างมนุษย์เพศชายและเพศหญิง เนื่องจากขนาดสมองเพศชายใหญ่กว่าเพศหญิงจึงทำให้ผู้ชายนั้นฉลาดกว่าเพศหญิงในหลายด้าน มีความสามารถสูงกว่า และประสบความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงานมากกว่าหญิง ทั้งนี้เนื่องจากการทดลองของแมค โคบี (McCoby) ศึกษาวิจัยเด็กนักเรียนมัธยมศึกษาเปรียบเทียบขนาดสมองและความสามารถทางสติปัญญาระหว่างเพศชายกับเพศหญิงพบว่า ปัจจัยด้านชีวภาพ เช่น สมองมิได้เป็นตัวกำหนดระดับสติปัญญาหรือความถนัด หากแต่เป็นความคาดหวังของสังคมที่มีอิทธิพลต่อความเฉลียวฉลาดของคนแต่ละเพศ ดังนั้นผู้หญิงยังไม่โง่เขลาจนกว่าจะหลงเชื่อตามความคาดหวังของสังคมและยอมรับว่าเพศของตนเป็นเพศที่ด้อยสติปัญญา และเมื่อนั้นผู้หญิงจะ โง่เขลาอย่างแท้จริง (ศิริไล ใจหาญ, 2552, หน้า 44)

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 1 ตัวแปรที่ได้จากการวิจัย คือ เพศ ขนาดสถานศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหาร ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญต่อภาวะผู้นำของสถานศึกษา ดังนักวิชาการกล่าวคือ

เพศ หมายถึง ลักษณะทางกายภาพของตัวบุคคลที่ได้มาแต่กำเนิด ตั้งแต่อดีตมนุษย์มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันของแต่ละเพศ ซึ่งสังคมเป็นผู้แบ่งแยกและกำหนดบทบาทความเป็นเพศชายและเพศหญิงไว้อย่างชัดเจน โดยบทบาทของเพศชายถูกมองว่ามีลักษณะความเป็นผู้นำ แข็งแรง กล้าหาญ มีเหตุผล มีความสามารถในการทำงานมากกว่าเพศหญิง ผู้ชายจึงออกมาทำงานนอกบ้านเลี้ยงครอบครัว ตลอดจนมีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่าง ๆ บทบาทของเพศหญิงมักถูกกำหนดให้เป็นผู้ตาม เพศหญิงถูกมองว่ามีลักษณะอ่อนแอ อ่อนไหว บอบบาง ชอบใช้อารมณ์ ไม่ชอบการแข่งขัน ไม่มีความเป็นผู้นำ มีลักษณะด้อยกว่า (Crampton & Mishra, 1999, p. 77) ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการลดอคติความคิด ค่านิยม ทัศนคติ การยอมรับ และพฤติกรรมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งที่ผ่านทางระบบการศึกษาการเรียนการสอน ครอบครัวและสิ่งแวดล้อม

ซึ่งเรียกการดำเนินการดังกล่าวว่า กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization process) ควบคู่ไป กับกระบวนการทางสังคม (Social control) ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างและรักษาไว้ซึ่งระเบียบของ สังคม จะนำไปสู่การที่ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับในบทบาทที่แสดงในสังคม (ศิริไล ใจหาญ, 2552, หน้า 49)

อีกทั้งในสังคมไทยให้ความเป็นคุณค่าของกุลสตรี เช่น มีคุณลักษณะที่อ่อนหวาน อ่อนไหว อ่อนแอ หากปฏิบัติในบทบาทของผู้ชาย เช่น มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงาน แข็งแกร่งกล้าเสี่ยง และมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จะถูกกล่าวหาว่าไม่ใช่กุลสตรีที่ดีงาม ในขณะที่มีการเสนอบทบาทของเพศชายในรูปแบบการเป็นผู้นำทั้งในครอบครัว และสังคม ผู้ชาย เป็นผู้ทำงานหาเลี้ยงครอบครัว เพศหญิงมีบทบาทเป็นรอง ดังนั้นเพศชายจะได้รับบทบาทในการ ประกอบอาชีพที่หลากหลายกว่าเพศหญิง (จิตภา สุวรรณฤกษ์, 2549, หน้า 50) นอกจากนี้ทฤษฎี ชีวภาพ- ธรรมชาติ ได้กล่าวถึงความแตกต่างทางด้านสรีระร่างกายระหว่างมนุษย์เพศชายและเพศหญิง เนื่องจากขนาดสมองเพศชายใหญ่กว่าเพศหญิง จึงทำให้ผู้ชายนั้นฉลาดกว่าเพศหญิงในหลายด้าน มีความสามารถสูงกว่า และประสบความสำเร็จในอาชีพหน้าที่การงานมากกว่าหญิง ทั้งนี้เนื่องจากการทดลองของแมคโคบี (McCoby) ศึกษาวิจัยเด็กนักเรียนมัธยมศึกษาเปรียบเทียบกับขนาดสมองและ ความสามารถทางสติปัญญาระหว่างเพศชายกับเพศหญิงพบว่า ปัจจัยด้านชีวภาพ เช่น สมองมิได้ เป็นตัวกำหนดระดับสติปัญญาหรือความถนัด หากแต่เป็นความคาดหวังของสังคมที่มีอิทธิพลต่อ ความเฉลียวฉลาดของคนแต่ละเพศ ดังนั้นผู้หญิงยังไม่เผลอจนกว่าจะหลงเชื่อตามความคาดหวัง ของสังคมและยอมรับว่าเพศของตนเป็นเพศที่ด้อยสติปัญญา และเมื่อนั้นผู้หญิงจะเผลออย่างแท้จริง (ศิริไล ใจหาญ, 2552, หน้า 44) ลักษณะความเป็นเพศชาย เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะที่เป็นเพศหญิง ได้เน้นผลงาน ยึดตัวเองเป็นระบบ แข็งแกร่ง รวดเร็ว ควบคุมสั่งการ ไม่นั่นความรู้สึก เชื่อมั่นใน ตัวเอง ขณะที่ปัจจัยที่สำคัญที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรมผู้นำที่มีลักษณะความเป็นหญิง ได้แก่ การใกล้ชิด ประณีประนอม ส่งเสริม สนับสนุน เห็นอกเห็นใจ อ่อนน้อม ช่วยเหลือ ประชาธิปไตย ไม่เห็นแก่ตัว ปฏิสัมพันธ์ และอ่อนไหวง่าย ส่วนลักษณะความเป็นชายนั้นมองว่าอำนาจอยู่เหนือกว่าผู้อื่น ขณะที่ เพศหญิงมองอำนาจว่าเป็นการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ไม่ถือโครงสร้างชนชั้นวรรณะในองค์กร แต่เน้นการ มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งมีการให้ความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันมากกว่าการแข่งขัน (Chliwnink, 1997) รายงานการวิจัยพบว่าผู้จัดการเพศหญิงมีความสนใจในเรื่องอำนาจและการควบคุมน้อย แต่จะรับบทบาทผู้นำของตนเองในลักษณะของการสนับสนุนส่งเสริม การเป็นมิตร และการให้ ความช่วยเหลือมากกว่าเช่นเดียวกัน (Chliwnink, 1997) พบว่า ผู้หญิงจะให้ความจำกัดความของ ความประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานโดยปราศจากการใช้อำนาจ แต่จะเน้นการให้ความช่วยเหลือ ต่อสังคมและบุคคลอื่น

ขนาดโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (เดิม) เพื่อการบริการด้านคุณภาพการศึกษา จำแนกไว้ 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 2) ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1-120 คน โรงเรียนขนาดกลาง 121-300 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป ขนาดโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้มากน้อย เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่ กิจกรรมในโรงเรียนก็จะมีมากขึ้น ประทีป แก้วประเสริฐ (2552, หน้า 44) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนมีความยุ่งยากซับซ้อนเพียงใดขึ้นอยู่กับขนาดโรงเรียน จากการวิจัยศึกษาในยุคปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับขนาดโรงเรียนมาก เพราะพบว่าผลงานวิจัยทางการศึกษาหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขนาดโรงเรียน วรศักดิ์ เต็กสงวน (2545) ได้วิจัยพบว่า ความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนต่อบทบาทสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน แยกตามทำเลที่ตั้งโรงเรียน และขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดำรง ศรีอร่าม (2545) ได้ทำการวิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกันผู้บริหารจะมีพฤติกรรมผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมนัส ญาติเจริญ (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขนาดโรงเรียนพอสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนน่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเตตรา เขต 1

ประสบการณ์ หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในการบริหารโรงเรียน จัดเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางเอาไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งยาวนานเท่าใด ประสบการณ์ก็จะมากไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์ทำงานมาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วย เกิดผลดีต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น (สุจิตรา จรจิตร, 2545, หน้า 80) ซึ่งประสบการณ์ทำให้บุคคลได้รับโอกาสในการเรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหา

ได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน จากผลการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532, หน้า 70-71) พบว่า ประสบการณ์และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของครูใหญ่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนน้อย

จากผลการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน ผู้วิจัยสนใจและนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ และพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเตตรา เขต 1 ส่วนมากมีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มนัส ญาคิเจริญ (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา กลุ่มสถานศึกษาพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก (2549) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวความคิดของเบส และอวอลิโอ (Bass & Avolio) โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่า สถานศึกษามัธยมขนาดใหญ่ ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

สมพงษ์ แจ่มเกิด (2545) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

อำนาจ เกตรา (2546) ในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสระแก้ว จำนวน 269 คน ส่วนใหญ่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหารแตกต่างกันตามส่วน

พิทักษ์ รันรติยา (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนกับการดำเนินงานตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1 และ เขต 2 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉยอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง

โยธิน สกุลเดช (2548) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับ “มาก” 2) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 ทั้ง 8 ด้าน ต่างร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 4.5 โดยด้านที่พยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ

งานวิจัยต่างประเทศ

แบส (Bass, 1985) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของผู้บังคับบัญชาในกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transactional leadership)

ดิมบวสกี (Dembowski, 1998, pp. 94-125) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความถูกต้องของรูปแบบเชิงเหตุผล โดยมีความมุ่งหมายที่จะทดสอบทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบเชิงเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถมีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจริง

คูเนอท์ และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะ

การทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา

บอแมน (Bauman, 1989) ได้วิเคราะห์รูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำการรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบการพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด คือ คำนิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวก มีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มข้นในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมอบอำนาจให้เอกบุคลเหล่านั้น และ 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลงแบบส, อวลิโอ และเบบบ์ (Bass, Avolio & Bebb, 1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวคิด (Transformational leadership) ของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้งสอง ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบ แนวคิด (Transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

เคนดริค (Kendrick, 1988) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มึประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

คูเนอท์ และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรีเพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนโดยไม่มีจิตสำนึกต่ออาชีพ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือที่กำหนดไว้

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย รวมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงหลายด้าน เช่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูง มีทัศนภาพที่กว้าง เป็นที่ไว้วางใจของผู้ตาม ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม ดังนั้น ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับที่น้อย เนื่องจากภาวะผู้นำตามรูปแบบของเบส (Bass) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนของบุคลากรในการดำรงตำแหน่งต่าง ๆ น่าจะแตกต่างกัน