

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา : ทิศทางการพัฒนาผู้บริหาร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงการบริหารการศึกษา มีนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ Tead (1953, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การกระทำของบุคคลที่มีอิทธิพลที่มีเป้าหมายร่วมกันในการบรรลุถึงความต้องการของตนเอง ส่วน Hemphill & Coons (1957, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล เมื่อกำลังชี้นำการกระทำของกลุ่ม ไปสู่เป้าหมายร่วมกัน สำหรับ Myers (อ้างใน Reller, Morphet, John & Reller, 1959, p. 91) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลของการปฏิบัติต่อกัน ไม่ใช่เรื่องของสถานะภาพของผู้นำ หรือตำแหน่งของผู้นำ สอดคล้องกับ Tannenbaum, Westchier & Massarik (1961, p. 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของความสัมพันธ์ ปฏิบัติในสถานการณ์หนึ่ง และชี้นำผ่านกระบวนการสื่อสาร ไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่ง หรือ หลาย ๆ เป้าหมาย ซึ่ง Davis (1972 pp. 101 - 116) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักชวนคนอื่น เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ด้วยวิธีการกระตุ้น ส่วน Stogdill (1974, p. 411) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การนำ

เข้าไปสู่องค์ประกอบของความสำเร็จ ในสิ่งที่คาดหวังไว้ และผลที่ตามมา เช่นเดียวกับที่ Sheider, Donaphy & Newman (1975, pp. 148 - 149) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลคนหนึ่ง หรือมากกว่านั้น ปฏิบัติงานภายในกลุ่ม จนช่วยให้กลุ่ม บรรลุเป้าหมาย กล่าวคือ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ไม่ต้องมีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการ แต่ภายในกลุ่มจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งทำให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ ได้มีประสิทธิภาพ และ Cribbin (1981) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพล เพื่อให้ผู้บริหารได้คนที่ทำงานด้วยความเต็มใจ ซึ่งต้องทำให้เสร็จ และควรทำดีในเท่าที่ทำได้ ในทำนองเดียวกัน Rauch & Behling, (1984, p. 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการกระทำที่มี อิทธิพลต่อคณะบุคคลขององค์การ ไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงข้าม Batten (1989, p. 35) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาระบบให้ชัดเจนและ สมบูรณ์ ตามที่ได้คาดหวังไว้ เพื่อที่ปลุกกระตม และ ใช้กำลังของทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดใน องค์การ ซึ่งคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ในทัศนะของ Drucker and Bennis (as cited in Stephen R. Convey, 1989, p. 101) ได้ให้คำจำกัดความ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสำเร็จ ทางการบริหารขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะเข้าใจและทำงานร่วมกับบุคคลที่มีภูมิหลัง ความต้องการ การรับรู้ และแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ส่วน Jacobs & Jaques (1990, p. 281) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของกำหนดจุดประสงค์ (ทิศทางที่มีความหมาย) ที่จะรวบรวมความพยายาม และ ต้องเป็นความพยายามที่มาจากความเต็มใจ ที่จะต้องใช้ความ สำเร็จของจุดประสงค์นั้น สำหรับ Cohen (1990, p. 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของ การใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน วัตถุประสงค์ หรือโครงการนั้น ๆ เช่นเดียวกับ Burns (as cited in Owens, 1991, p. 135) เพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำชักชวนให้ผู้อื่นปฏิบัติตามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอน ซึ่งแสดงให้เห็นค่านิยม และแรงจูงใจ ความต้องการและความจำเป็น แรงบันดาลใจและความคาดหวัง ทั้งผู้นำและผู้ตาม ในทำนองเดียวกัน Rauch & Behling (1984 as cited in Hargie, Saunders & Dickson, 1994, p. 304) ก็ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ ของการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มคนในองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

Koontz & Donnell (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคล ให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ Terry (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลมานะ พยายามอย่างเต็มอกเต็มใจ เพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม Randle (อ้างใน มนูญ ตนะวัฒนา, 2532, หน้า 36) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การได้รับความจงรักภักดี และความร่วมมือจากคนอื่น ๆ บริหารและจูงใจคนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ สำหรับอนุกุล เยี่ยมพุกษาวัลย์ (2533, หน้า 39) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจมักจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และ มีความจำเป็นกับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานโดยร่วมกับผู้อื่น โดยที่เขาเหล่านั้นทำด้วยความเต็มใจ พึงพอใจและขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความสมบูรณ์ถูกต้อง ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างเสริมพัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคน นั่นก็คือการสร้างศรัทธาบาร์มี ให้เกิดขึ้นในตัวเอง ในทัศนะของ ไอเซนเฮาว์ (อ้างใน อนุกุล เยี่ยมพุกษาวัลย์, 2533, หน้า 39) ได้ให้นิยามว่าของภาวะผู้นำ โดยการนำเชือกเส้นหนึ่งวางไว้บนโต๊ะ และกล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ท่านใช้ความนุ่มนวล อ่อนโยน ในการชี้แนะหรือดึงเชือกเส้นนี้ ซึ่งมักจะไปตามทิศทางที่ต้องการ แต่เมื่อใดที่ใช้ความรุนแรง บังคับ ชูเชิญ ก็จะมีการต่อต้านเกิดขึ้น เช่นเดียวกับการดึงเชือกเส้นนี้

ในทำนองเดียวกัน กิติ ดยัคคานนท์ (2534, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยการใช้กระบวนการสื่อความหมาย ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ ดิณ ปรัชญพทธี (2535, หน้า 618) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) พยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือตลใจให้ผู้ตาม กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของตน และเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือตลใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความ

ยินยอมจากผู้ตามด้วย ส่วน สุรชัย รัตนกิจตระกูล (2535, หน้า 21 - 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีโอกาส ที่จะทำให้เกิดความแตกต่างขึ้นในชีวิต ของผู้ที่อนุญาตให้ ผู้นำเป็นผู้นำ ในขณะที่ รัชณี วิเศษสังข์ (2537, หน้า 18) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือกับตน ดำเนินงานไปสู่จุดหมายของงานที่ รับผิดชอบร่วมกันได้ และ พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 200) ให้ความหมายว่า คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตน กระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมาย ปลายทาง สำหรับ Schwartz (อ้างใน จุมพล หนิมพานิช, 2538, หน้า 96) ได้ให้ ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอก ชีแนะ ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น และ จุมพล หนิมพานิช (2538, หน้า 338) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้ศิลปะ ความสามารถในการนำ จูงใจ ให้บุคคล แต่ละคน ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วนลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2539, หน้า 293) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใน การใช้อำนาจ และ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือ หมายถึง ศิลปะ หรือ กระบวนการในการใช้อิทธิพล ให้ผู้อื่นทำตาม จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ของกลุ่ม เช่นเดียวกับ Kootz (อ้างใน สมคิด บางโม, 2539, หน้า 218) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ และ สมคิด บางโม (2539, หน้า 218) ก็ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำขององค์การ ใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้ อาจเป็นไปทั้งใน ทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถเฉพาะตนของผู้บริหาร ในการ จูงใจบุคคลอื่น (ผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา) ให้ร่วมมือกับอีกบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง ด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ จนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน โดยไม่ต้องใช้อำนาจในการสั่งการแต่อย่างใด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อระบบการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะมีอิทธิพลต่อผู้นำ ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ Stogdill (1950, p. 3) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ อาจพิจารณาได้ว่า เป็นกระบวนการ (การกระทำ) ที่มีอิทธิพลต่อความพยายามที่จะกระทำการใด ๆ ของกลุ่มคนในองค์กรนั้น ที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และประสบผลความสำเร็จ Selznick (1957 pp. 56 - 57) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำโดยตรง ซึ่งแสดงให้เห็น ถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเป้าหมาย การรับรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ค่านิยม ความเชื่อถือ แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อุปนิสัย และทักษะความชำนาญ สำหรับ Reller, Morphet, John & Reller (1959, pp. 82 - 86) ได้กล่าวว่า ก่อนปี 1945 การศึกษา เรื่องภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นในเรื่องของคุณลักษณะ และ คุณภาพของผู้นำ โดยแบ่งเป็นสองกลุ่มคือผู้นำ และ ผู้ตาม พร้อมทั้งให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำเท่านั้น เช่นเดียวกับ Myers (as cited in Reller, Morphet, John & Reller, 1959, p. 91) กล่าวเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่สามารถสร้างมาล่วงหน้าได้ แต่เป็นลักษณะพิเศษที่ผสมผสานกันเฉพาะตัวบุคคล เป็นลักษณะการปฏิบัติต่อกันในหลายรูปแบบ โดยมีเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ กันและมีอิทธิพลทั้งภายในและภายนอกที่ก่อให้เกิดผู้นำที่แตกต่างกัน สำหรับ McCloskey (1967, p. 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการรวมวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับข้อเท็จจริงและความคิด ซึ่งช่วยให้กลุ่มได้กำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และไปถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างฉลาด ในทัศนะของ Davis (1972, pp. 101 - 116) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ผู้บริหาร ยังต้องการการวางแผน และการจัดการองค์กร ซึ่งเราอาจจะกล่าวว่า ผู้นำ ก็คือผู้ที่ทำให้คนอื่นทำตาม สรุปว่า ภาวะผู้นำแสดงให้เห็นการกระทำของบุคคล มากกว่าคุณลักษณะของบุคคล สอดคล้องกับ Katz & Kahn (1966 as cited in Mintzberg, 1973, p. 17) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับ การกระทำที่มีอิทธิพล กับตัวบุคคลที่มีอิทธิพล ถ้าไม่มีผู้ตามก็ไม่สามารถมีผู้นำได้ ส่วน Burns (1978) เสนอแนะว่า ผู้นำสามารถประสบผลสำเร็จได้เท่ากับความสามารถในการจูงใจผู้ตาม ตรงกับทัศนะของ House & Baelz (as cited in Hoy & Miskel, 1982, p. 220) ให้ข้อคิดเห็นว่า

ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคนสองคน หรือ มากกว่านั้น และ ส่วนมากมักจะก็จะเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพล และ จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ ไปสู่เป้าหมาย ของกลุ่ม สอดคล้องกับ Lipham (as cited in Hoy & Miskel, 1982, p. 220) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นการริเริ่มโครงสร้างแบบใหม่ หรือ กระบวนการที่ทำให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ขององค์การประสบผลสำเร็จ หรือ เปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ สำหรับ Knezevich (1984, p. 60) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการ กระตุ้น พัฒนา และ ทำงานกับคนภายในองค์การ ส่วน Owen (1991, p. 136) สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ซึ่งบุคคลใช้อิทธิพลให้บรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์เฉพาะอย่าง มีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ พฤติกรรมของผู้นำ พฤติกรรมของผู้ตาม และ สิ่งแวดล้อมของ สถานการณ์นั้น ๆ และ Zalenik (1992, p. 126) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ ต้องการการใช้กำลัง ที่จะมีอิทธิพลต่อความคิด และ การกระทำของคนอื่น ๆ

นอกจากนี้ Fullan (1993, p. 39) ได้กล่าวว่า ผู้นำโดยตำแหน่งในสังคมทุกวันนี้ มีอยู่ทั่ว ๆ ไปโดยระบบ ซึ่งจัดการภายใต้วิสัยทัศน์แนวเก่า และ ให้ความเห็นว่า ทุกคนเป็น ตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลขั้นพื้นฐาน 2 ประการว่า ทำไมทุก ๆ คนต้องทำงาน ตามที่ได้ รับมอบหมาย เพื่อทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ด้วยจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง อันดับแรกที่เราได้เห็น ก็คือ ตั้งแต่ไม่มีใครที่สามารถทำความเข้าใจ กับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง ในระบบซับซ้อนเชิงพลวัตได้ สิ่งตามมา ก็คือ เราไม่สามารถหึงความรับผิดชอบให้คนอื่น ๆ ได้ อันดับที่ 2 เป็นสิ่งสำคัญกว่า ก็คือ สภาพความเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนในแนวใหม่ ไม่สามารถจัดตั้งได้โดยผู้นำแบบเป็นทางการ ที่ทำงานด้วยตัวของเขาเอง แต่ที่แตกต่างก็คือ ครูทุก ๆ คนมีความรับผิดชอบที่ช่วยสร้างสรรค์ ความสามารถขององค์การเป็นรายบุคคล และการค้นคว้าแบบรวม ๆ และ การปรับเปลี่ยนใหม่ อย่างต่อเนื่อง หรือสิ่งที่มีมันจะไม่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม Hargie, Saunders & Dickson (1994, p. 304) เสนอแนะว่า การให้ความหมายของภาวะผู้นำ ต้องเกี่ยวข้องกับการบวนการทาง อิทธิพลของสังคมในการที่บุคคลจะนำสมาชิกในกลุ่มไปสู่เป้าหมาย

รูปแบบของภาวะผู้นำที่มีมาก่อนหน้านี้ เป็นศูนย์รวม ที่ถือเป็นแบบฉบับตัวอย่างในการวัดผลพฤติกรรมผู้นำ และ อิทธิพลของพฤติกรรมของผู้นำนั้นๆ จากรายงานโดยตรงของคณะบุคคลดังกล่าว ขณะที่ทั้งได้ลดส่วนใดส่วนหนึ่งและบ่อยครั้งที่ทำให้บริบทนั้นง่ายขึ้น สันลงซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ถูกประเพณีปฏิบัติมานาน ยากที่จะเปลี่ยนแปลง (Avolio & Yammarino, 1990; Bass, 1990; Capelli & Shurer, 1991; Hunt, 1991; Rousseau, 1985; Salancik et.al., 1985; Tosi, 1992) แม้กระนั้น Duerst-Lahti & Kelly (1995, p. 12) ได้ให้แง่คิดว่าเป็นการยาก ที่จะให้นิยาม ภาวะผู้นำให้ชัดเจน แน่นนอนลงไป เพราะมีผู้ให้นิยามไว้แล้วเป็นจำนวนมาก และเชื่อว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับอิทธิพล และ อิทธิพลนั้นจะประยุกต์ใช้กับผู้ตาม งาน หรือ วัฒนธรรม ซึ่งจะต้องพิจารณาในลักษณะของคุณลักษณะส่วนบุคคล พฤติกรรมของผู้นำ รูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ในบทบาท ความสัมพันธ์กับผู้ตาม และการรับรู้ของผู้ตาม

Tennenbaum ร่วมกับคณะ (อ้างใน มนุญ ตนะวัฒนา, 2532, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มักจะขึ้นอยู่กับความพยายามเกิดจากตัวผู้นำเอง (ผู้มีอิทธิพล) ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ตาม (ผู้รับอิทธิพล) จากสภาพการณ์อันหนึ่ง ซึ่ง Katz (อ้างใน มนุญ ตนะวัฒนา, 2532, หน้า 93) ได้เน้นถึงจุดที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก คือ ผู้ที่ได้ตระหนักภาวะผู้นำของตนเองเป็นอันดับแรก ผู้นำเช่นนี้ จะคิดวางแผน สนับสนุน และแบ่งงานให้ผู้ตามด้วยอำนาจอันชอบธรรมไว้ก่อน ที่จะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปทำงานที่ไม่ต้องใช้ภาวะผู้นำ ในทัศนะของ Bass (อ้างใน มนุญ ตนะวัฒนา, 2532, หน้า 59) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำไว้ว่า สมาชิกคนใด ที่พอจะสังเกตเห็นได้ว่า มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจ และนิสัยต่าง ๆ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ซึ่งพิจารณาได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม และสังเกตได้ว่าเกิดจากแรงจูงใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้หลักการเสริมแรงที่ดีเยี่ยม (รางวัลและการลงโทษ) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีความสามารถในการทำให้คนอื่น ๆ มีความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งมาขัดขวางการบรรลุผลตามเป้าหมายได้มากขึ้น ส่วน กิติ ดยัคคานนท์ (2534, หน้า 18) ได้สรุปว่า นักบริหาร ผู้บริหาร ผู้นำ หรือ

หัวหน้า หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่อง หรือ มอบหมายให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกัน ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และ ผู้บริหาร นักบริหาร ผู้นำ หรือ หัวหน้า ก็คือคนๆ เดียวกันนั่นเอง ผู้ที่เป็นบริหารหรือผู้นำ ก็จะต้องมีภาวะผู้นำ หรือ ลักษณะผู้นำ

ในมุมมองของ สุรัชย์ รัตนกิจตระกูล (2535, หน้า 21 - 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่ได้รับการขบคิด อภิปราย บันทึกลง ถ้อยถออด และศึกษากันเป็นอันมาก ผู้นำที่แท้จริง เป็นที่เสาะแสวงหา แต่ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่ไม่สามารถจะอธิบายได้ง่ายนัก อย่างไรก็ตาม สมเกียรติ วีระวุฒิวงศ์ (2536, หน้า 29) ได้เสนอแนวคิดของการเป็นผู้นำไว้ว่า จะต้องมีการชี้แนะเป็นของตนเอง มีความสัมพันธ์กับการให้แรงจูงใจ คิดถึงการทำงานเป็นทีม ซึ่งโดยทั่วไปต้องการผู้นำมากกว่าเจ้านาย และ ต้องเป็นตัวอย่างในการนำเสนอ รวมทั้ง ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน ตามความเห็นของ ปานอนันต์ เทพบุศย์ (2539, หน้า 94) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ คือ การบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ไว้เสมอว่า จุดประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ขึ้น คืออะไร และ บอกให้รู้ว่าเขามีอำนาจ และอิสระในการทำงานมากน้อยแค่ไหน ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าเขายืนอยู่ตรงจุดไหน สร้างความรู้สึกเท่าเทียมให้เกิดแก่ผู้ร่วมงานเมื่อถึงเวลาจำเป็น และให้รู้สึกว่ามีหัวหน้าอันเป็นที่รัก ในทัศนะของ ไพศาล มะระพฤกษ์วรรณ และคณะ (อังกะโน บิทเทล, 2539, หน้า 185) กล่าวว่า การใช้ภาวะผู้นำ จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ในการใช้แบบของผู้นำ ต่อสถานการณ์ ความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ร่วมงาน และศักยภาพของตัวผู้บริหาร ในการประยุกต์ใช้แบบของผู้นำต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีการฝึกหัด และพัฒนาทักษะด้านความเป็นผู้นำเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถใช้ทักษะนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

สุพัตรา สุภาพ (2540, หน้า 165) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีความหมายต่อหน่วยงาน บทบาท หรือ การกระทำของผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน โดยผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้า ทั้งแต่ละคนและกลุ่มคน ให้รู้จักพัฒนาตนเองให้มีค่าแก่หน่วยงานมากขึ้น นอกจากนี้ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540, หน้า 47) สนับสนุนว่า ทักษะการจูงใจ และ

การเป็นผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ ผู้นำต้องสื่อสารให้คนในองค์กรได้รับรู้ เข้าใจ และ ยอมรับได้ อันจะนำไปสู่ความตั้งใจที่ดีในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเรื่องยากเย็นมาก ในทัศนะของดเนีย เทียนพุดม (2540, หน้า 82) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หรือ อาจจะเรียกว่า บารมี นั้น สามารถจะมีบารมีชักจูงคนให้คล้อยตาม หรือทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการได้ ความเป็นผู้นำสร้างได้ แต่การเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีหายาก ซึ่ง จิณี (อ้างใน เชพสกี, 2540, หน้า 247) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ การชี้แนะสนับสนุนให้คนอื่นทำในสิ่งที่ต้องการ เพราะสิ่งนั้นจะช่วยเขาได้ มีการต่อรองกับเขาโดยไม่มีอคติ และให้เกียรติกับความสนใจของผู้ตาม สำหรับ ซาเลสนิค นักทฤษฎีการจัดการ (อ้างใน คาร์, 2540, หน้า 59) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ผู้นำนั้นเป็นมาแต่กำเนิด มิได้เกิดจากการสร้างสรรค์ คำกล่าวของเขาเป็นความจริงส่วนหนึ่ง ทักษะการเป็นผู้นำนั้นสามารถจะได้มาภายหลัง ซึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำนั้นสั่งสอนกันได้ ส่วน บาวเวอร์ (2541, หน้า 102 - 107) ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำทุกคน ควรจะตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่น และความภาคภูมิใจในตนเองให้เกิดกับลูกน้อง ทำให้คนเหล่านั้นรู้สึกดีกับตนเอง และผู้นำต้องใช้โอกาสโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานว่า สิ่งที่พวกเขาทำนั้น เป็นจริง และมีคุณค่า และไม่ยากอะไรนัก ในทางตรงข้าม วิจักขณา (2541, หน้า 82) กล่าวว่า ผู้นำนั้น ต้องรู้จักบทบาทของตัวเอง กล่าวคือ เมื่อจะบังคับบัญชา จะต้องทำเพื่อให้ตน หรือองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ไม่ใช่บังคับบัญชาเพื่อสร้างความศรัทธา หรือสร้างคะแนนนิยม ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารัก

จะเห็นได้ว่า ในทางการบริหารหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางการศึกษา หรือทาง ธุรกิจ ที่ต้องการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้อย่างมากมายหลายทัศนะ มีทั้งคล้อยตาม และได้แย้งกัน ซึ่งก็ยังไม่สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่าภาวะผู้นำแบบไหนดีที่สุด แต่ในที่นี้ ขอกล่าวโดยสรุปว่า ภาวะผู้นำ ควรใช้วิธีการต่าง ๆ ทั้งบอกชี้แนะ จูงใจ กระตุ้น เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ไม่มีสิ่งใดที่สมบูรณ์ที่สุดในการบ่งบอกศักยภาพของผู้นำได้ จนกว่าเขาจะได้ลงมือทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างเต็มที่ ผู้นำจะต้องเป็นตัวนำที่ก่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำเชิงปรีวรรต

ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ และเป็นผู้ริเริ่มในการให้อำนาจผู้อื่น ในการกระทำการใด ๆ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลง ไม่เคยมีสูตรสำเร็จในการปฏิบัติที่จะแน่ใจว่า จะประสบผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ และค่านิยม จะเป็นเครื่องชี้นำ ให้แสวงหาแนวทางที่หลากหลาย ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ทรัพยากร และวัฒนธรรมประเพณีนิยม ยิ่งไปกว่านั้นกลุ่มคนแต่ละกลุ่ม ยังมีแนวความคิดที่มีจุดเน้นแตกต่างกัน ในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปรีวรรต จะต้องเป็นผู้นำที่สามารถทำสิ่งต่าง ๆ แตกต่างจากผู้นำทั่ว ๆ ไปทำ และจะต้องกำหนดพฤติกรรมผู้นำในรูปแบบใหม่ ให้สอดคล้องกับมุมมองที่แตกต่างกัน

Northouse ได้กล่าวว่า คำว่า Transformational Leadership คิดขึ้นมาครั้งแรก โดย Downton (1973) แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการดังกล่าว เริ่มมีความสำคัญต่อวงการวิจัยด้านภาวะผู้นำ James MacGregor Burns ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาเชิงรัฐศาสตร์ ได้นำมาเผยแพร่ในผลงานของเขาที่ชื่อ Leadership ในปี 1978 ในงานเขียนชิ้นนี้ของเขา Burns พยายามเชื่อมโยงบทบาทระหว่างภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตามเข้าด้วยกัน เขาเขียนถึงผู้นำแต่ละบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายทั้งของผู้นำและผู้ตามให้ดีขึ้น แต่สำหรับ Burns แล้ว ภาวะผู้นำดังกล่าว มีความแตกต่างจากการใช้อำนาจ หรืออิทธิพล เพราะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามด้วย

ในการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้ก็คือ การมุ่งเน้นไปที่การวิจัยเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา คือ การศึกษาภาวะผู้นำปรีวรรต เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการของภาวะผู้นำแบบใหม่ (Bryman, 1992) อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปรีวรรต คือกระบวนการซึ่งทั้งเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยน ค่านิยม จริยธรรม มาตรฐาน และ เป้าหมายระยะยาวของผู้นำแต่ละบุคคล นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงปรีวรรต ยังสามารถประเมินได้จากสิ่งจูงใจผู้ตาม ความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการ ปฏิบัติต่อผู้ตาม เหนือเช่นเดียวกับมนุษยบุุฒุนธรรมดาคนหนึ่งอย่างเต็มที่

ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต เป็นแนวทางหนึ่งที่มีหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำ ในพิสัยที่กว้างขวางขึ้น จากความพยายามที่เฉพาะเจาะจง ในการที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามในระดับบุคคลต่อบุคคล ไปจนถึงความพยายามแบบกว้าง ๆ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ หรือแม้กระทั่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสังคมทั้งหมดด้วย ถึงแม้ว่า ผู้นำเชิงปรัวรรต จะมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งรีบ แต่ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องเกี่ยวข้องกันระหว่างทั้งผู้ตามและผู้นำ ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้

มีการวิจารณ์ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ในแง่ของการมองไปที่ความเป็นไปได้ของสิ่งที่เคยเกิดมาก่อน และผลลัพธ์ที่ตามมาภายหลังด้วยข้อคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนี้

ระหว่างระยะแรกเริ่ม ในเรื่องกรอบของความคิดซึ่ง Downton (1973) และ Burns (1978) เป็นผู้ริเริ่มขึ้น มุ่งประเด็นไปที่ คุณภาพของความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น ตัวอย่างเช่น การตั้งจุดมุ่งหมายปลายทาง ความเชื่อมั่นในตนเอง วิสัยทัศน์ และการระดับพฤติกรรมทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ต่อมา Kuhnest & Lewis (1987) ให้ความสำคัญ ของการกำหนดขอบเขตให้กับตนเอง ในฐานะที่เป็นผู้นำเชิงปรัวรรตที่เป็นแบบฉบับของตัวอย่างได้ยอดเยี่ยม ในมุมมองของ Bennis and Nanus (1985) มีความเห็นที่ว่า ท่ามกลางสิ่งอื่น ๆ อย่างมากมาย พวกเขานิยมชมชอบกับความสามารถ ในการเชื่อมโยงต่อกันในเรื่องของ ภารกิจ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ สำหรับ House and Shamir (1993) ให้ความสำคัญของ ลักษณะที่ได้โดดเด่น ในความสามารถที่จะยกระดับการมีน้ำใจ รู้จักเห็นอกเห็นใจคนอื่นของผู้ตาม ส่วน Avolio (1994) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญ ของเจตคติที่มีมาโดยกำเนิด การศึกษาที่มีมาก่อนหน้านี้ และ องค์ประกอบที่ได้รับการพัฒนา ด้านอื่น ๆ การให้ความช่วยเหลือจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ในประเด็นเดียวกันนี้ เมื่อเร็วๆ นี้ Thoms & Greenberger (1995) ชี้ให้เห็นได้เน้นถึงสำคัญของ ความสัมพันธ์กันในเรื่องของเวลา ที่จะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำเชิงปรัวรรต สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม ในเรื่องช่องว่างของเวลาระหว่างในอดีตและอนาคตอย่างมีเหตุผล เพื่อที่จะทำให้มองดูใกล้เคียงกับเวลาในปัจจุบันมากขึ้น

ในการเปรียบเทียบของ Bass (1985) เสนอแนะว่า ถึงแม้ว่าการทำงานของผู้นำเชิงจัดการ ต้องทำงานภายใต้การบังคับควบคุมขององค์กร แต่การทำงานของผู้นำเชิงปรัวรรต จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการควบคุมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต่อมา Bass and Avolio (1994) ต้องการการตรวจสอบ โดยอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ โดยเฉพาะเรื่องที่เคยเกิดขึ้น มาก่อนจำนวนมาก และผลที่ตามมาของภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต ในการผสมผสานอย่างเหมาะสม กับภาวะผู้นำเชิงจัดการ ซึ่งมีการวัดผลโดยการวัดลำดับของภาวะผู้นำอย่างเต็มรูปแบบ

ขณะที่ Thoms and Greenberger (1995) เสนอข้อคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตมักจะบิดเบือนในเรื่องของเวลาค่อนข้างมากกว่าการคงไว้อย่างเข้มงวด โดยจำกัดในอยู่ในรูปขอบเขตที่กำหนดให้จะต้องคำนึงถึง ในแง่ของระยะเวลาในช่วงยาว และจะต้องคำนึงถึงเวลาระยะยาวในอนาคต อย่างสมเหตุสมผล พร้อมกันนี้ Thoms and Greenberger (1995) ให้การสนับสนุนในประเด็นนี้มากกว่า ผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ในอนาคตอันใกล้ นั้น ผู้นำและคนอื่น ๆ ก็จะสามารถเป้าหมายเหตุการณ์ในอนาคต หรือผลที่ตามมาอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันผู้นำเชิงปรัวรรตมีความต้องการ ที่จะเรียกร้องอดีตที่มีเกียรติที่ได้รับการยอมรับกลับคืนมา ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้น ก็เป็นผลที่ตามมาของอนาคตขององค์กรนั้น ๆ (Thoms and Greenberger, 1995, pp. 293 - 297)

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาของการวิจัย และการวิวัฒนาการ ในเรื่องภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต นับตั้งแต่ Burns (1995, pp. 293 - 297) ได้ประกาศอย่างเป็นทางการ และนางานที่ได้พัฒนาแล้ว และพิมพ์เผยแพร่ออกไป ในเรื่องกรอบความคิดของภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต และภาวะผู้นำเชิงจัดการ โดยพิจารณาเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตต้องยกระดับให้สูงขึ้น ในเรื่องขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจ ศีลธรรม และ จริยธรรมของผู้ตาม ผู้นำเชิงปรัวรรตมุ่งเน้นว่า ผู้ตาม หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถทำอะไร ได้ในขอบเขตจำกัดที่มีอยู่

ในทัศนะของ Mitchell and Tucker (1992, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะควบคุมดูแล รับผิดชอบ และทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป และ ไม่เห็นด้วยกับการให้ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม และ ปรับปรุงทุกอย่างในโรงเรียนพร้อม ๆ กัน

ถึงเวลาที่จะต้องหยุดคิดว่า ภาวะผู้นำ เป็นการกระทำที่ก้าวร้าว และ ให้คิดถึงตัวของเรางานของเรา และ ธรรมชาติของกระบวนการทางการศึกษา ด้วยเหตุนี้ ก็ควรใช้ภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต แทนที่ภาวะผู้นำแบบสั่งการ สำหรับ Leithwood (1992, p. 2) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำปรัวรรตสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีแนวปฏิบัติ 3 ประการ

1. ช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้มีการพัฒนา และ ยังสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ในกลุ่มสมาชิก สามารถพูดคุย สังเกต วิพากษ์วิจารณ์ และ วางแผนร่วมกันได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยใช้เทคนิคระบบราชการ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ใช้ภาวะผู้นำร่วมกับเพื่อนร่วมงานโดยการมอบอำนาจ และ สื่อสารให้ทราบถึงมาตรฐานของโรงเรียนและสร้างความเชื่อถือ

2. ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนา ด้วยการยกระดับแรงจูงใจ เพื่อพัฒนาเป้าหมายโดยรวมร่วมกัน เพื่อความเจริญในอาชีพ มีภาระผูกพัน และ ภารกิจของโรงเรียนร่วมกัน ให้บทบาทผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาเพื่อการปรับปรุงโรงเรียน มีเป้าหมายชัดเจน สมจริง

3. ช่วยให้ผู้ครูได้มีการแก้ปัญหอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการกระตุ้นให้ครูผูกพันกับกิจกรรมใหม่ ๆ และมีความพยายามมากขึ้น รวมทั้งต้องให้ความเชื่อถือไว้ว่า เพื่อนร่วมงานสามารถพัฒนาการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้นำทำคนเดียว

ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตของ Leithwood พบว่า การปฏิบัติงานของภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต มีอิทธิพลต่อความร่วมมือของครูเป็นอย่างมาก และภาวะผู้นำเชิงปรัวรรตยังสามารถคงความสัมพันธ์อันดี ระหว่างทักษะของภาวะผู้นำปรัวรรต กับ การรายงานการเปลี่ยนแปลงตนเองของครู ในเจตคติเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

House (as cited in Northouse, 1995, p. 133) ได้อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) คล้าย ๆ กับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปรัวรรต และเสนอแนะว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม รวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความมั่นใจในตัวเอง และความรู้สึกที่รุนแรงในเรื่องค่านิยมทางจริยธรรมในตัวเองด้วย

องค์ประกอบของบารมีที่พบได้ในภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ อาจจัดการผู้ตามด้วย กฎเกณฑ์ ซึ่งต้องจำแนกรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานที่ต้องงานปรับปรุง (Bass, 1995, pp. 293 - 297)

ต่อมา Bass ได้นำภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณในทัศนะของ Burns มาเผยแพร่และขัดเกลาเพิ่มเติม โดยให้ความสนใจกับความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ พร้อมทั้งแนะนำว่า ภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ สามารถประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังเอาไว้ และให้ความเห็นโต้แย้งว่า ภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ เป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติมากกว่าจะให้ผู้ตามทำตาม ในเรื่องต่อไปนี้

1. ยกระดับความสำคัญของผู้ตาม ให้ตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของเป้าหมายที่ต้องยึดถือและปฏิบัติตาม
2. ชี้ให้ผู้ตามเห็นแก่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กร มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. กระตุ้นให้ผู้ตาม ปฏิบัติตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

(Yammarino as cited in Northouse, 1995, p. 133)

ต่อมา Avolio & Bass (1995, p. 199) เริ่มเผยแพร่แนวความคิดในเรื่อง การให้ความใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ซึ่งเป็นส่วนประกอบของภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ ด้วยการพิจารณาในแง่มุมมองของการวิเคราะห์ในระดับที่สลับซับซ้อนขึ้น โดยมุ่งประเด็นที่จะอธิบายว่า การให้ความใส่ใจเฉพาะรายบุคคล เกิดขึ้นจากตัวแทนของพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นรายบุคคล กลายไปเป็นตัวแทนของพฤติกรรมของคณะได้อย่างไร และ ผลสุดท้าย ก็สรุป เป็นคุณลักษณะของวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม Burns (1995, p. 207) ได้จำแนกองค์ประกอบ 4 ลักษณะของภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณไว้ ได้แก่ บารมี หรือ อุดมคติ แรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และการใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ทั้งหมดนี้ อาจจะช่วยให้เกิดอิทธิพลของการพัฒนาผู้นำไปสู่ผู้ตามด้วย

ภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม และ พัฒนาการเอง ให้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ด้วย (Bass & Avolio, 1990) ในผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงปรีชาญาณ

จะมีค่านิยม และ อุดมคติในตัวเอง และ มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน Kuhnert (as cited in Northouse, 1995, p. 134)

ลักษณะที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติ (Idealized Influence) มีความสามารถในการใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น เป็นลักษณะผู้นำที่แสดงบทบาทที่เข้มแข็ง เป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม จนผู้ตามจะรู้สึกคล้อยตาม และต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำลักษณะนี้เป็นอย่างมากโดยปกติ ผู้นำเหล่านี้ จะมีมาตรฐานด้านพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับสูง และการปฏิบัติตัวอยู่ในศีลธรรม และสามารถเชื่อถือได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง จะได้รับความเคารพอย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม ซึ่งผู้ตามก็จะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ และผู้นำก็จะทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงาน

ลักษณะที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการอธิบายให้เห็นถึง ลักษณะผู้นำที่สื่อสารให้ผู้ตามรู้ถึงความคาดหวังอย่างสูง กระตุ้นผู้ตามโดยการจูงใจให้ผู้ตามมีพันธกรณีกับการเป็นส่วนหนึ่งของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์การในทางปฏิบัติ ผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และชักชวนให้เกิดอารมณ์ ความรู้สึก โดยมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผลความสำเร็จของกลุ่มสมาชิก มากกว่าที่จะกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง

ลักษณะที่ 3 ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายความว่ามีความรวมถึง ภาวะผู้นำที่มีการกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำลายความเชื่อ และ ค่านิยมของตัวเอง ทั้งของผู้นำ และ องค์การ

ลักษณะที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจเฉพาะรายบุคคล (Individualized Consideration) เป็นเสมือนตัวแทนของผู้นำ ซึ่งพยายามจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนในการที่จะรับฟังอย่างตั้งใจถึงความต้องการของผู้ตามเฉพาะบุคคลของผู้ตาม โดยผู้นำแสดงบทบาทเป็นผู้ฝึกซ้อมและที่ปรึกษา ในขณะเดียวกัน ก็พยายามช่วยให้ผู้ตามพบกับความจริงอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการมอบหมายงาน เพื่อช่วยให้ผู้ตามสามารถเติบโตขึ้นได้ เป็นการทำลายความสามารถเฉพาะบุคคล

สำหรับ Bass (1985, p. 201) ได้ให้ความคิดเห็น ในเรื่องการจัดการกับประเด็นสำคัญของ การสร้างความใส่ใจเฉพาะรายบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ซึ่งประเด็นที่สำคัญ เรื่องรูปแบบของภาวะผู้นำเชิงจัดการได้รับการพัฒนามาระหว่างปี 1950 ถึงปี 1975 และเพิ่มรูปแบบมากขึ้นเมื่อเร็วๆ นี้ เป็นภาวะผู้นำเชิงบริหาร และ ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต แต่ในการสร้างคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับจุดสำคัญนี้ ต้องมุ่งประเด็นภาวะผู้นำ ที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งกล่าวถึงความแตกต่าง ในด้านตรงข้ามกับเรื่องการพัฒนาเฉพาะรายบุคคลเหล่านั้น และการปริวรรตเชิงคุณภาพ ซึ่งปรากฏให้เห็นได้จากบทบาท ปฏิกริยาขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในด้านความสนใจส่วนตัว ไปสู่พื้นฐานความสนใจคนอื่น ๆ และผลสุดท้าย สรุปเป็นหลักการ ซึ่งชี้ให้เห็นให้ผู้ทำอะไรมองได้ ให้ดีที่สุดเพื่อห่มุ่คณะของตนเอง

ในทัศนะของ Sergiovanni แนะนำว่า ความสำเร็จของนักเรียนสามารถเป็นการชี้ให้เห็นว่า มีการปรับปรุงที่ดีเยี่ยมของภาวะผู้นำนั้น ๆ สำหรับ Sagor ก็พบว่า โรงเรียนที่มีครู และ นักเรียนร่วมกันรายงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จของโรงเรียนนั้น ๆ จะต้องเป็นโรงเรียนที่มีผู้นำเชิงปริวรรตเป็นผู้บริหารโรงเรียนอย่างแน่นอน ส่วน Mitchell and Tucker สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทำให้เกิดความสมดุล ในการที่จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูง (1992, p. 3))

ในการกล่าวถึงทัศนะใหม่ ๆ บางอย่าง ของภาวะผู้นำเชิงปริวรรต และภาวะผู้นำเชิงจัดการ Bass 1960; Yammarino and Bass, 1990 (1995, p. 203) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการวิวัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปริวรรต มีมามากกว่า 10 ปีแล้ว ผลที่ตามมาในเรื่องการจำแนกความแตกต่างก็ดีขึ้นมาก ในระหว่างปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจัดการ ได้สับเปลี่ยนรูปแบบต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ และสิ่งเหล่านั้นนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำเชิงปริวรรตขึ้นด้วย ซึ่งพฤติกรรมทั้งของผู้นำและผู้ตามก็ถูกปฏิบัติกันมานานมาก จนยากที่จะเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

Burns (1995, p. 208) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงแรงบันดาลใจ อาจจะกระตุ้นความต้องการอย่างแท้จริง เพื่อการเจริญก้าวหน้า และเสนอคำแนะนำผ่านทางวิสัยทัศน์ของสภาพการณ์ในการอนาคตที่ดีกว่า ส่วนการกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา อาจจะต้องจัดการค้นหา

วิธีการใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการตัดสินใจ และ Burns (as cited in Northouse, 1995, p. 131) ได้แบ่งแยกระหว่างภาวะผู้นำ ออกเป็น 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และ ภาวะผู้นำเชิงปฏิวัติ (Transactional and Transformational Leadership) พร้อมทั้งได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง รูปแบบของภาวะผู้นำส่วนใหญ่ ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม และสามารถสังเกตได้ในทุก ๆ ระดับภายในองค์การ ซึ่งตรงข้ามกับภาวะผู้นำเชิงปฏิวัติ หมายถึง กระบวนการซึ่งอาศัยการประสานงานระหว่างบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ เพื่อยกระดับแรงจูงใจ และ จริยธรรม ทั้งของผู้นำและผู้ตาม ให้สูงขึ้น ผู้นำรูปแบบนี้ ต้องสนใจความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม และ พยายามที่จะช่วยให้ผู้ตามได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่

ส่วน Dennis and Marlow (1997) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้นำเชิงปฏิวัติ เป็นผู้ที่กระตุ้นผู้อื่น โดยการสนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีความอยากรู้อยากเห็น และพยายามคิดในสิ่งใหม่ ๆ สำหรับ รัชนี วิเศษสังข์ (2537, หน้า 18 - 21) ได้ให้นิยาม ภาวะผู้นำปฏิวัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ชักจูงให้สมาชิกในองค์การ เพิ่มภาวะการเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนางานในขอบเขตหน้าที่การงานของตนให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำปฏิวัติ เป็นที่สนใจนำไปปรับใช้ในวงการธุรกิจทั่วไป แต่ในวงการศึกษายังไม่ค่อยแพร่หลาย โดยเฉพาะในสถานศึกษาระดับโรงเรียน และสรุปว่า การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำปฏิวัติอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญ 5 ประการ กล่าวคือ

1. ความพร้อมของผู้บริหาร
2. วัฒนธรรมในการทำงานของครู อาจารย์
3. การพัฒนางานในหน้าที่ของตนเองของครู
4. ความสามารถในการกระบวนการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการกลุ่ม
5. ระดับการตัดสินใจในโรงเรียน

ในทำนองเดียวกัน ลัทธிகาล ศรีวระมย์ (2539, หน้า 273) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ ภาวะผู้นำเชิงปรวิรรต คือ การที่ผู้นำจะกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น และเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษ

ในทัศนะของ Bass (อ้างใน สมยศ นาวิกการ, 2540, หน้า 215 - 216) ได้แยกความแตกต่างระหว่างผู้นำเชิงจัดการ และ ผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leaders) จะจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามตามระดับที่คาดหวังไว้ ด้วยการช่วยเหลือพวกเขา ระบุเป้าหมาย และ เข้าใจว่าความต้องการและรางวัลที่พวกเขาต้องการ จะถูกเชื่อมโยงกับความสำเร็จของเป้าหมายอย่างไร ในทางตรงกันข้าม ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leaders) จะจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานสูงกว่าความหวังปกติ ด้วยการบันดาลใจพวกเขาให้ มุ่งภารกิจที่กว้างขึ้น การมุ่งไปสู่เป้าหมายระดับสูง (เช่น ความสำเร็จและความสมหวังของชีวิต) แทนที่จะเป็นเป้าหมายระดับต่ำ (เช่น ความปลอดภัย และความมั่นคง) และการมีความเชื่อมั่น ต่อความสามารถของพวกเขา ที่จะบรรลุภารกิจที่ระบุโดยผู้นำ

ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปรวิรรตนี้ สมยศ นาวิกการ (2540, หน้า 213 - 218) ได้ให้นิยามว่า คือ ภาวะผู้นำที่ลดบันดาลความสำเร็จขององค์กร การด้วยการปลุกฝังความเชื่อของผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ต่อสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น และ การปลุกฝังค่านิยมของผู้ตาม เรื่อง ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ การสร้างความสำนึกหน้าที่ภายในองค์กร กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ปัญหาและส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกองค์กรทุกคน นอกจากนี้ ยังให้ความเห็นว่า มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำเชิงปรวิรรต ถูกเรียกด้วยชื่อหลายชื่อ มีทั้งความเป็นผู้นำเชิงบริหาร ความเป็นผู้นำเชิงบันดาลใจ ความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป จะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร จากสภาวะ หรือ วัฒนธรรมหนึ่ง ไปเป็นสภาวะ หรือ วัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ภาวะผู้นำเชิงปรวิรรต จะเกี่ยวพันกับ ความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เพราะว่า จะสร้างความรู้สึกของความไว้วางใจ และความศรัทธาที่เข้มแข็ง ผู้นำบางคนมีความ สำเร็จเป็นพิเศษ กับการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ภายใต้ความเชื่อ การรับรู้ ค่านิยม และการกระทำของผู้ตามของพวกเขา บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสังคม

การปฏิรูปสังคมด้วยคำพูดและการกระทำของพวกเขา บุคคลที่บรรลุนิยามการกระทำเช่นนี้ มักจะถูกเรียกว่าผู้นำเชิงปรีชา หรือ ผู้นำเชิงบารมี สรุปก็คือ ภาวะผู้นำเชิงปรีชา คือ ความเป็นผู้นำที่ลดบันดาลความสำเร็จขององค์กร ด้วยการปลุกฝังความเชื่อของผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ต่อสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น และการปลุกฝังค่านิยมของผู้ตาม เช่น ความยุติธรรม และความซื่อสัตย์ รวมทั้ง จะสร้างความสำนึกทางหน้าที่ภายในองค์กร กระตุ้นวิถีทางใหม่ของการแก้ปัญหา และส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกภายในองค์กรทุกคน

แต่อย่างไรก็ตาม ในชื่อเรียกที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำเชิงปรีชา แต่การให้นิยามความหมาย หรือแนวคิดพื้นฐานแบบกว้าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ก็คล้ายคลึงกัน สรุปใจความสำคัญได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปรีชา มุ่งเน้นสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เริ่มที่จะมอบอำนาจให้ผู้ตาม ด้วยการยกระดับความสำนึกเฉพาะบุคคลให้สูงขึ้น โดยให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ผู้นำได้แสดงบทบาทที่เข้มแข็ง จนเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตาม มีการพัฒนารูปแบบของค่านิยมทางศีลธรรม ในระดับสูง และควบคุมความรู้สึกของตัวเอง มีความมั่นใจ มีความสามารถ พูดให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง รับฟังความคิดเห็นของผู้ตามและต้องมีความอดกลั้น เมื่อผู้ตามมีความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามกับตนเอง จุดสำคัญก็คือ การพัฒนาความร่วมมือระหว่างผู้นำ ผู้ตาม ผู้ตามต้องการที่จะเลียนแบบผู้นำเชิงปรีชา เพราะว่า ผู้ตามเกิดความเชื่อถือในตัวผู้นำอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ผู้นำเชิงปรีชา ที่จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ตาม ภายในองค์กร เพื่อเป็นแบบแผนแนวความคิด สำหรับชี้นำองค์กรว่าจะไปในทิศทางใด พร้อมทั้งให้ความหมาย ด้วยความชัดเจน และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งภายในองค์กร โดยเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

### **แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา**

การบริหาร และ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และ การจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

กรมสามัญศึกษามีภารกิจสำคัญ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 20)

การบริหาร ถือเป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ จัดการดำเนินงาน ภายในองค์กรนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ หลายทัศนะตามสาขา แต่ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ การบริหาร คือ ศิลปะของ การทำสิ่งต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นไป (Simon, 1976, p. 1) สำหรับ Drucker and Bennis (as cited in Convey, 1989, p. 101) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การได้มันได้ ไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ Sergiovanni (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ / หรือ โดยผู้อื่น เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Hersey & Blanchard (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 16) ได้ให้นิยามไว้ว่า การบริหาร คือ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและกลุ่ม และ / หรือ การทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่นและกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Barnard (อ้างใน ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530, หน้า 16) กล่าวว่า การบริหาร คือ การทำงานภายในองค์การ ซึ่งเป็นระบบของการร่วมกันปฏิบัติกิจกรรม ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สำหรับ ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 17) ได้สรุปความว่า การบริหาร คือ การแก้ปัญหาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ลักษณะการแก้ปัญหา อาจดำเนินไปในรูปของการตัดสินใจ และ / หรือ การปฏิบัติงานก็ได้ ทั้ง 2 ประการ

ในทางตรงข้าม เจริญผล สุวรรณโชติ (2530, หน้า 179) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ที่เข้ามา ร่วมกันเพื่อทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามที่ได้กำหนดเอาไว้ การกระทำนั้น จะเป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ ต่อไป การกระตุ้นหรือการยั่วยุให้เกิดการกระทำ การควบคุม และการกระทำที่ให้เกิดการ ร่วมกันเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างมีระบบแบบแผน หรืออย่างไม่มีแบบแผน

ทั้งในด้านของบุคคลและในด้านของวัตถุ คล้ายคลึงกับ Randle (อ้างใน มนูญ ดนะวัฒนา, 2532, หน้า 40) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ การจัดระบบงานของตนเอง และที่เป็นของผู้อื่น มอบหมายหน้าที่ ติดตาม ควบคุมกิจการของตำแหน่งต่าง ๆ ส่วน อำนวย วีรวรรณ (อ้างใน มนูญ ดนะวัฒนา, 2532, หน้า 95) ได้ให้ข้อคิดสำหรับนักบริหารว่า การบริหาร คือ ศิลปะการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น

กิติ ตย์คานนท์ (2534, หน้า 21) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้า หรือผู้นำที่กระทำเพื่อให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวอย่างสั้น ๆ ว่า การบริหาร คือ การทำให้งานขององค์การสำเร็จได้ โดยอาศัยคนอื่นช่วยกันทำ เป็นไปในทิศทางเดียวกับ Parker (อ้างใน สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 14) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น อย่างไรก็ตาม สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 14) ได้สรุปว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น บุคคลจะไม่ใช้ผู้บริหาร ถ้าหากว่าไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายในกระบวนการของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น

จากคำกล่าวดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล ในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ การบริหารจึงเป็นเรื่องของผู้บริหาร หรือผู้นำกลุ่มโดยเฉพาะ สำหรับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นลักษณะการบริหารงานแบบราชการ เป็นไปตามหน้าที่ การจัดสรรขององค์การแบ่งตามลักษณะของงาน และสมรรถภาพของคน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของสถานศึกษา เป็นฝ่ายปฏิบัติการบริหารตามขอบข่ายของราชการที่กำหนดให้

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานในสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป้าหมายวางแผน ตลอดจน วิธีดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผล สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายที่รัฐกำหนดไว้ และ จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ บังเกิดประสิทธิผล

ทางการศึกษาให้สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี, 2543, หน้า 43)

จากความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นผู้ที่ชี้แนะ และนำพาทิศทางการของตนไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ไปสู่เป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ มีงานวิจัยศึกษามากมาย ที่พบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ส่วนมากแล้ว จะนำโดยผู้บริหารที่มีความสามารถทางการบริหาร และมีภาวะผู้นำที่ในระดับที่แตกต่างกัน มีข้อคิดเห็นเรื่องการบริหารและผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างมากมาย

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีบุคลิกลักษณะเฉพาะบุคคล ทั้งเป็นผู้ตามที่ดี และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Hunt & Pierce, 1958, p. 11) ซึ่ง Knezevich (1984, p. 53) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา เป็นศิลปะแขนงหนึ่ง ที่ต้องการการผสมผสานกันอย่างสมเหตุสมผล ในแต่ละกระบวนการที่สำคัญ ในเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม ทำให้สามารถใช้ผลผลิตของทรัพยากรที่จำเป็นได้มากที่สุด เพื่อจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นความจริง เช่นเดียวกับ Lipham (as cited in Knezevich, 1984, p. 79) พฤติกรรมของภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือองค์ประกอบที่เป็นอำนาจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปรับปรุง และจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม Duke (1987, p. 13) ให้ความเห็นว่า ยังไม่สามารถชี้ชัดได้ว่า ความจริงแล้ว ผู้บริหารควรเป็นผู้นำ มากกว่าผู้จัดการ หรือไม่ ในทางตรงข้าม Sergiovanni (1992, p. 86) ให้ความเห็นว่า การจัดการตนเองในเชิงจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเป็นผู้นำตนเองมากขึ้นในสถานศึกษา ความจำเป็นในภาวะผู้นำของผู้บริหารก็มีน้อยลง ในทัศนะของ Lontos (1992, p. 1) ได้ให้ความเห็นว่า มุมมองในเรื่องภาวะผู้นำในโรงเรียนกำลังเปลี่ยนไปอย่างกว้างขวาง เพราะมีความคิดริเริ่มแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ และความต้องการในศตวรรษที่ 20 มีการเรียกร้องให้มีการปฏิรูปโรงเรียน สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องของการใช้อำนาจ

Drake and Roe (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536, หน้า 69 - 70) ได้สรุปว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

1. ร่วมมือกับครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน และวางแผนระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นๆ
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนการสอน
3. เกี่ยวข้องกับชุมชน และนำทรัพยากรต่างๆ ของชุมชน มาส่งเสริมการเรียนการสอน
4. กระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ในการเรียนการสอน และการดูแลชั้นเรียน
5. ร่วมมือกับครู อาจารย์ ในการตรวจสอบการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
6. ประเมินการดำเนินการโครงการต่างๆ และ เสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
7. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร และ นำนวัตกรรมมาใช้ในการสอน ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสิ่งเหล่านี้

สอดคล้องกับ Knezevich (อ้างใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536, หน้า 69) ได้เสนอแนะว่า หน้าที่ในการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น
3. จัดหาทรัพยากรต่างๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
4. ประสานความพยายามของบุคลากรเข้าด้วยกัน และประสานงานในการใช้ทรัพยากรต่างๆ
5. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์การ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในองค์การ
6. ประเมินคุณภาพ และ ประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคคลในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ช่วยสร้างภาพพจน์ ให้แก่สถาบันและบุคคลเพื่อให้เห็นว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิผล มีผลผลิต และ เคลื่อนไหวกระฉับกระเฉง

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2539, หน้า 77) ได้เปรียบเทียบว่า การบริหาร และการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหาร คือ ผู้นำของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำนโยบายจากกรมสามัญศึกษา ไปสู่การปฏิบัติจริงในโรงเรียน เพื่อสนองนโยบายของกรมสามัญศึกษา สอดคล้องกับ อรรถนพ พงษ์วาท (2541, หน้า 58) ได้สรุปว่า ผู้บริหารการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษา คือ กุญแจสำคัญดอกหนึ่ง ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ในการปฏิรูปการปรับเปลี่ยน ทั้งระบบ การศึกษาและการจัดการศึกษา เพราะจะเป็นผู้ที่ชี้แนะ และนำพาองค์การของตนไปในทิศทางที่พึงประสงค์

พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีบทบาทในฐานะผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้อง ผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ จะมีอำนาจตามกฎหมาย ที่ยอมให้รางวัลและลงโทษกับผู้ปฏิบัติงานได้ ความสามารถที่ใช้อิทธิพลจะอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการที่ได้มาจากตำแหน่ง ในทางกลับกัน ผู้นำอาจจะถูกแต่งตั้ง หรือ ปรากฏขึ้นมาภายในกลุ่มก็ได้ ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำ นอกเหนือไปจากการกระทำที่กำหนดไว้ โดยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการได้

#### **แนวโน้มการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา : ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำ**

ผู้บริหารโรงเรียน จะปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องและสนองกับเจตนารมณ์ของกรมสามัญศึกษา ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการของผู้นำเพื่อให้บุคลากรในองค์การหรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (บุญมา กัมปนาทพงษ์, 2539, หน้า 77) การบริหาร จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย สำหรับ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นลักษณะการบริหารงาน

แบบราชการ เป็นไปตามหน้าที่ การจัดสรรขององค์การแบ่งตามลักษณะของงาน และสมรรถภาพของคน ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของสถานศึกษา เป็นฝ่ายปฏิบัติการบริหารตามขอบข่ายของราชการที่กำหนดให้ ซึ่งมักจะเน้นเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่าประสิทธิภาพของการทำงาน

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถแก้ปัญหา รักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเป็นคนที่วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีจิตใจที่เป็นสาธารณะ ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาที่เหมาะสมกับ ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ กล่าวคือ เป็นผู้นำในการทำงาน บริหารงานโดยยึดแนวทางพัฒนาประชาธิปไตย และนำการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมสื่อสารมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธุ์, 2539, หน้า 33) ส่วนในทัศนะของ บัญญา อึ้งสกุล (2539, หน้า 45) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีภาพความสำเร็จของงานตลอดแนว และมีการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียน และต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจในการทำงาน โดยพิจารณาว่า ผู้บริหารได้สร้างให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรู้สึกว่า งานที่ปฏิบัติอยู่ น่าสนใจ ทำทหายความสามารถและอยากทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ บุคลากรในโรงเรียนรู้หรือไม่ว่า ผู้บริหารคาดหวังอะไรจากเขาในการปฏิบัติงาน และเขาต้องทำอะไรเพื่อให้ถึงมาตรฐานของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ซึ่งน่าจะมีแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้โรงเรียนมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังคงคุ้นเคยกับระบบราชการซึ่งรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหาร ผู้บริหารโรงเรียน จึงต้องเป็นผู้นำในทุก ๆ เรื่อง งานส่วนใหญ่ของโรงเรียนต้องรอให้ผู้บริหารรับรู้ และตัดสินใจ คณะครูเองก็ดูเหมือนจะเคยชินกับระบบเชือผู้นำไว้ปลอดภัยดี ทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทันเวลา ไม่ทันต่อความต้องการ และไม่ทันต่อความเจริญในด้านอื่น ๆ ของบ้านเมือง (รัชนี้ วิเศษสังข์, 2537, หน้า 20 - 21) เช่นเดียวกับ บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2539, หน้า 34 - 78) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การบริหารโรงเรียน

เป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์ และ ศิลป์ และสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องเป็นผู้นำ ผู้กำกับ ผู้ควบคุมติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียน ให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งเสนอแนะว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และต้องใช้ความรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ทั้งนี้ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน มิใช่เพียงลำพังคนเดียวได้ แต่จะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี งานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จได้ ผู้บริหาร ควรพยายามศึกษาและเข้าใจธรรมชาติของคน เนื่องจากผู้ร่วมงานแต่ละคน มีความแตกต่างกันในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความชอบ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องนำยุทธศาสตร์และเทคนิค รวมทั้งกระบวนการบริหารที่เหมาะสม มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ และ บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในแง่คิดของ Drucker (อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2540, หน้า 14) ได้ชี้แนะว่า ผู้บริหารจะได้ทิศทาง และ การเป็นผู้นำกับองค์การของพวกเขา และ ตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากร เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างไร บทบาท และ ความสำคัญของการบริหาร มีมาควบคู่กับการรวมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีผู้บังคับบัญชาปกครอง มีการแบ่งงานกันทำตามความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อย สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อการบริหารและการจัดการ ให้บุคลากรมีความเข้าใจ และ ทราบความก้าวหน้าของการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ไปสู่โรงเรียน ชุมชน และท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงขึ้น ไปสู่เกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษา (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2543, หน้า 11 – 12)

หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาข้าราชการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา, 2540, หน้า 703) มีการประเมินศักยภาพของผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร นอกเหนือจากคุณสมบัติทางด้านความรู้ความสามารถแล้ว จะต้องมียุทธลักษณะความเป็นผู้นำด้วย เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารการศึกษา ของคุรุสภา 2540 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540, หน้า 30) ซึ่งกำหนดไว้ว่า

ผู้บริหารที่ได้มาตรฐานต้องเป็นผู้นำ และสร้างผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารมืออาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และ จัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออก และ ชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ และ วิธิดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษาควบคุมดูแลติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการ หรือ งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และ ประชาชนในท้องถิ่นจัดกิจกรรม และ ส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัย และ รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ นำเทคนิค และ วิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้ เผยแพร่ และ ปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง (กองการเจ้าหน้าที่ กรมสามัญศึกษา, 2541, หน้า 740)

หากพิจารณาระบบการศึกษา และ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีคุณภาพทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำสำคัญในโรงเรียนที่ต้องตัดสินใจ สั่งการ อำนาจการ ควบคุมชี้แนะ ดูแลบำรุงขวัญ และ ให้กำลังใจบุคลากร ผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง อันมีผล

ทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรี, 2453, หน้า 43)

เป้าหมายหลักของกรมสามัญศึกษาในการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ และ ทักษะที่จำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์ มีศักยภาพและความสามารถที่จะพัฒนาตนเองครบถ้วนและสังคมให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างมีความสุขและสมดุลงคุณลักษณะและทักษะดังกล่าวเป็นไปตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรฐานด้านผู้เรียน (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2543, หน้า 1)

กระจายอำนาจให้หน่วยงาน และสถานศึกษาในพื้นที่ เช่น สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด สหวิทยาเขต และ โรงเรียนเป็นผู้ปฏิบัติทุกโครงการ / กิจกรรมดำเนินการโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการสอนยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สามารถทำให้ผู้เรียน เรียนรู้ได้ด้วยตนเองสูงสุด ตามบทบาทของครูที่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ผู้เดียว มาเป็นผู้ชี้แนะความรู้ การปฏิรูประบบบริหารและการจัดการ ให้มีระบบการบริหารและการจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของหน่วยงาน การศึกษาชุมชน สนับสนุนให้โรงเรียน และองค์ประกอบของโรงเรียนมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน การเป็นฐานหรือเป็นศูนย์กลางการศึกษา การสร้างเครือข่าย การปรับระบบบริหารและการจัดการศึกษา โดยกระจายอำนาจให้หน่วยงานทุกระดับ โดยเฉพาะ และ สถานศึกษามีความคล่องตัวในการดำเนินงาน กระจายอำนาจให้สถานศึกษามากยิ่งขึ้น โดยการจัดสรรงบประมาณลงไปจังหวัด ตลอดจน เพื่อให้สามารถวางแผนในเชิงยุทธศาสตร์ได้ สนับสนุนให้ชุมชน ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัว และ สถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการระดมทุนเพื่อการจัดการศึกษา นโยบายของกรมสามัญศึกษา ให้ท่านผู้บริหาร ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพราะเป็นความต้องการของประชาชน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี ให้ครู - อาจารย์ นำไปสู่การปฏิบัติ ในพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวนี้ การบริหาร และการจัดการการศึกษา นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารที่มีการกระจายอำนาจในเรื่อง บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ โดยมีองค์กรท้องถิ่นกำกับดูแล

ผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญในระบบการบริหาร จัดการศึกษาในโรงเรียน ที่จะช่วย กระตุ้นส่งเสริม และ สนับสนุนให้การสร้างเสริม และ พัฒนาผู้เรียนเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด คุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพ

1. บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และ วิสัยทัศน์
2. ใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมให้ส่วนต่าง ๆ ได้ร่วมคิด ร่วมทำ
3. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
4. ใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
5. มุ่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐ และเอกชนในการจัดและพัฒนาการศึกษา (กองแผนงาน กรมสามัญศึกษา 2543, หน้า 2)

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า ผู้บริหาร นักบริหาร ผู้นำ หรือ หัวหน้า ก็คือคนๆ เดียวกันนั่นเอง ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในฐานะผู้นำ ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้อง ผู้บริหาร เป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง อย่างเป็นทางการ จะมีอำนาจตามกฎหมาย ที่ยอมให้รางวัลและลงโทษกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ ความสามารถ ที่ใช้อิทธิพลจะอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการ ที่ได้มาจาก ตำแหน่ง ในทางกลับกัน ผู้นำอาจจะถูกแต่งตั้งหรือปรากฏขึ้นมาภายในกลุ่มก็ได้ ผู้นำสามารถ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำนอกเหนือไปจากการกระทำที่กำหนดไว้ โดยอำนาจหน้าที่ ที่เป็นทางการได้ ผู้บริหาร ถือได้ว่าเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันใน หลักการเดียวกัน การบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ไม่ขัดแย้ง สามารถอยู่ร่วมกัน อย่างมีความสุข ประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้สังคมมีส่วนร่วม โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง กระบวนการเรียนรู้ต้องให้เกิดความมีอิสระทางด้านความคิด และ ด้านวิชาการ ใช้ความเป็น ผู้นำ นำองค์กรให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

### การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Bennis and Nanus ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจธรรมชาติภาวะผู้นำเชิงปริวรรต โดยการสัมภาษณ์ผู้นำ จำนวน 90 คน (1985 as cited in Northouse, 1995, pp. 139 - 140) พบว่า ธรรมชาติของภาวะผู้นำเชิงปริวรรต ซึ่งเป็นผู้นำขององค์การของการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ผู้นำเชิงปริวรรต ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของสภาพการณ์ในอนาคตขององค์การที่นำอยู่ ต้องมีจินตนาการในอนาคตที่ดึงดูดความสนใจ เป็นไปได้จริง และเชื่อถือได้ วิสัยทัศน์ต้องง่าย สามารถเข้าใจได้ เป็นประโยชน์ และสร้างสรรค์กำลังใจ รวมทั้ง ดึงดูดเข้ามาให้การสนับสนุนองค์การ ซึ่งเป็นการมอบอำนาจให้ผู้ตามให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญกับโครงการที่มีค่ามากมาย

2. ผู้นำเชิงปริวรรต ต้องทำหน้าที่เสมือนเป็นสถาปนิกขององค์การนั้น หมายความว่าต้องสามารถสร้างรูปร่าง และ รูปแบบ สำหรับสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความหมายร่วมกัน อยู่ภายใต้องค์การเดียวกัน

3. ผู้นำเชิงปริวรรต ต้องสร้างความเชื่อถือ ด้วยการทำให้สมาชิกทุกคนได้รู้ตำแหน่งของตนเองอย่างชัดเจน และ สามารถเป็นทำหน้าที่แทนกันได้ ความเชื่อถือต้องสร้างขึ้นจากการหยั่งรู้อนาคตและความเป็นจริง แม้ว่าสถานการณ์นั้นจะไม่มีความแน่นอนก็ตาม

4. ผู้นำเชิงปริวรรต ใช้การเปลี่ยนแปลงทางสร้างสรรค์ของตนเอง โดยยึดถือทัศนะในด้านดีเป็นหลัก

Tichy and DeVanna เป็นอีกผู้หนึ่งที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงปริวรรต โดยการสัมภาษณ์ผู้นำ 12 คน (1986, 1990 as cited in Northouse, 1995, pp. 140 - 141) พบว่า ผู้นำต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกระบวนการ 3 รูปแบบ

1. กระบวนการเชิงปริวรรต เกี่ยวข้องกับการที่ต้องคำนึงถึงความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ให้มีแนวโน้มเพื่อองค์การและเพื่อบุคคลภายในองค์การ ให้มีความสะดวกมากขึ้นในสถานภาพเดิม และอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง ยังกงไว้ซึ่งระบบปัจจุบัน และต้องเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการเชิงปริวรรต ต้องการวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ไม่ได้ถูกสร้างขึ้นโดยผู้นำเพียงคนเดียว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์รวม ที่นำมาจากมุมมองที่ต่างกันภายในองค์กรการนั้น ๆ

3. องค์กรแห่งการปริวรรต เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจากความเคยชิน หรือ ประเพณีนิยม การทำแบบเดิม ผู้นำต้องการที่จะฟังโครงสร้างเก่า ๆ และ สร้างโครงสร้างขึ้นมาใหม่ ต้องการสร้างความร่วมมือผืนีกกำลังใหม่ของผู้ตาม ซึ่งจะต้องเข้ากันได้กับวิสัยทัศน์ใหม่ ส่วน Leithwood (1994, p. 513) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงปริวรรต กับ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 10 คน พบว่า การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีมิติภาวะผู้นำเชิงปริวรรตอยู่ในระดับสูงในการแก้ปัญหา เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เคยปรากฏที่ผ่านมาเกี่ยวกับคุณลักษณะในด้านความสามารถในการใช้ความคิด ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงปริวรรต

ในขณะที่ Bass and Avolio ทำการวิเคราะห์แบบสอบถาม Multifactor Leadership Questionnaire ( MLQ ) (1995, p. 215) ได้วิเคราะห์จากการตอบแบบสอบถามของผู้นำจำนวน 511 คน โดยการจัดอันดับจากรายงานโดยตรง 1,400 ฉบับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำแต่ละคน จะถูกจัดอันดับจากรายงานของตนเองโดยตรงโดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire ( MLQ ) ผู้นำเหล่านี้มาจากองค์กรในระดับต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ ผู้นำที่มาจกตัวแทนของเอกชน ซึ่งไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง และ ตัวแทนของรัฐระบบโรงเรียน ธุรกิจและอุตสาหกรรมท้องถิ่น จุดประสงค์ของหัวข้อที่เป็นปัจจุบัน ก็คือ ต้องการประเมินผลให้ทราบระดับของการวิเคราะห์ เป็นอัตราส่วน ใน 10 หัวข้อของ MLQ เพื่อที่ดึงความใส่ใจเฉพาะรายบุคคล ให้สามารถนำมาอธิบายให้เข้าใจได้

สำหรับในประเทศไทย มีการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหาร และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ ที่น่าสนใจ เช่น ดำรงค์ คำจันทร์บุญเรือง (2539, หน้า 70 - 71) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตการศึกษา 8 พบว่า ส่วนใหญ่มีพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นแบบ

นักบริหารที่มีประสิทธิผลสูง อยู่ในระดับสูง แบบผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ และแบบนักพัฒนาอยู่ในระดับต่ำมาก และผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุมาก มีวุฒิการศึกษาสูง มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งมานาน จะเป็นผู้ที่มีคะแนนด้านมิติประสิทธิผลสูงกว่ากลุ่มอื่น และการศึกษาภาวะผู้นำโรงเรียนประถมอีกเรื่องหนึ่งของ อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541, หน้า 45 - 46) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำปรวรรต ของผู้บริหารดีเด่นของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ภาวะผู้นำปรวรรตของผู้บริหารดีเด่น ผู้บริหารดีเด่นมีความเชื่อ และ ยอมรับในศักยภาพของบุคลากรในระดับสูง เปิดโอกาสให้ครูริเริ่มงานเอง มีอำนาจการตัดสินใจในงานรับผิดชอบของตนมาก มีอิสระในการแสดงความคิดเห็นมาก เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนมาก แต่ให้ออกัสในการแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองปานกลาง สร้างวัฒนธรรมการทำงานด้วยกระบวนการกลุ่มสูง สร้างความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ในโรงเรียนมาก

สำหรับงานวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษาของ วิรัตน์ ศิริบุรณ์ (2518, หน้า 63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถภาพในการบริหารของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 พบว่า อายุ และ ประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้สมรรถภาพในการบริหารโรงเรียนต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารเป็นผลรวมของตัวแปรหลายชนิด อายุ และ ประสบการณ์อาจไม่ใช่ตัวแปรที่มีอิทธิพล ที่จะทำให้เกิดความแตกต่างกันในด้านสมรรถภาพบริหารขึ้นได้

ส่วนการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียนมัธยมศึกษาของกัมปนาท จันตะคาด (2535, หน้า 71) พบว่า ผู้บริหารดีเด่น มีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และประชาชนได้ดี สามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี ชุมชนยอมรับ ให้การร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียน

ผลการศึกษาและงานวิจัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การศึกษาผู้บริหารส่วนใหญ่จะตระหนักถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ความสามารถในการนำองค์การไปสู่จุดหมายร่วมกัน เป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และ ยังไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติ

ทั้งหมดได้ พอสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการนำผู้อื่น จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ พอจะเป็นตัวอย่างที่ยึดถือปฏิบัติตามได้