

# ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

## Leadership of Administrators Influencing School Effectiveness

สิรินารถ แวสงงา<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมาจากผู้บริหารที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอันโดดเด่นอย่างยิ่งในการบริหารงาน ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ด้วยการกระตุ้น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยมีความเป็นผู้นำ 3 รูปแบบคือ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำจริยธรรม

### Abstract

Successfulness of schools comes forth from effectiveness of leadership functioned by administrators. Leadership of administrators is extremely and prominently essential in school administration. Administrators with leadership influence the effectiveness of schools by encouraging and guiding school personnel to work collaboratively with their full capacity, which leads schools to their success. The leadership mentioned consists of 3 styles including transactional leadership, situational leadership, and moral leadership.

### ข้อมูลบทความ

ส่งบทความ 27 มีนาคม 2557  
ตอบรับ 6 พฤษภาคม 2557  
เผยแพร่ออนไลน์ 30 พฤษภาคม 2557

### คำสำคัญ

ประสิทธิผล  
ผู้บริหาร  
ความเป็นผู้นำ  
สถานศึกษา  
Effectiveness  
Administrators  
Leadership  
School

### บทนำ

ในการบริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารนับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสมอ (รุ่งแก้วแดง, 2546) ในทางปฏิบัติพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสนใจงานวิชาการน้อย ขาดความรู้ และทักษะในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล, 2542, น. 144-146) รวมทั้งจากการประเมินพฤติกรรมผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ด้านความสามารถในการบริหาร มีผู้บริหารสถานศึกษาประมาณร้อยละ 65.2 ได้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ผ่าน อีกร้อยละ 34.8 ยังอยู่ในเกณฑ์ไม่ผ่าน ส่วนในด้านภาวะผู้นำ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้คะแนนผ่านเกณฑ์ไม่ถึง 1 ใน 3 มีประมาณร้อยละ 28.6 ผู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มีมากถึงร้อยละ 71.4 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542, น. 22-23) ข้อมูลและสภาพการศึกษาดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพการจัดการ

ศึกษาของสถานศึกษาประถมศึกษาโดยทั่วไปยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน โดยหน้าที่ของผู้บริหารมีบทบาทที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นจุดรวมพลังและเป็นตัวแทนของบุคคลในหน่วยงานความสามารถและลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ สามารถจูงใจ ตัดสินใจวางแผน กำหนดนโยบายให้ร่วมกันปฏิบัติภารกิจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ

### ความหมายของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังเช่น Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมบุคคลอื่นแต่ละคนซึ่งพฤติกรรมแต่ละคนก็จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร สอดคล้องกับ Draff (1999) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่ง

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, อีเมล: sidaoproton@gmail.com

ของกระบวนการ 3 อย่างที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Follows) และสถานการณ์ (Situations) ในทำนองเดียวกับ ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิหะยะประพันธ์ (2548) กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่า เป็นความสามารถของผู้นำ ในการนำองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความสุข และมีชีวิตชีวา เช่นเดียวกับ ภิญโญ ทองเหลา (2553) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำบุคคลในกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายโอนแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ยุคของสังคมแห่งการร่วมมือ ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์การที่ดี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำไปพร้อมด้วย นอกจากนี้ สุพิช จัยกลาง (2550) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลชักจูง กระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลกลุ่มอื่นปฏิบัติตามแนวคิดของตนเองหรือแนวคิดร่วมกัน อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระตุ้นชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

### ความสำคัญของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานต่างๆ ขององค์การ ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคณาจารย์ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคณาจารย์ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็ง และช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ช่วยให้องค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของความเป็นผู้นำ จะทำให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความเป็นผู้นำ อันจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์การ ดังที่ ฤวิธ มาตรเยี่ยม (2545) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

### แนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

Leithwood and Duke (2004) (อ้างถึงใน สมหวัง อาลัยญาติ, 2551) ได้ทำการศึกษาความเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ปรากฏอยู่ในวารสารต่างๆ ทางบริหาร ตั้งแต่ปี 1985-1995 พบว่า ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional leadership) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อครูไปสู่ทิศทางการช่วยปรับปรุงระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้น จะเน้นพฤติกรรมของครูในการจัดกิจกรรมที่เป็นผลโดยตรงต่อความเจริญเติบโตของนักเรียน ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถและความเอาใจใส่ต่อผลงานของคณะครูในโรงเรียนให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Moral leadership) หมายถึง การมีอิทธิพลต่อครูในประเด็นเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติที่มีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม (Participative leadership) หมายถึง การได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนโดยสมาชิกที่ประกอบขึ้นเป็นชุมชน โรงเรียนจะเน้นกระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การและการบริหารโรงเรียนเป็นฐานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายภาวะผู้นำที่ต้องการแก้ปัญหา (Contingency leadership) หมายถึง การบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการที่จะแสดงออกถึงสถานการณ์ขององค์การที่มีลักษณะเฉพาะหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และภาวะผู้นำทางด้านการจัดการ (Managerial leadership) จะเน้นหน้าที่ภารกิจหรือพฤติกรรมผู้นำที่จะนำไปสู่ความสามารถ การทำงานกับผู้อื่นในองค์การ ความเป็นผู้นำทางการจัดการจะเน้นความรับผิดชอบที่จะนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การรักษาเสถียรภาพขององค์การและการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เช่น การจัดการเกี่ยวกับการเงินและพัสดุ การอำนวยความสะดวกในสถานศึกษาเกี่ยวกับนักเรียน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องทางการศึกษา การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การนำนโยบายของสถานศึกษาและนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษามาสู่การปฏิบัติ ความเป็นผู้นำจะนำมาสู่ความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์การและกระบวนการทำงาน

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เศวานิต เศษามานนท์ (2542) กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำของ Likert, Lewin, Blake, and Mouton และ Douglas and McGregor ตามลำดับดังนี้ ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของ Likert ซึ่งพบว่าผู้นำมีประสิทธิภาพจะมีแนวโน้มที่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อในความสำคัญของการสื่อสารว่ามีผลต่อการดำเนินการของหน่วยงานและทุกคนในหน่วยงาน รวมทั้งผู้นำด้วยต้องพยายามที่จะรู้ถึงความต้องการ ค่านิยม แรงดลใจ เป้าหมาย และความคาดหวังของกันและกัน เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จ Likert ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบด้วยกัน คือ

ระบบที่ 1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Explorative-authoritative) ระบบนี้ผู้นำมีอำนาจสมบูรณ์แบบ มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า เผด็จการใจดี (Benevolent-authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลป์มากขึ้น สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบปรึกษา (Consultative) ระบบนี้เป็นระบบปรึกษาหารือ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามที่จะนำความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วย และมีนโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้เรื่องก็ยอมรับให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-group) ระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้นร่วมกัน การตัดสินใจส่งเสริมให้เป็นการตัดสินใจโดยกลุ่ม

Kurt Lewin (Kurt Lewin's Studies) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม

ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม

Blake and Mouton (Blake and Mouton's managerial) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คนและผลผลิต ส่วนรูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย

แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน

แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก

แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ

แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

Douglas McGregor (McGregor's: Theory X and Theory Y) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้ (Theory X and Theory Y) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่ามีมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ

มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

### 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

ทอไบ สูดซารี (2544) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard, Reddin, William Ouchi, และ Fiedler ดังนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำจะต้องปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการของผู้ตาม แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบชี้แนะ (Telling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มีมิติสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูง และมีมิติสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์สูง และผู้นำแบบมอบอำนาจ (Delegating) เป็นภาวะผู้นำที่มุ่งงานต่ำ และมีมิติสัมพันธ์ต่ำ ส่วน William J. Reddin (3-D Management Style) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ และ William Ouchi (Theory Z Organization) เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน ซึ่ง Fiedler (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ

### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

สมพงษ์ สิงหะพล (2547) กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันว่า เกิดจากการพัฒนาคิดค้นขึ้นมาเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ใหม่ๆ มี 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational leadership) ผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นกับองค์การอยู่เสมอ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การแสวงหาวิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching leadership) ผู้นำชนิดนี้จะให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์ที่ท้าทายให้บรรลุผลสำเร็จขององค์การ ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Super leadership) ผู้นำแบบพิเศษเป็นผู้นำที่ซื่อสัตย์และสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจให้คนในองค์การนำหรือปฏิบัติตามด้วยตนเอง และภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial leadership) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ควบคุมดำเนินองค์การด้วยความรับผิดชอบเต็มที่ ความผิดพลาดของผู้นำอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์การ การดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม การกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง อาจนำมาซึ่งความสำเร็จสูงขององค์การ ส่วน Jame McGregor Burns ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น และ Burns เชื่อว่าการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม

ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม

Bass Bernard M. and Bruce J. Avolio ได้เสนอ

โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัล ความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การให้รางวัลตาม สถานการณ์ การบริหารงานแบบวางเฉย และ 3) ภาวะผู้นำแบบ ปลดปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือพฤติกรรม ความไม่มีผู้นำ (Non-Leadership Behavior) (สำนักวิจัยและ พัฒนาการศึกษาศึกษา, 2550)

จากการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำนั้น แต่ละแนวคิด ล้วนมีจุดเด่นและจุดด้อยแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตามความเป็น ผู้นำพื้นฐานจะมีมิติอยู่ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ ส่วนแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถ สังเคราะห์ความเป็นผู้นำของผู้บริหารได้ 3 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และ เพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตาม มีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow’s Need Hierarchy Theory)

สรุปได้ว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารในการบริหารงานให้ครูในสถานศึกษามีความเชื่อมั่น ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตาม เป้าหมาย

2. ผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์ อื่นๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับ สถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์การ

สรุปได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาสอดคล้องกับ

สถานการณ์ในพื้นที่ และตอบสนองกับความต้องการของครู

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) การเปลี่ยน เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึก ให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kolberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่าผู้นำจริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตน ของผู้บริหารเป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การบริหารจัดการ สถานศึกษาเป็นไปด้วยความโปร่งใสและยุติธรรม

### ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษา

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของสถานศึกษานั้น ในทำนองเดียวกับแนวคิดของ อิติพร ดนัยโชติ (2549) ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในการที่จะดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เนื่องมาจากความล้มเหลวของ องค์กรต่างๆ ที่เป็นมามากสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีภาวะ ผู้นำนั่นเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกสูงสุดต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษาคือ สถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ และร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถม ศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ใน ทำนองเดียวกับ รุจิราพรรณ คงช่วย (2555) ได้ศึกษาปัจจัยเชิง สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจ ในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับ

อุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ และ  
งามตา ธาณีวรรณ (2553) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ผลการวิจัย  
พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสาร  
ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษายโสธรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากแนวคิดและ  
ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร  
มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

### บทสรุป

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้  
ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ เข้ามาเกี่ยวข้องในการใช้หรือพยายาม  
ซึ่งความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรือพนักงานออกมาใน  
การปฏิบัติงานให้มากที่สุด โดยพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคลากรทุกคน  
มีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ผลักดันให้งาน  
ทุกอย่างของหน่วยงานนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น  
ซึ่งการบริหารที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความเป็น  
ผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆ กัน  
ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร นับเป็นปัจจัยที่มีสำคัญอย่างยิ่ง  
ในการบริหารงาน และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา  
โดยหน้าที่ของผู้บริหารมีบทบาทที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นจุดรวมพลัง  
และเป็นตัวแทนของบุคลากรในสถานศึกษา ดังนั้น การที่ผู้บริหาร  
มีภาวะผู้นำ สามารถจูงใจ ตัดสินใจ วางแผน กำหนดนโยบาย  
กระตุ้น ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันปฏิบัติงาน  
อย่างเต็มที่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาไป  
สู่ความสำเร็จโดยมีความเป็นผู้นำ 3 รูปแบบคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  
ผู้นำตามสถานการณ์ และผู้นำจริยธรรม

### เอกสารอ้างอิง

งามตา ธาณีวรรณ. (2553). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร. ปรินญาการศึกษา  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.  
ถวิล มาตรเสียม. (2545). การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐาน  
การบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.  
ทองใบ สุดขารี. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.  
อิติพร ดนัยโชติ. (2549). ภาวะผู้นำ. วารสารศูนย์บริการวิชาการ,  
14(12), 42-47.  
ภารดี อนันต์นาวี. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา  
แห่งชาติ. ปรินญาการศึกษาดุสิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ภิญโญ ทองเหลา. (2553). การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนา  
ระบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้  
ตามแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. ปรินญาครุศาสตร์  
ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกลนคร.  
ยุคารักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์. (2548). คู่มือฝึกหัดพัฒนา  
ทักษะผู้นำ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ด.  
รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.  
รุจิราพรรณ คงช่วย. (2555). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เขตภูมิศาสตร์ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปรินญาศึกษาศาสตร์ดุสิต  
บัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.  
วิทยากร เชียงกุล. (2542). รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2541 วิฤติ  
และโอกาสในการปฏิรูปการศึกษาและสังคมไทย. กรุงเทพฯ:  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.  
เศาวนิต เศกมานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏนครราชสีมา.  
สมพงษ์ สิงหะพล. (2547). ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร.  
นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครราชสีมา.  
สมหวัง อาลัยญาติ. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่พระนครศรีอยุธยา เขต 1  
และ 2. ปรินญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา.  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). การบริหารความ  
สัมพันธ์กับชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.  
สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2550). ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการ  
จัดการศึกษาไทยใน 15 ปีข้างหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.  
สุพิช จุ้ยกลาง. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูใน  
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
นครราชสีมา เขต 1. ปรินญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.  
Daff, R.L. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Florida:  
The Dryden Press.  
Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982).  
*Organizational: Behavior, Structure, Processes*.  
(4th ed). Texas: Business Publications, Inc.