

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรีเขต 1 ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

2.1.1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1

2.1.2 การจัดโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.1.3 ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

2.1.4 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

2.1.5 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.6 ขอบข่ายการบริหารงานและการจัดการสถานศึกษา

2.2 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

2.2.4 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

2.2.5 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบ

แนวคิด

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส และอโวลีโอ

2.3.1 การสร้างบารมี

2.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.3.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา

2.3.4 การคำนึงถึงเอกัตบุคคล

2.4 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

2.4.1 ตำแหน่ง

2.4.2 ขนาดโรงเรียน

- 2.4.3 ประสิทธิภาพในการทำงาน
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.6 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาและการบริหารการศึกษาในเขต อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอบ้านบึง และอำเภอหนองใหญ่ มีจำนวนสถานศึกษาที่เดิมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 85 แห่ง สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 12 แห่ง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1, 2548, หน้า 1) มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

2.1.1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1) จัดการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาค

(1) จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ได้ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาให้แก่เด็กระดับก่อนประถมศึกษาเพื่อให้ได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความพร้อมที่จะเข้าเรียนต่อในระดับประถมศึกษา

(2) การจัดการศึกษาภาคบังคับ และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน และสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา ประกอบด้วย ค่าอาหารกลางวัน อาหารเสริม(นม) เครื่องแบบนักเรียน เครื่องเขียนแบบเรียน และสื่อการเรียนการสอน ฯลฯ

(3) จัดการศึกษาให้เด็กที่มีความต้องการพิเศษ เด็กพิการ โดยดำเนินการสร้างโรงเรียนแกนนำการศึกษาพิเศษ จัดกิจกรรมสร้างเสริมศักยภาพการเรียนรู้

2) การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กำหนดให้โรงเรียนดำเนินการบริหารงานวิชาการด้วยระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อเตรียมรองรับการประเมินภายนอก มีการประเมินมาตรฐานโรงเรียนทั้งด้านคุณภาพนักเรียน ด้านผลการเรียนรู้และด้านการบริหารโรงเรียน ประเมินคุณภาพการศึกษาของนักเรียนรายบุคคล นอกจากนี้ยังส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ในท้องถิ่นและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำหลักสูตร

3) การบริหารจัดการศึกษาอย่างมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมพัฒนาโรงเรียนดังนี้

(1) พัฒนางานเพื่อสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ การบริหารจัดการที่มีส่วนร่วม การให้ชุมชนและท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมโดยการบริหารจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงวิธีการทำงาน การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การวางแผนปฏิบัติการ และปรับปรุงแก้ไข ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

(2) เตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Base Budgeting : PBB) โดยการส่งเสริมความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้บริหารนิคมทุกโรงเรียน

(3) จัดทำแผนอัตรากำลัง ดำเนินการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรตามแผนและความต้องการของหน่วยงาน ติดตามประเมินผลการดำเนินงานและนำข้อมูลด้านบุคลากรมาใช้ประโยชน์

(4) ความปลอดภัยและสิทธิเด็ก

จัดทำแผนงานพิทักษ์สิทธิเด็ก ดำเนินการป้องกันแก้ไขปัญหา อุบัติเหตุ อุบัติภัย และสารเสพติดที่เกิดขึ้นกับนักเรียนในกลุ่มเสี่ยง และบำบัดรักษานักเรียนที่ติดยาเสพติด ส่งเสริมครูกัลยาณมิตรเพื่อให้ครูมีความรักหวังดีต่อศิษย์ ติดตามเอาใจใส่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมนำ ร่วมตาม ร่วมปรับปรุงแก้ไข สร้างเครือข่ายร่วมกัน ป้องกัน บำรุง รักษา พื้นฟูและพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง

4) ปริมาณและความรับผิดชอบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีปริมาณและความรับผิดชอบหลายด้าน เช่น จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน ด้านบุคลากร ดังนี้

ด้านจำนวนนักเรียน ห้องเรียน

4.1) นักเรียนระดับอนุบาล จำนวน 5,448 คน จำนวน 228 ห้องเรียน

4.2) นักเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 20,441 คน จำนวน 740 ห้องเรียน

4.3) นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 15,714 คน จำนวน 393 ห้องเรียน รวมทั้งสิ้น 41,603 คน จำนวน 1,361 ห้องเรียน จำนวนผู้บริหารและครู จำนวน 1,193 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต1, 2548, หน้า 3)

2.1.2 การจัดโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้กำหนดโครงสร้างภายในเขตพื้นที่การศึกษาเป็น 6 กลุ่ม หรือ 7 กลุ่ม (กรณีที่มีกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน ตามจำนวนสถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนด) และ 1 หน่วย มีหน้าที่ ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
- 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ ทุกด้านเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 8) ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนและทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวกับกิจกรรมภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

มาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา

นอกจากนี้ ในมาตรา 36 ยังกำหนดไว้ว่า ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษา เอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้อำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและ

รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรือ อนุมัติแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย (มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ เทคโนโลยี, 2546, หน้า 46-47)

การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย กลุ่ม อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และกลุ่ม ส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (มีเดีย อินเทลลิเจนซ์ เทคโนโลยี, 2546, หน้า 195-198)

2.1.3 ความเป็นมาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

การปฏิรูปการศึกษา มีความมุ่งมั่น ที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลัง และมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจ และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตาม หลักการของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการ จัด โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลาย ในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติ ในมาตรา 39 ที่ว่า

“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจทางการบริหารและจัดการศึกษาทั้ง ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจ ดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งเป็นการสร้าง รากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

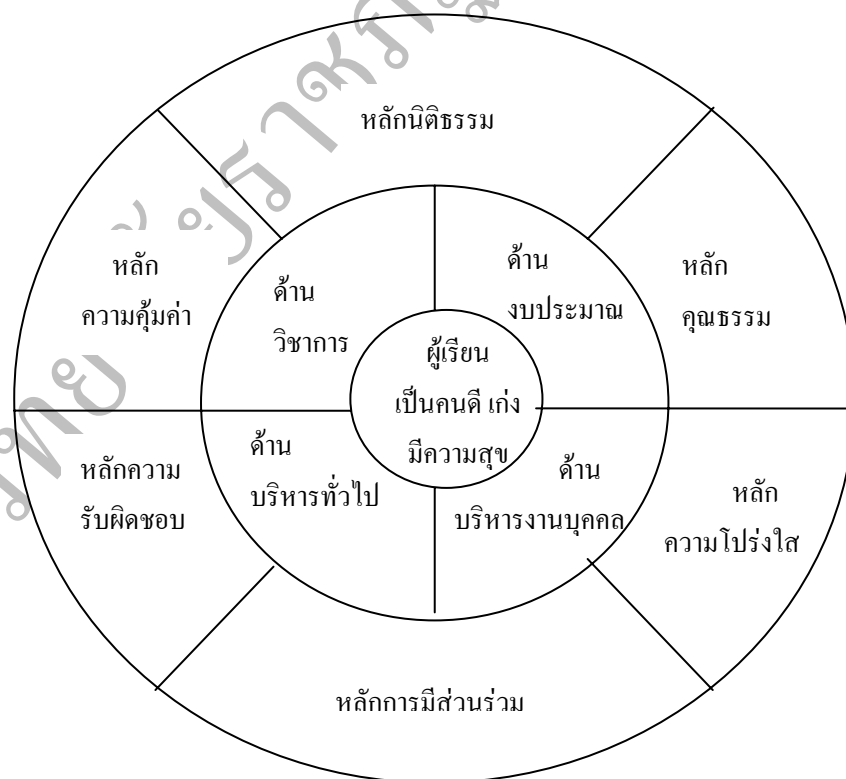
จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ และมีความเข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 ให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็น โรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติ บุคคลสิ้นสุดลง”

2.1.4 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

การบริหารจัดการของสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นสถานศึกษาของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกว่า “ธรรมภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า

หลักธรรมภิบาลอาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินการด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ดังแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30-31)



ภาพที่ 2 ภาพรวมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

ที่มา : (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 31)

2.1.5 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามกฎหมายการศึกษา ซึ่งแบ่งงานการบริหาร ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านวิชาการ

(1) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ (ม. 15 วรรคสอง)

(2) จัดกระบวนการเรียนรู้ (ม. 24)

(3) จัดการประเมินผู้เรียน

(4) จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (ม. 27 วรรคสอง)

(5) พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน

(6) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ม. 40)

(7) บริหารและจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้ (ม. 39)

(8) จัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน (ม. 48)

(9) พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษาของผู้เรียน (ม. 66)

(10) จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพหรือเด็กซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ ด้วยรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสม

(11) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากรการเงินการพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ (ม.39(2))

(12) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (ม.39(5))

(13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขานุการสภาการศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขานุการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขานุการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย (ม. 39(6))

(14) ดำเนินงานตามที่ได้รับการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ (ม. 44 และ ม. 45)

2) ด้านงบประมาณ

(1) ปกครอง ดูแล บำรุง ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายและที่ทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดรายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของสถานศึกษา (ม. 59 วรรคหนึ่ง)

(2) วิเคราะห์ และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

(3) เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

(1) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษ

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (ม. 39 วรรคหนึ่ง)

(3) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (ม. 39(1))

(4) ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด (ม.27(2))

(5) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (ม.27(2))

(6) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ม.27(3))

(7) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (ม.27(4))

(8) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (ม.27(5))

(9) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่

การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย (ม.27(6))

(10) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการหากขาดคุณสมบัติตามมาตรฐาน ตำแหน่งหรือขาดคุณสมบัติพิเศษ (ม.49)

(11) บรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (ม.53 (4))

(12) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ออกจากราชการ เนื่องจากไม่มีความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (ม. 56 วรรคสอง)

(13) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้งต่อไป (ม. 56 วรรคสอง)

(14) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ออกจากราชการไปแล้ว กลับเข้ารับราชการ โดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (ม.64)

(15) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (ม.68)

(16) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (ม.73)

(17) ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (ม.75)

(18) แจ้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุให้ทราบถึงภาระงานมาตรฐาน คุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (ม.78)

(19) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ทักษะเจตคติที่ดีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมตาม หลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (ม.79)

(20) ส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยและพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. (ม.81)

(21) รักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (ม.82)

(22) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชากระทำผิดวินัยและดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย (ม.95 และ ม.98)

(23) พิจารณานุญาตหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ม.108)

(24) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา กรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ม.110(4))

(25) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณี

- เจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการ ได้โดยสม่ำเสมอ (ม.110(1))
- สิ้นใจไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ (ม.110(2))
- ขาดคุณสมบัติทั่วไป (ม.110(3))
- ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใส

ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ม.110(4))

- ทางราชการเล็ก หรือยุบตำแหน่ง (ม.110(5))

- ไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล

ในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ (ม.110(6))

(26) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน กรณีข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา ถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ออกจากราชการ กรณีหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการตามมติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (ม.111)

(27) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่รับโทษจำคุกโดยคำสั่งศาล หรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความลหุโทษออกจากราชการ (ม.113)

4) ด้านการบริหารทั่วไป

(1) ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน (ม.90)

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

(3) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐาน ที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามคำร้องขอ ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (ม.50)

(4) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชู ผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

(5) การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (ม.6)

(6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรม สัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ (ม.39(3))

(7) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (ม.39(4))

(8) วางระเบียบ ออกประกาศ และข้อบังคับของสถานศึกษา

(9) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลเพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ก, หน้า 12-19)

แนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึงมีดังนี้

1. รวบรวมและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน การบริหารแนวใหม่จำเป็นต้องบริหารจัดการและตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลมากกว่าสามัญสำนึก ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรวบรวม จัดระบบและใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารและตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. วางแผนและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ การวางแผนมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหารตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหาและนโยบายการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน และสามารถดำเนินการบริหารให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้อย่างเต็มที่

3. ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารมีอำนาจบริหารอย่างอิสระ ขณะเดียวกันก็รับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนเองอย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน ดังนั้นเพื่อป้องกันข้อผิดพลาดเชิงกฎหมายและการตัดสินใจของตน

ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องศึกษา และทำความเข้าใจกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งควรมี ที่ปรึกษาทางกฎหมายคอยให้คำปรึกษาและเสนอแนะก่อนการตัดสินใจที่ตนเองขาดความมั่นใจ

4. การบริหารและการตัดสินใจโดยองค์คณะบุคคล การศึกษาเป็นบริการกิจการสาธารณะที่เกี่ยวข้องและได้รับผลจากการบริการจำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การบริหารและการตัดสินใจ มีความถูกต้องและก่อประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการมากที่สุด ผู้บริหารควรดำเนินการโดยใช้ องค์คณะบุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5. จัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง แม้ผู้บริหารจะมีอิสระในการบริหารและตัดสินใจก็ตาม แต่อำนาจอิสระนั้นมีขีดเป็น ไปโดยปราศจากการควบคุม ตรวจสอบของทางราชการ โดยเฉพาะด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน จะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบการตรวจสอบการใช้จ่ายเงินของสถานศึกษาทั้งในช่วงก่อนใช้ระหว่างใช้และภายหลังการใช้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องจัดทาระบบบัญชีให้ครบถ้วน ความถูกต้องตามระบบ และระเบียบของทางราชการ เพื่อการบริหารของตนเป็นไปด้วยความโปร่งใสและสุจริต (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข, หน้า ก-ข)

2.1.6 ขอบข่ายการบริหารงานและการจัดการสถานศึกษา

1) การบริหารวิชาการ

แนวคิด งานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

(1) วัตถุประสงค์

ก เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น

ข เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

ค เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่ตอบสนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ง เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

(2) ขอบข่าย/ภารกิจ การบริหารงานวิชาการมีขอบข่ายและภารกิจต่างๆ ดังนี้

ก การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ข การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

ค การวัดผลประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

ง การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

จ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ช การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

ซ การนิเทศการศึกษา

ฌ การแนะแนวการศึกษา

ญ การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ฎ การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

ฏ การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

ฐ การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข, หน้า 33-34)

2) การบริหารงบประมาณ

แนวคิด การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการ มาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน

(1) วัตถุประสงค์

ก เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใสตรวจสอบได้

ข เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

ค เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

(2) ขอบข่าย/ภารกิจ

ก การจัดทำและเสนอของบประมาณ

ข การจัดสรรงบประมาณ

ค การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

ง การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

จ การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 39 – 40)

3) การบริหารงานบุคคล

แนวคิด การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

(1) วัตถุประสงค์

ก เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้องรวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ข เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ค เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

ง เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2) ขอบข่าย/ภารกิจ

ก การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

ข การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

ค การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

ง วินัยและการรักษาวินัย

จ การออกจากราชการ

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 51)

4) การบริหารทั่วไป

แนวคิด การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ในการให้บริการ การศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(1) วัตถุประสงค์

ก เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

(2) ขอบข่ายภารกิจ

ก การดำเนินงานธุรการ

ข งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

ง การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

จ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ฉ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหาร

ทั่วไป

ช การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

ซ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

ณ การรับนักเรียน

ญ การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย

- ฎ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- ฏ การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
- ฐ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- ฑ การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- ฒ งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- ณ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- ด งานบริการสาธารณะ
- ต งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 ข, หน้า 64 – 65)

จากที่กล่าวมาสรุปให้เห็นว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ในปัจจุบันนั้น แต่ละสถานศึกษาจะมีองค์ประกอบในเรื่องของอำนาจหน้าที่ ขอบข่ายงาน บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่รับผิดชอบและการจัดโครงสร้างงานในสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษา ที่เป็นนิติบุคคลเหมือนกัน จะแตกต่างกันแต่ในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่อาจจะมีคุณวุฒิ วิทยุฒิ เพศ และประสบการณ์การทำงานที่ไม่เหมือนกัน เท่านั้นเอง

2.2 ผู้นำและภาวะผู้นำ

2.2.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป ซึ่งคูเมธ เดียววิศเรศ (2527, หน้า 50) ได้ให้ความเห็นว่า การเป็นผู้นำเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่ได้ชื่อว่า เป็นผู้นำจะมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งสอนของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สวงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2544, คำนำ) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือผู้มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำไปทำให้ทำได้ สามารถทำให้คนเดินตาม และการเดินตามนั้น

มิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะในขณะที่ยืนๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้คนเกรงกลัว จึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แม้ว่าผู้นำนั้นๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง อรุณ รักรธรรม (2522, หน้า 187) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ สอดคล้องกับ อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืนสิ่งขาดไม่ได้ก็คือ ความรู้ลึกซึ้ง ความรู้ลึกซึ้งรอบ รู้ลึกซึ้ง ไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเอง นั่นก็คือ คุณธรรมและจริยธรรม สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ภิญญา สาทร (2526, หน้า 256) ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ 2) ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารแต่มีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใดทั้งสิ้นและพระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าเป็น บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่พึงาม สิบปนนท์ เกตุพิศ (2544, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ เช่น ฮัลปิน (Halpin, 1996, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้างๆ 5 อย่างคือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่นๆ 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำคือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า ส่วนมอร์เฟท (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีความหมายในการประสานสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ด้อยกว่า กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่า ผู้นำ (leader) เป็นคำที่เกิดในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า “Leadership” (ภาวะผู้นำ) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์

ประเวศ วะสี (2544, หน้า 70-71) กล่าวว่า สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและสังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายรวมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกัน หรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงคราม จะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมดาจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ ส่วนพรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดียิ่งสอดคล้องกับ พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีจุดหมายปลายทาง เช่นเดียวกับ กวี วงศ์พุด (2539, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะ เป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล โดยกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอิทธิพลที่ถูกต้องและการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร จากความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน มีความพากเพียรอดทนกล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เข้ากับผู้อื่น สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้า

งานแต่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเพราะความเป็นผู้นำจะได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่ม ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายการตัดสินใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มอย่างราบรื่นเรียบร้อย สมาชิกของกลุ่มทุกคนมีความพอใจ

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมและเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา การแสดงออกของผู้บริหารมีอิทธิพล ต่อความรู้สึกรักใคร่ของครูและนักเรียนด้วย ดังนั้นถ้าผู้บริหารรู้จักนำความมีภาวะผู้นำมาใช้ ในการทำงานให้ถูกกับสภาพของสถานศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความบริสุทธิ์ใจ ในการทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในเรื่องต่างๆ จะก่อให้เกิดความศรัทธา ความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์ (วาณิช ประทุมพันธ์ , 2545, หน้า 32)

2.2.4 การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบด้วย การนำและการบริหารภารกิจ การนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเป็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการให้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ทำทนายและมีความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสนใจในงาน ทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจและความกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น (สุนีย์ เฟ่งประพฤติ, 2537, หน้า 42-43)

ฉะนั้น จึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถใช้บทบาทผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานหรือใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และช่วยการปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อสถานศึกษา

2.2.5 แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด

โรงเรียนหรือองค์กรใดๆ ก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังที่แมนาสเส (Manasse, 1998, p. 151) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำย่อมนำองค์กรไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงรักษาสภาพเดิมขององค์กรให้คงอยู่เท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง หากองค์กรใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมไม่มีผู้นำ

สำหรับการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้น คีล (Deal, 1990, p. 9) ได้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับที่ 1 หมายถึง การแก้ไขโครงสร้างที่มองเห็นได้ เช่น การประเมินผลครูและระบบการให้รางวัล การตั้งเป้าหมายของโรงเรียน การกำหนดอำนาจในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ระดับที่ 2 หมายถึง การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 2 นี้ มักประสบกับความล้มเหลว เนื่องจากมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิด ซึ่ง คีล ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ปัญหาสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับภาวะแห่งจิตใจของคนมากกว่าเทคโนโลยี คีล (Deal, 1990, p. 12) ในเรื่องนี้ คูมบี (Combs, 1988, pp. 38-39) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การที่ความคิดที่ดีมาถูกต่อต้านและไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้นั้น เนื่องมาจากสาเหตุสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การให้ความสนใจในวัตถุหรือเทคโนโลยีมากกว่าคน 2) แนวความคิดหรือความเชื่อดั้งเดิม ซึ่งอยู่ในระบบเก่ายังคงมีอิทธิพลอยู่ 3) การตั้งเป้าหมายไม่ชัดเจนและยากที่จะทำให้สำเร็จได้ โดยที่คูมบี มีความเชื่อว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจไม่เพียงแต่ในเรื่องของข้อมูลข่าวสาร องค์กรประกอบหรือวิธีการต่างๆ เท่านั้น แต่จะต้องให้ความสนใจมากกว่าระบบความเชื่อของคน คนซึ่งจะเป็นผู้ตัดสินใจและผู้ปฏิบัติงานนั้น ความคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแมนาสเส (Manasse, 1986, p. 162) ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจในการกระทำหรือการตัดสินใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของยูก์ (Yukl, 1989, p.221) ได้กล่าวไว้เช่นเดียวกันว่าองค์ประกอบสำคัญในการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตได้สำเร็จคือการโน้มน้าวสมาชิกให้เห็นคล้อยตาม โดยการทำให้งานที่เขาทำมีความหมาย

และโดยสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสำคัญ ที่สำคัญคือการทำให้เข้ามามีความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวัดและประเมินผลได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก

ผู้บริหารย่อมมีทักษะและวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นของตนเอง ซึ่งแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ความเชื่อและประสบการณ์ อีเวอร์เรสและจีโอเฟอริ (Everard, & Geoffery, 1990, p. 243) ได้กำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. เข้าใจอย่างชัดเจนในสิ่งที่ซึ่งตนเองต้องการจะทำให้สำเร็จ
2. นำความต้องการนั้นไปสู่การปฏิบัติจริงได้
3. ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงควรมาจากผู้อื่นด้วย
4. มีความเต็มใจที่จะกระจายอำนาจไปสู่สมาชิก
5. มีความเชื่อในประสบการณ์
6. มีการวางแผนอย่างยืดหยุ่น
7. ไม่ทอดลอย
8. ควบคุมสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลง
9. อธิบายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน
10. ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
11. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงหลายวิธีผสมผสานกัน
12. ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
13. ใช้วิธีการให้รางวัลที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
14. ใช้ข้อมูลมากที่สุดเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น
15. แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสัมพันธ์กับหน้าที่การงาน
16. เคยประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว

ฮอลล์ (Hall, 1984, pp. 22-26) ได้วิจัยพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้แยกพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ออกเป็น 3 แบบ คือ 1) แบบผู้ตอบสนอง 2) แบบผู้จัดการ 3) แบบผู้ริเริ่มและผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มี

พฤติกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบผู้ริเริ่ม จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน มากที่สุด ส่วนพฤติกรรมการบริหารแบบผู้ตอบสนองจะประสบผลสำเร็จน้อยที่สุด สำหรับ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบผู้ริเริ่ม มีดังนี้

1. ปรับความคาดหวังของชุมชนให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน
2. ให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. ศึกษาข้อมูลจากครู ชุมชน และบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง
4. พัฒนาความรู้โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการสอนและการแก้ปัญหาทางการศึกษาที่อาจเกิดขึ้น
5. ให้ความคาดหวังและขั้นตอนที่ชัดเจนแก่ครูในเรื่องประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง
6. ติดตามความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด โดยการสังเกตชั้นเรียน
7. ทบทวนแผนการเรียน และการปฏิบัติงานของนักเรียน
8. ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูเพื่อเปรียบเทียบกับพฤติกรรมและแผนงานที่คาดหวังไว้เพื่อนำไปปรับปรุงสำหรับการทำงานในขั้นต่อไป

คูมปี (Combs, 1988, p. 29) กล่าวว่าไว้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อของครูให้เป็นไปตามที่ตนต้องการให้สำเร็จเสียก่อน โดยผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหารดังนี้

1. ให้คณะครูมองเห็นความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าและพยายามให้คณะครูมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น
3. ให้คณะครูมีโอกาสที่จะกระทำในสิ่งต่อไปนี้
 - 3.1 มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ค่านิยม เป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้
 - 3.2 สนับสนุนให้มีการค้นคว้าและสำรวจแนวทางใหม่และความคิดใหม่ๆ และเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 - 3.3 สนับสนุนให้มีการทดลอง และการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่กัน โดยมุ่งให้เกิดความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ของทุกฝ่าย

คิมโบรค และบัคเก้ท(Kimbrough & Burkett, 1990, pp. 134 – 151) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่

ต่อเนื่องกัน คือ มีการกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้คณะครูได้รับรู้ ทั้งนี้โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่คณะครู ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ และแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ จึงลงมือปฏิบัติ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อมๆ กับการลงมือปฏิบัติ มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงโดยให้มีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้ว ควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังโรงเรียนอื่นๆ หรือหน่วยงานการศึกษาอื่นๆ

ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่ทราบว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 20) เพราะยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม กระบวนการแลกเปลี่ยนเป็นภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐานเท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดและเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991, p. 8)

เบิร์นส์ (Burns, 1978, p. 20) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ ภาวะผู้นำ (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามมีความอันหนึ่งอันเดียวกันคือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด คือผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด และเปลี่ยนผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำคัญของความต้องการ ยกย่องความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบ แนวคิดจะกลายเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาละสำคัญของผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด โดยภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นจริยธรรม

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส และอโวลิโอ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้สูงถึงขั้นความเป็นผู้มีศักยภาพแห่งตน (Self – actualization) ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, p. 199)

2.3.1 การสร้างบารมี

หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มนของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่างบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 199) คุณลักษณะพิเศษที่พิเศษอย่างหนึ่งนอกจากจะได้แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์หายาก มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเองสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่รัลึกระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงในการกระทำใดๆ ไม่ว่าจะ เป็นงานใหญ่หรือเล็ก แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว มิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่

เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคน ที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งจากตัวบทกฎหมายหรือจากขนบธรรมเนียมประเพณีอาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้คนทั้งหลายหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังมีพฤติกรรมหรือการกระทำอีกหลายอย่าง ที่แสดงออกมาในลักษณะที่อ่อนโยน เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา

1) ภาวะผู้นำการสร้างบารมี

ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ คุณลักษณะหลายอย่างของผู้นำการสร้างบารมีพบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัตการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ก็คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์การ อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างบารมีจำนวนไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะ ไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์การได้นั่นเองแบบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990, p. 199) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างบารมีไว้ 10 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้

(1) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้ เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคตขององค์การ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมายนั้น วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการพยากรณ์ วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายในอนาคตขององค์การ โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์การ ไปถึงอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างบารมี

(2) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการที่ผู้นำโดยการสร้างบารมีจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีสีสัน และมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปมัยเปรียบเทียบกับให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม

(3) ผู้นำการสร้างบารมีต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจโดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ แม้อาจกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของ ผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง

(4) ผู้นำการสร้างบารมีมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่งที่คุณำใช้ในการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเองก็คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่ายๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

(5) ผู้นำการสร้างบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ผู้นำการสร้างบารมีจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

(6) ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

(7) ผู้นำการสร้างบารมีมีคุณลักษณะซึ่งชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้ตามก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้นำการสร้างบารมีเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความศรัทธาและความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้เห็นพฤติกรรมกล้าได้กล้าเสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภาพในองค์กรที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

(8) ผู้นำการสร้างบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างบารมีเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างบารมีจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้ เพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตน มีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกตน

(9) ผู้นำการสร้างบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาธิปไตยตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

(10) ผู้นำการสร้างบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติตามทำนองคลองธรรมของตน สิ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดเป็นการสร้างบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้อง และทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ผู้นำบารมีมีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985, p. 23)

โดยสรุปแล้ว การสร้างบารมี เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น

2.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนให้ทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ (Bass, 1985, p.31) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าเขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1989, p. 221) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Bass, 1985, p. 33)

2.3.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา

หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียนที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเร็วหรือ (Bass & Avolio, 1990, p. 9)

การกระตุ้นเขาวนปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (Power of logic) หมายถึง การจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย่งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมแบบเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดใช้การกระตุ้นเขาวนปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ (Yukl, 1989, p. 221) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติ และประเมิน เกิดวิสัยทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ (Bass, 1985, p. 99)

2.3.4 การคำนึงถึงเอกัตบุคคล

การคำนึงถึงเอกัตบุคคลหมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โรงเรียนที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นพี่เลี้ยง และคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และการสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ

ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985, p. 99)

การคำนึงถึงเอกัตบุคคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การ คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกัตบุคคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ (Avolio, W.David & Yammarino, 1991, p. 7)

จากแนวคิด และทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, p.19) ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาว้นปัญญา 4) การคำนึงถึงเอกัตบุคคล จะมีผลอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสิ่งทำให้เกิดผลดีกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสม การได้รับสิ่งปลดปล่อยในชีวิต มีความก้าวหน้า ได้รับการพัฒนาในหลายๆ ด้าน ตนเองมีคุณค่าในสังคม มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มีประชาธิปไตยในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำตามแนวคิดดังกล่าว ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับบริบท ของการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ที่ผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.4 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของเบส

และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990, p.19) จากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องพบว่า ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ดังที่ สเตียร์ส (Steers, 1979, pp.509-521 อ้างถึงใน ธนกร มะอาจเลิศ, 2547, หน้า 27) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยที่สำคัญ คือ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจเลือกตัวแปรที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน

2.4.1 ตำแหน่ง

ตำแหน่ง หมายถึง ลักษณะภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 กรมพลศึกษา (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามความคิดเห็นของหัวหน้าฝ่ายพยาบาลสูงกว่าความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ

นวลทิพย์ กาพศิริ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำแบบจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปฏิรูป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ เมืองศิริ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเขาวานปัญญาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างานแตกต่างกัน

และภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออก ระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเทศ แตกต่างกัน

จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ตำแหน่ง น่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

2.4.2 ขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนซึ่งเป็นตัวกำหนดขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การแบ่งขนาดโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (เดิม) เพื่อการบริหารด้านคุณภาพการศึกษา จำแนกไว้ 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538, หน้า 28) ดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนนักเรียน 1-120 คน โรงเรียนขนาดกลาง 121-300 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 300 คนขึ้นไป และได้กำหนดขนาดโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อการบริหารงบประมาณไว้ 7 ขนาด ดังนี้ ขนาดที่ 1 จำนวนนักเรียน 1-120 คน ขนาดที่ 2 จำนวนนักเรียน 121-300 คน ขนาดที่ 3 จำนวนนักเรียน 300-600 คน ขนาดที่ 4 จำนวนนักเรียน 801-900 คน ขนาดที่ 5 จำนวนนักเรียน 900-1200 คน ขนาดที่ 6 จำนวนนักเรียน 1201-1500 คน ขนาดที่ 7 จำนวนนักเรียน 1501 คน ขนาดโรงเรียนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานภายในโรงเรียนนั้นๆ ประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อย เมื่อโรงเรียนมีขนาดใหญ่กิจการในโรงเรียนมีความซับซ้อน

วรศักดิ์ เต็กสงวน (2535, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่าความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนต่อบทบาทสมาคมผู้ปกครองและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 เปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารโรงเรียน แยกตามทำเลที่ตั้งโรงเรียน และขนาดโรงเรียน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ดำรง ศรีอร่าม (2543, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มนัส ญาติเจริญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องขนาดโรงเรียนพอสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียน น่าจะมีความสำคัญและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1

2.4.3 ประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในการบริหาร โรงเรียน จัดเป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์จะมากตามไปด้วย ทำให้สามารถนำ ประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น ซึ่งประสบการณ์ทำให้ บุคคลมีโอกาสดูได้เรียนรู้ ทำความเข้าใจ มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงาน (สกุลพร สังวรกาญจน์, 2529, หน้า 19) จากผล การศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ (2527, หน้า 70-71 ; อ้างถึงใน เอกภพ ธรรมวิบูล, 2542, หน้า 66-67) พบว่าประสบการณ์ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารที่มี ประสบการณ์มากจะมีความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ของกลุ่มได้มาก และมีความ เชื่อมั่นในตนเองต่อการตัดสินใจเลือกวิธีการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากจึงมี แนวโน้มที่จะรับรู้ว่าเขาสามารถควบคุมสถานการณ์กลุ่มได้มากกว่าผู้บริหารที่ประสบการณ์น้อย (เปรมสุริย์ เชื้อมทอง, 2536, หน้า 35) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ทางการบริหารโรงเรียนต่ำ กว่า 5 ปี มีแบบผู้นำยึดบุคคลเป็นหลักสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ตามการบริหารของโรงเรียน ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (สาคร โห้วงศ์, 2544, หน้า 66)

จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการบริหารมีผลต่อภาวะผู้นำ ของผู้บริหารแตกต่างกัน ผู้วิจัยสนใจและนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ และพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ส่วนมากมีประสบการณ์ ทางการบริหารสถานศึกษาอยู่ในช่วง 5-10 ปี

2.5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

กมลทิพย์ ตั้งหลักมั่นคง (2539, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นผู้นำของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำด้านการปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (transactional leadership) ของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลตามความคิดเห็นของหัวหน้าพยาบาลสูงกว่าความคิดเห็นของพยาบาลประจำการ

มนัส ญาติเจริญ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มโรงเรียนพลับพลา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเมืองจันทบุรี โดยภาพรวม และรายด้าน จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชรี จิรจรัสชัย (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวความคิดของแบบส และอโวลิโอ (Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio) โดยภาพรวม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก และใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง ขนาดโรงเรียน และเขตการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตการศึกษาต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

เพ็ญจันทร์ เอี้ยวสาธุรักษ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และขนาดโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิชัย จันทวงศ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 โดยภาพรวมพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านความสามารถส่วนตัว ด้านการคล้อย และด้านการกระตือรือร้นการใช้ปัญญา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวลทิพย์ กาพศิริ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบจัดการ และภาวะผู้นำแบบปฏิรูป อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู ต่อภาวะผู้นำแบบจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบปฏิรูป แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการบริหารแบบวางเฉย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ เมืองศิริ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคำนึงถึงเอกัตบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญาอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถานศึกษากับหัวหน้างานแตกต่างกัน และภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือระหว่างความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่างประเทศ แตกต่างกัน

มณีกาญจน์ รัตนธรรม (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร จำแนกตามประสบการณ์ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ และด้าน โน้มน้าวจิตใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฮูเวอร์ (Hoover, 1987, p. 3020-A) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาว่าผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของเบส เช่นเดียวกับผู้นำทางทหารและธุรกิจหรือไม่ กล่าวคือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความอาหารเสนาหา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบวางเฉย โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่ามีลักษณะเดียวกัน

เบส วัลด์แมน อโวลิโอ และเบบบ์ (Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987 p. 19) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) ของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำทั้ง 2 ลักษณะของผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง

คิง (King, 1990, p. 2329–A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) และผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) ของผู้บริหารระดับโรงเรียนมัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้สูงกว่าภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติ (Transactional leadership) โดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีภาวะผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational leadership) สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ถึงแม้ยังไม่อาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมกับองค์การทางการศึกษา แต่ส่วนใหญ่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา เพราะการที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้ได้ดีมีคุณภาพหรือไม่ขึ้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้มีความก้าวหน้าสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน

2.6. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) และจากการศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องพบว่า ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของโรงเรียน มีผลต่อการแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังที่สตีแยร์ส (Steers, 1979, pp.509-521 อ้างถึงใน ธนกร มะอาจเลิศ, 2548, หน้า 27) ระบุถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานว่า มีปัจจัยที่สำคัญ คือ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคคล ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจเลือกตัวแปรที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

2.6.1 ตำแหน่ง หมายถึง ลักษณะภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1
- 2) ครู หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 1

2.6.2 ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาตั้งแต่ เริ่มบรรจุ ถึงปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) ต่ำกว่า 10 ปี
- 2) ตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป

2.6.3 ขนาดโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนที่เป็นตัวกำหนดขนาดของโรงเรียนตาม เกณฑ์การแบ่งขนาดของโรงเรียน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538, หน้า 28) จำแนกเป็น 3 ขนาด ดังนี้

- 1) ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน
- 2) ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน
- 3) ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คนขึ้นไป

2.6.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ แสดงต่อบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา และการ คำนึงถึงเอกัตบุคคล

- 1) การสร้างบารมี หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่แสดงออก เพื่อให้บุคลากร มีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดย ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นแบบอย่าง ที่ดีที่ บุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มี มาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร ที่แสดงออก เป็น กระบวนการที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนอุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตาม ภารกิจ ที่ช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดย

ผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

3) การกระตุ้นเขวewnปัญญา หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่แสดงออก เพื่อเป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้ สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4) การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การกระทำของผู้บริหารที่แสดงออก เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความ ต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัว ของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้