

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นความรู้พื้นฐานและต่อยอดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้แก่
 - 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี
 - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ
 - 1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ
 - 1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ
 - 1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน
 - 1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชนประกอบด้วย
 - 1.3.1 ปัจจัยภายใน
 - 1.3.2 ปัจจัยภายนอก
 - 1.4 มุมมองการบริหารการจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)
2. การวิจัยอนาคต
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่
 - 3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสตรี
 - 3.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน
 - 3.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน
 - 3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

1. แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี

การศึกษาของสตรีไทยเป็นหัวข้อที่มีผู้สนใจศึกษาและทำการวิจัยหลายท่าน ในกรณีต่าง ๆ กัน เช่น งานวิจัยของพรรณศรี วิชากรกุล (2500) เรื่อง วิวัฒนาการทางการศึกษาของหญิงไทย ที่ทำการศึกษาดังแต่สมัยสุโขทัยถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2500) งานของปทุมพร วัชรเสถียร (2518) ศึกษาพัฒนาการทางการศึกษาบทบาทและฐานะทางสังคมของสตรี งานวิจัยของปฐมพร อินทรานุกร (2525) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของเอกชนในการจัดการศึกษาในประเทศไทย พ.ศ. 2411-2497 และงานวิจัยของ ยูพาภรณ์ แจ้เจนกิจ (2530) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาของสตรีไทย : กรณีศึกษาโรงเรียนราชินี โดยศึกษาภาพรวมของการจัดการศึกษาเพื่อสตรีโดยโรงเรียนราชินี ซึ่งเป็นโรงเรียนเดียวที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลในขณะนั้น และการวิจัยของสุนน อมรวิวัฒน์, สวัสดิ์ จงกล และไพฑูรย์ สีนลาวัฒน์ (2542) เรื่องปริชาญาณแห่งสยาม บทวิเคราะห์ด้านการศึกษา ที่มีบทวิเคราะห์ข้อดีต่ออาจารย์ใหญ่โรงเรียนราชินี คือ หม่อมเจ้าหญิงพิจิตรจิราภา เทวกุล เกี่ยวกับพระปริชาญาณทางการบริหารโรงเรียนราชินีให้ประสบความสำเร็จ

วิวัฒนาการการจัดการศึกษาเพื่อสตรีไทย

การศึกษาของสตรีไทยก่อนจะเป็นระบบโรงเรียนนั้น ไม่เน้นในเรื่องการศึกษาอักษรวิธีหรือความรู้สามัญแบบที่บุตรเรียน แต่จะมุ่งเน้นอบรมสั่งสอนให้รู้จักหน้าที่ของลูก ภรรยา แม่ และแม่บ้านที่ดี วิชาที่เน้นคือ วิชาการประกอบอาหาร หัตถกรรม การเรือนและการอบรมเลี้ยงดูบุตร สำหรับสตรีชั้นสูงมีโอกาสดีกว่าสตรีสามัญ คือมีโอกาสได้ศึกษาอักษรวิธีมากกว่า ทั้งนี้เพราะสภาพวิถีชีวิตและความจำเป็นทางสังคมที่ตนเองอยู่อาศัยมีความต้องการแตกต่างกัน

การจัดการศึกษาสตรีในระบบโรงเรียนระยะแรก เริ่มจากพวกมิชชันนารี ตั้งแต่ พ.ศ. 2408 ทำให้เกิดค่านิยมใหม่ตามแบบตะวันตกว่า สตรีนอกเหนือจากการเป็นแม่ศรีเรือนแล้วควรรับการศึกษาที่มีความรู้หนังสือด้วย เพราะการรู้หนังสือจะเป็นเครื่องมือทำให้สามารถค้นคว้าความรู้จริยธรรม และช่วยเหลือสามีในการสั่งสอนความรู้พื้นฐานแก่ลูกหลาน

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทศกศิกของชนชั้นสูงที่มีต่อการศึกษาของสตรีโดยเฉพาะสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ทรงเล็งเห็นว่า ทางที่จะช่วยให้เจริญในความรู้เท่าสตรีในประเทศอื่นๆ คือ การตั้งโรงเรียนเฉพาะผู้หญิง และพระองค์ทรงเห็นว่า สตรีถ้าได้รับความรู้พอสมควร ก็จะทำให้การเลี้ยงชีพในทางที่ชอบได้ และรู้จักทำประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติบ้านเมืองตามสมควรแก่หน้าที่ของผู้หญิง ด้วยเหตุนี้พระองค์จึงทรงตั้งโรงเรียนสตรีขึ้น

หลายแห่ง เช่น โรงเรียนเสาวภา โรงเรียนราชินี โรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ โรงเรียนราชินีบูรณะ แต่โรงเรียนที่ทรงอุปถัมภ์และดูแลอย่างใกล้ชิด คือ โรงเรียนราชินี

การจัดการศึกษาของไทยมีความเป็นมาที่ยาวนาน โดยเฉพาะการจัดการศึกษาของสตรี เป็นสิ่งที่น่าสนใจศึกษา เนื่องจากมีจุดเด่นและลักษณะเฉพาะ ทำให้มีโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในรูปของโรงเรียนสตรีตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน และยังเป็นที่นิยมของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาในโรงเรียนสตรี เช่น โรงเรียนราชินีถือเป็นโรงเรียนสตรีเอกชนแห่งแรกที่มีการบริหารโดยคนไทย ตั้งแต่ พ.ศ. 2447 ตามพระราชปณิธานของสมเด็จพระศรีพัชรินทราบรมราชินีนาถ ในรัชกาลที่ 5 มีการบริหารโรงเรียนและรูปแบบที่เป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมความเป็นไทย สอนให้นักเรียนมีทั้งความรู้และมีคุณธรรมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเรียนและการจัดการศึกษาในปัจจุบันย้อนกลับมาสนใจ และส่งเสริมในด้านคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับความรู้ด้านวิชาการ โรงเรียนเซนต์มารีอานูสสรณ์ ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2475 โดยตั้งขึ้นในวังแบบโรงเรียนราชินีในประเทศอังกฤษ เพื่อสนองพระมหากรุณาธิคุณในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศรยอดยเดช วิกิกรมพระบรมราชชนก ได้รับการยอมรับในด้านการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนหญิง การอบรม กิริยามารยาทตามขนบธรรมเนียมประเพณีไทย ส่งเสริมด้านการศาสนาและวัฒนธรรม ส่วนโรงเรียนสตรีเอกชนที่ตั้งขึ้นและดำเนินการบริหารโดยต่างชาติ ได้แก่ วัฒนาวิทยาลัย มีมิชชันนารีดำเนินการบริหาร จากบันทึกของจอห์น แอนเดอร์สัน เรื่อง English Intercourse with Siam (2433) โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ (2448) ซึ่งเป็นโรงเรียนไทย-ฝรั่งในเครือของคริสตศาสนานิกายคาทอลิก

มีข้อสังเกตว่า ถึงแม้รัฐบาลจะมีนโยบายให้จัดโรงเรียนที่เป็นสหศึกษา คือให้เรียนร่วมกัน ทั้งหญิงและชาย จนทำให้โรงเรียนสตรีของรัฐบาลหลายแห่งปรับเป็นสหศึกษา เช่น โรงเรียนสตรีวิทยา เปิดเป็นโรงเรียนสตรีวิทยา 2 ที่รับนักเรียนทั้งหญิงและชาย แต่โรงเรียนสตรีเอกชนส่วนใหญ่ ยังคงรูปแบบความเป็นโรงเรียนสตรี ได้รับความนิยมมาเป็นเวลายาวนาน หลายโรงเรียนก่อตั้งมากว่า 100 ปี และยังได้รับความนิยมเนื่องจากมีจุดเด่นที่แตกต่างจากโรงเรียนสหศึกษา ทำให้มีจำนวนนักเรียนและบุคลากรมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งผ่านการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับดี ทั้งโรงเรียนราชินี โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ โรงเรียนเซนต์มารีอานูสสรณ์ ฯลฯ

แม้แต่ในต่างประเทศที่มีความก้าวหน้าทางการจัดการศึกษาก็ยังมีโรงเรียนสตรีเป็นจำนวนมาก หลายโรงเรียนเป็นโรงเรียนเก่าแก่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่นิยม เช่น ประเทศอังกฤษ เฉพาะในกรุงลอนดอน มีโรงเรียนสตรีถึง 47 โรงเรียน ได้แก่ Blackfen School for Girls Camden,

School for Girls, Central Foundation Girls' School, Elizabeth Garrett Anderson Language College โรงเรียนสตรีในประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ได้แก่ Surval Mont-Fleuri และโรงเรียน Girls' High School & College ในประเทศอินเดีย

โรงเรียนสตรีจึงยังคงมีคุณค่าเป็นที่นิยม และเห็นได้ว่าจะยังคงอยู่ในสังคมไทยต่อไปอีกยาวนาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเพื่อการปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษานี้จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำ การได้มาซึ่งผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน การที่ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาเนื่องจากคุณลักษณะผู้นำเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำและรูปแบบผู้นำ (Kirkpatrick and Locke, 1991)

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในการบริหารงานทุกองค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารองค์กร มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย ได้แก่

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลสามารถชักนำให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติ ตามแนวทางที่ตนประสงค์ (Bennis, 1959)

Fiedler (1965) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ว่าเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวก ประสานงาน และดูแลควบคุมคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน

Jaco (1982) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติ โดยในแง่กระบวนการ คือ การใช้อิทธิพลที่ไม่มีลักษณะบังคับ เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนในแง่คุณสมบัติ ได้แก่ ลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

Schmitt (1984) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง (ผู้นำ) กับกลุ่ม(ตาม) โดยที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดจากการที่ผู้นำและกลุ่มผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน และกระทำภายใต้แนวทางที่ผู้นำกำหนดควบคุม

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะให้ผู้ตามเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 : 235)

สกศ.(2550:5) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง การใช้กระบวนการวิธีการ คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในฐานะผู้นำองค์กร ใช้ในการจูงใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ระดับที่ดีขึ้น

ส่วนองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ทั้ง 4 ได้แก่ ผู้ตาม ผู้นำ การสื่อสาร และสถานการณ์

- ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้ามาใหม่ต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้ที่ขาดแรงจูงใจต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจ ผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ
- ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้ ส่วนผู้ที่จะบอกว่าผู้นำประสบความสำเร็จหรือไม่ คือผู้ตาม เพราะถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจ
- การสื่อสาร จำเป็นต้องใช้การสื่อสารแบบสองทาง
- สถานการณ์ แต่ละสถานการณ์ย่อมต้องการผู้นำที่ต่างกัน ผู้นำจึงต้องใช้การตัดสินใจว่านำแบบใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึง ลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

สรุปความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จากความคิดของนักวิชาการมีความสอดคล้องกัน คือ หมายถึงกระบวนการของการสั่งการ การโน้มน้าว ชักจูงบุคคลหรือกลุ่มให้ร่วมมือปฏิบัติตามหรือทำงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยภาวะผู้นำ จะเกี่ยวข้องกับ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การสั่งการหรือการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม
3. การดำเนินงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

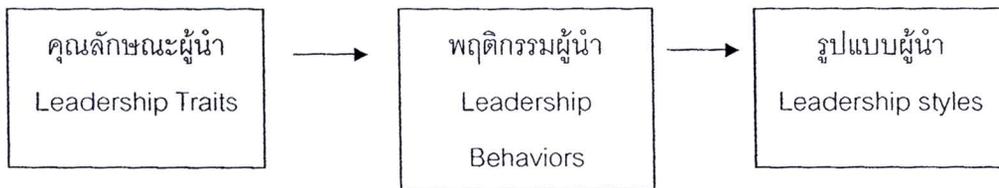
เป็นที่ยอมรับในวงการนักวิชาการว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร โดยช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ความสำคัญของภาวะผู้นำจึงได้รับความสนใจในทุกวงการ มีการศึกษาและวิจัยเพื่อหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุด เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร



การศึกษาระยะแรกให้ความสำคัญเกี่ยวกับ คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ ต่อมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรม (Behaviors) ของผู้นำและรูปแบบ (styles) ภาวะผู้นำ

การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ



แผนภาพที่ 2.1 : แสดงการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ

เนื่องจากมนุษย์ทั่วไปต้องการผู้นำที่เคารพได้และมีเป้าหมายที่ชัดเจน จากผลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญในองค์การจำนวนมาก พบว่าองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้นุคลากรพึงพอใจ คือ

1. ความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในผู้นำระดับสูง
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใน 3 เรื่องสำคัญ คือ
 - การทำให้นุคลากรเข้าใจยุทธศาสตร์ขององค์การโดยรวม
 - การทำให้นุคลากรเข้าใจว่า แต่ละคนมีส่วนในยุทธศาสตร์ขององค์การอย่างไร
 - การให้ข้อมูลถึงความสำเร็จโดยรวม และความสำเร็จที่แต่ละหน่วยงานทำได้
 เมื่อเทียบกับยุทธศาสตร์ขององค์การ(สกศ., 2549)

สรุปได้ว่า ผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การได้ชัดเจนว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด และสำหรับโรงเรียนสตรีเอกชน ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำยอมทำให้ครูและผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือที่จะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การอบรมดูแลนักเรียน ตลอดจนการพัฒนาโรงเรียน

1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ

นักวิชาการหลายคนได้เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทการได้มาซึ่งผู้นำดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 :55) ให้แนวคิดในการได้มาซึ่งผู้นำและสถานะของผู้นำ (Status Leaders) ไว้ 3 ประการ คือ

1. โดยชาติกำเนิด เช่น บิดามารดาแต่งตั้งบุตร
2. โดยการแต่งตั้ง จากบุคคลที่มีความเหมาะสม
3. โดยการเลือกตั้ง

เกรียงศักดิ์ เทียมเรียง (2529 : 53-70) เสนอแนวทางการได้ผู้นำมีหลายทางด้วยกัน ได้แก่

1. ผู้นำโดยธรรมชาติ เป็นลักษณะที่ติดมาแต่กำเนิด
2. ผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธาจากหมู่คณะ
3. ผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้ง จากผู้มีอำนาจเหนือกว่า
4. ผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมา

จุมพล นิมพานิช (2531:342-344) ศึกษาวิเคราะห์แบบของผู้นำจากการที่ผู้นำตามแนวคิดของ Max Weber ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำที่ได้อำนาจมาตามกฎหมาย (Legal Leadership) คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมาย
2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี (Charismatic Leadership) คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่เลิศนอกเหนือจากคนธรรมดาสามัญ มีคุณสมบัติและบารมี
3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) คือ ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพ ยกย่องของคนทั้งหลายหรือผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่าจากการศึกษาวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยมีวิธีการพัฒนา ฝึกฝนอบรม เพื่อให้มีลักษณะผู้นำซึ่งรวมถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ
2. ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง เป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือหมู่คณะตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย
3. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาว่ามีความเหมาะสม
4. ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือก ทั้งจากภาครัฐหรือเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมต้องการ

จากแนวคิดทฤษฎีการได้มาซึ่งผู้นำ ผู้วิจัยสรุปว่าได้มาจาก 4 วิธี คือ ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ผู้นำที่มาจากแต่งตั้ง และผู้นำที่มาจากคัดเลือก สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชนนั้นการได้มาซึ่งผู้นำมีได้ทุกรูปแบบ เพราะรูปแบบและที่มาของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน บางโรงเรียนเป็นกิจการที่สืบต่อกันมาของวงศ์ตระกูล

บางโรงเรียนอยู่ในรูปนิติบุคคลหรือมูลนิธิ ทำให้บริบทภายในของโรงเรียนสตรีเอกชนมีความแตกต่าง

1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ในระยะแรก ค.ศ.1904-1940 ส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบ ลักษณะที่แยกผู้นำออกจากผู้ตาม หรือแยกผู้ที่ประสบความสำเร็จออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ที่เชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดสร้างขึ้นไม่ได้ ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษที่เด่นกว่าคนอื่น

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จควรมี ซึ่งประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความต้องการที่จะนำผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูง ความรอบรู้งาน ความซื่อสัตย์สุจริต และอื่นๆ ซึ่งมีความโดดเด่นกว่าผู้ตาม นอกจากคุณลักษณะที่มีแล้ว ผู้นำยังสามารถเลือกใช้คุณลักษณะที่มีในตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะและสถานการณ์ แต่ยังไม่มีการยืนยันว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสมกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาหาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ที่เหมาะสมกับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในช่วงปี พ.ศ. 2554-2559

มีผู้ศึกษาและกล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้มากมาย ได้แก่

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88-89) แบ่งคุณลักษณะผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ความสูง ความเข้มแข็งของร่างกาย เสียง ฐานะทางการเงิน
2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอื่นที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ทักษะทางสังคมและความสามารถในการบริหาร ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ความทนต่อความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาด และความรับผิดชอบ

May Smith ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีไหวพริบปัญญาและวิจารณ์ญาณดี (intelligence & judgment)

2. มีความยุติธรรม (interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (ability to accept responsibility)
4. มีจินตนาการ (imaginative)
5. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (well balanced temperament)
6. มีอารมณ์ขันเสมอ (sense of humor)

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538:188-189) กล่าวถึงลักษณะประจำตัวของผู้นำ หรือคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ ควรประกอบด้วย 8 ประการ ได้แก่

1. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว (personality) มีคุณลักษณะและอุปนิสัยใจคอ ส่วนตัวดี บุคลิกภาพหมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์ และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น อุปนิสัยหมายถึง มโนธรรมอันเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของคนซึ่งใช้เป็นเครื่องคุม ความประพฤติ เช่น มีความเมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา
2. มีความรู้และมีความสามารถในการบริหาร (ability) ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงานคือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ คือ เก่งคน
3. มีความตั้งใจสูง (willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง มีความอดสาหะเชื่อมั่นในตนเอง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน ไม่กลัวต่อ ความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน
4. มีความรับผิดชอบ (responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน กล่าวเผชิญต่อ เหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ
5. มีความเป็นธรรม (fair) เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติและให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า
6. เปิดใจกว้าง(open minded) รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีใจหนักแน่นต่อ สภาวะการณ์ คำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
7. มีฐานะทางสังคม(status)เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป(popular) มีมนุษยสัมพันธ์ดี
8. มีศิลปะในการนำ (ability to lead) มีศิลปะในการปกครองบังคับบัญชา และ สร้างสามัคคีในกลุ่ม

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) (อ้างในกวี วงศ์พุด, 2539:106) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สมอง (wealthy)
2. มีทักษะความชำนาญพิเศษ (skills)
3. มีอำนาจในตัวเอง (power)
4. รอบรู้ทุกอย่างที่สามารถทำได้ (enlightenment)
5. แสวงหาสิ่งที่ดี (well belong)
6. ตรงต่อระเบียบ (rectitude)
7. มีสัมมาคารวะ รู้จักที่ต่ำที่สูง (respect)
8. มีการแสดงท่าทางไม่ขัดตา (affection)

โรเบิร์ต จี วอลล์ และ ฮิวจ์ ฮันส์กินส์ (Robert G Well & Hugh Hanskins) (อ้างในกวี วงศ์พุด, 2539:34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำ ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้วางนโยบาย
2. เป็นผู้วางแผน
3. เป็นแบบอย่างที่ดี
4. เป็นผู้ยอมรับผิดในการปฏิบัติงานขององค์การ

สุเมธ แสงนันทนวล ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีของผู้นำและนักบริหารดังนี้ (สุเมธ แสงนันทนวล, 2540:153)

1. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดู ต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคน
2. ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
3. ให้ความช่วยเหลือ และเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา
4. ผู้นำควรจะเยี่ยมเยียน พบปะผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ๆ เพื่อสร้างความสนิทสนม
5. ให้การชมเชยและยกย่องลูกน้อง ที่ปฏิบัติหน้าที่ดี
6. ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล
7. ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น การบริหาร บริกรงานต้องก้าวหน้า รู้จักวางแผนงานโดยยึดหลัก ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใคร และทำไม
8. ผู้นำต้องมีความจริงใจ
9. ผู้นำต้องวางตัวให้เหมาะสม
10. ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม สถานการณ์และหมู่คณะได้
11. ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

12. ต้องมีความซื่อสัตย์
13. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

สุเมธ แสงนิมნวล ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารยุคใหม่ ว่าจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน ที่สำคัญ คือ (สุเมธ แสงนิมนวล, 2540: 46- 52)

1. ทักษะด้านความคิด (conceptual Skill)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human Skill)
3. ทักษะด้านเทคนิค (technical Skill)

นอกจากทักษะทั้ง 3 ด้านนี้แล้ว การเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ยังต้องมีคุณลักษณะอีก 4 ประการคือ

1. คิดกว้าง หมายถึง ต้องรู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจงาน วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบความคิด ส่วนการจัดระบบความคิด คือให้คิดอย่างมีจินตนาการ เพราะพลังจินตนาการ คือ พลังความคิดอันยิ่งใหญ่
 2. มองไกล คือ การเป็นนักบริหารผู้มีวิสัยทัศน์(vision) สำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ สามารถทำดังนี้คือ
 - 2.1 ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ไม่ไปกังวลใจว่าจะไม่ถูกต้องตามแนวคิดเดิม แต่พยายามให้หลุดพ้นจากกรอบความเชื่อนั้นให้ได้
 - 2.2 ต้องหมั่นคิดและมองว่า ช้างหน้า จะเป็นอะไร จะเกิดอะไรขึ้น
 - 2.3 หมั่นคิดปรับปรุงทุกสิ่งและตั้งมาตรฐานให้สูงไว้ ต้องพยายามคิดปรับปรุงอยู่เสมอ ต้องมีการตั้งมาตรฐานให้สูง จะเป็นกำลังใจ ให้ก้าวไปได้สูงที่สุด
 - 2.4 ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองการณ์ไกล คือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้ หมู่ผู้มองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์
 - 2.5 หาคู่คิด มิตรแท้ ร่วมพลังทุกด้าน โดยช่วยกันคิด แบบร่วมพลัง ยิ่งทำมาก ทำบ่อย จะมองเห็นจุดดี จุดเสีย วิสัยทัศน์ก็จะมาเยือนไม่รู้ตัว
 3. ใฝ่รู้ มีความทะเยอทะยาน ทำให้ไม่เฉื่อยชา กระตือรือร้น เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 4. มุ่งความสำเร็จ ต้องตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จ และต้องลงมือกระทำ

Jack Welch ผู้บริหารของ GE ได้ให้ความความหมายของภาวะผู้นำจากมุมมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในสิ่งที่เรียกว่า 4 E (อ้างใน นิตย สัมมาพันธ์, 2546) ซึ่งเป็นคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็น ได้แก่

1. Energy เรียนรู้ที่จะสร้างพลังและใช้พลังจนถึงขีดสุด
2. Energize others ต้องทำให้คนอื่นมีพลัง

3. Edge ต้องอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ สามารถตอบรับและตอบปฏิเสธ
4. Executive การบริหารให้งานสำเร็จลุล่วง

Stogdill (1974) อ้างใน สกศ., 2550 ได้สรุปคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำไว้
ดังนี้

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ตื่นตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคม	1. ทักษะการคิดรวบยอด
2. มุ่งสำเร็จและมีความทะเยอทะยาน	2. มีความคิดสร้างสรรค์
3. กล้าแสดงออก	3. สามารถเจรจาต่อรองแคล่ว
4. ร่วมมือ	4. มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม
5. กล้าตัดสินใจ	5. มีทักษะทางสังคม
6. วางใจได้	6. มีทักษะในการโน้มน้าว
7. ต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	7. มีความสามารถในการบริหาร
8. มุ่งมั่น	8. ปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ
9. เชื้อมั่นในตนเอง	
10. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	
11. อดทนต่อความเครียด	
12. มีพลังในการทำงาน/กิจกรรมต่างๆ	
13. มีความฉลาด มีไหวพริบดี	

Yuki, G.A.(1989) ได้เสนอคุณลักษณะและทักษะที่เกี่ยวข้องกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะ	ทักษะ
1. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	1. ความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวกับสภาพแวดล้อมทางสังคม	2. ความคิดรวบยอด
3. ทะเยอทะยาน มุ่งสำเร็จ	3. ความคิดสร้างสรรค์
4. มุ่งมั่น	4. ความเป็นนักการทูตและมีไหวพริบ ปฏิภาณดี
5. การให้ความร่วมมือ	5. คล่องแคล่วในการเจรจา
6. การตัดสินใจ	6. รอบรู้ในภาระงานของกลุ่ม

คุณลักษณะ	ทักษะ
7. ใ้วางใจได้	7. ความสามารถในการจัดการ
8. ต้องการเด่นและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น	8. ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว
9. แข็งแรง เต็มเปี่ยมด้วยพลัง	9. ทักษะทางสังคม
10. มีความมั่นคง	
11. เชื้อมั่นในตนเอง	
12. ทนต่อความเครียด	
13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ	

Bothwell (1983:133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ ใช้ในการศึกษา
ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ มี 10 ประการคือ

1. ความฉลาด (intelligence)
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others)
3. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence)
4. ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others)
5. ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (emotional stability)
6. ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (planning and organizing skills)
7. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task)
8. ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process)
9. เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient)
10. ความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)

McCall และ Lombardo (1983) (อ้างใน สกศ., 2550 : 10-11) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่จะ
ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

1. ความมั่นคงทางอารมณ์และบุคลิกภาพ ซึ่งได้แก่ ความสุขุมเยือกเย็น ความสงบ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีความเครียด
2. การยอมรับผิด เมื่อมีข้อผิดพลาดเริ่มต้นใหม่
3. ทักษะการสื่อสารที่ดี คือความสามารถที่จะโน้มน้าวและสื่อสารให้ผู้อื่นคล้อยตาม โดยไม่ต้องใช้อำนาจข่มขู่

4. ความฉลาด สามารถเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้หลากหลายมากกว่ารู้สึกเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งและใจแคบ

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นศิลปะของการโน้มน้าวหรือจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ (Vishwanath, V., Marcia, B. 2007: 120-130) นอกจากนี้ความรู้ของผู้บริหารและประสบการณ์ก็จะแสดงคุณลักษณะเฉพาะในการบริหารให้ปรากฏออกมาตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุง การจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Gary, L. 2007: 108-119)

Hickman และ Silva (1984) ได้เสนอทักษะที่จำเป็น 6 ประการในการบริหารองค์กรในอนาคตที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. Creative Insight การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง ผู้นำต้องตั้งคำถามที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่คำตอบที่ถูกต้องในอนาคต
2. Sensitivity ความไวต่อความรู้สึก
3. Vision มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน
4. Versatility มีความสามารถรอบตัว
5. Focus มีจุดเน้น ทั้งเน้นผลของความสำเร็จ เน้นการจัดลำดับความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้าง รวมถึงการจัดสรรทรัพยากร
6. Patience มีความอดทน ที่จะรอคอยโอกาสเพื่อการปฏิบัติไปสู่ความสำเร็จ ความอดทนจะนำไปสู่ความเป็นเลิศ และนำมาสู่การสร้างบารมี

Gardner(1990:48-53) สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ Stogdill, Bass and Hollander ไว้ 14 ประการ คือ

1. ความกระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina)
2. ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ (intelligence and judgement in action)
3. ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness) to accept responsibility)
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence)
3. มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (understanding of followers/constituents and their needs)
4. ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (skill in dealing with people)

5. ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve)
6. ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate)
7. กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (courage resolution steadiness)
8. ความสามารถในการนำชัยชนะและน่าเชื่อถือ (capacity to win and hold trust)
9. ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ(capacity to manage decide,set priority)
10. มีความเชื่อมั่น (confidence)
11. มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิผลประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)
12. สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach)

Kirkpatrick and Locke (1991) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่เป็นลักษณะเด่น ที่แตกต่างจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. Drive มีพลังความพยายามและความปรารถนาที่จะฝ่าฟันอุปสรรค ทำงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ
2. Desire to Lead มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำ โดยการจูงใจให้ผู้อื่นร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ
3. Honesty and Integrity มีความซื่อสัตย์และมั่นคงในความคิด การกระทำ เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือและศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง
4. Self-Confident มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และพร้อมจะปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้นำ
5. Intelligence มีความเฉลียวฉลาด สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง
6. Job-Relevant Knowledge มีความรอบรู้และเข้าใจในงานขององค์กรเป็นอย่างดี เพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างถูกต้อง

Frigon and Jackson(1996:29-36) ได้สรุปว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Trait) คือ ลักษณะและคุณสมบัติเด่นในตัวผู้นำที่ผู้อื่นไม่มี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แสดงออกบนภาวะผู้นำและความรับผิดชอบทางการบริหาร ความสำคัญของคุณลักษณะดังกล่าว หากไม่มีอย่างชัดเจน อาจทำให้ผู้นำไม่ได้รับความศรัทธาและสูญเสียความเชื่อมั่นในฐานะผู้นำ การที่จะมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนี้ จะแสดงได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. มีการควบคุมอารมณ์ (controlled emotions)
2. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)
3. ความคิดริเริ่ม (initiating)
4. ความกล้าหาญ (courage)
5. ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution)
6. มีพฤติกรรมจรรยาบรรณ (ethical behavior)
7. มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement)
8. ความอดทน (endurance)
9. มีความปรารถนามุ่งมั่น (desire)
10. มีความน่าเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability)

Daft (1999:334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้หน้าที่ดีที่สุดใน 9 ประการคือ

1. ความสามารถพิเศษ(charisma) นำศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้ใจ
มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่น
สำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล(individual consideration)
คอยชี้แนะ รับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่
3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดย
ใช้เหตุผล และ ใช้ข้อมูลประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้
แนวทางใหม่ๆ
4. มีความกล้าหาญ (courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมี
ความเห็นสอดคล้องกับตนเอง
5. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ (dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อมูลทุกพัน ยอมรับในความ
ผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ
6. มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตาม
สภาพแวดล้อมและ สถานการณ์
7. มีความซื่อสัตย์ (integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจรรยาบรรณ
8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (judgment) ใช้การประเมิน
วัตถุประสงค์ จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมี
เหตุผลและอย่างเป็นจริงนำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการ
พิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและ
ข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง

ได้มีการใช้ 5 รูปแบบของคุณลักษณะที่จะชี้ถึงการเป็นผู้นำ ซึ่งประมวลจากงานวิจัยด้าน
คุณลักษณะผู้นำ ใน Lunenburg, F.C. (2008) ซึ่งประกอบด้วย

1. การแสดงออกทางสังคม
2. ความน่าคบหาสมาคม
3. ความยุติธรรม
4. การมีอารมณ์คงที่
5. ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา

เมื่อนำคุณลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ จากนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นมาวิเคราะห์พบ
ส่วนที่มีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของนักวิชาการบางท่านที่มีความสอดคล้องกับ
คุณลักษณะผู้นำทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้าน
บุคลิกภาพมาเปรียบเทียบดังตาราง

ตารางที่ 2.1 สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำ

โดยนำข้อมูลจาก Stogdill (1974:74-75) ,Yuki, G.A. (1989), Gardner(1990:48-53), Frigon and Jackson(1996:29-36) และ Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)มาศึกษา

เปรียบเทียบ

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)
ด้านความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การศึกษาดี -สติปัญญา(intelligence) 		<ul style="list-style-type: none"> -ความฉลาดและสามารถตัดสินใจ สูง (intelligence and judgement in action) 	<ul style="list-style-type: none"> -ความคิดริเริ่ม (initiating) 	<ul style="list-style-type: none"> -ความเฉลียวฉลาดและสติปัญญา
ด้านทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> - ทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพและร่วมมือกับผู้อื่น - เข้าสังคมได้ดี - เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น - ประสิทธิภาพได้ดี 	<ul style="list-style-type: none"> -การตัดสินใจดี -การให้ความร่วมมือ 	<ul style="list-style-type: none"> -ความสามารถในการปฏิบัติงาน (task competence) -ความสามารถในการจัดการตัดสินใจและการลำดับความสำคัญ (capacity to manage decide,set priority) -ความสามารถในการจูงใจ (capacity to motivate) -ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ (capacity to win and hold trust) -มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ -ทักษะในการปฏิบัติงาน ร่วมกับผู้อื่น(skill in dealing with people) 	<ul style="list-style-type: none"> -ความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (determination and resolution) 	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

<p>คุณลักษณะภาวะผู้นำ</p>	<p>Stogdill (1974:74-75)</p>	<p>Yuki, G.A. (1989)</p>	<p>Gardner (1990:48-53)</p>	<p>Frigon and Jackson (1996:29-36)</p>	<p>Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)</p>
<p>ด้านทัศนคติ</p>	<p>-ความรับผิดชอบ -มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค</p>	<p>-ทะเยอทะยาน มุ่งสำเร็จ -มุ่งมั่น -ต้องการตนเองมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น -เต็มใจที่จะรับผิดชอบ</p>	<p>-ต้องการในความสำเร็จ (need to achieve) -มีความเชื่อมั่น (confidence) -ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (willingness eagerness) to accept responsibility)</p>	<p>-มีดุลพินิจที่ดี (sound judgement) -มีความปรารถนา มุ่งมั่น (desire)</p>	
<p>ด้านคุณธรรม จริยธรรม</p>	<p>- มีจริยธรรม</p>	<p>-ไว้ใจได้</p>	<p>-อำนาจการปกครองและแสดงสิทธิ์ -ผลประโยชน์ (ascendance, dominate, assertiveness)</p>	<p>-มีความน่าเชื่อถือได้ (dependability) -มีพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior)</p>	<p>-ความยุติธรรม</p>

ตารางที่ 2.1(ต่อ)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	Stogdill (1974:74-75)	Yuki, G.A. (1989)	Gardner (1990:48-53)	Frigon and Jackson (1996:29-36)	Lunenburg, F.C. (2008: 120-121)
ด้านบุคลิกภาพ	<ul style="list-style-type: none"> - มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง - สถานภาพทางสังคมดี - มีความสง่า - มีความตื่นตัวอยู่เสมอ - ควบคุมอารมณ์ได้ดี - มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ - ความเชื่อมั่นในตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> - แข็งแรง - เต็มเปี่ยมด้วยพลัง - ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ - เชื่อมั่นในตนเอง - ทนต่อความเครียด - มีความมุ่งมั่น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความกระปรี้กระเปร่า - ความอดทนทางด้านร่างกาย (physical vitality and stamina) - สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (adaptability, flexibility of approach) 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการควบคุมอารมณ์ (controlled emotions) - อดทน (endurance) - สามารถปรับการปรับตัว (adaptability) - ความกล้าหาญ (courage) 	<ul style="list-style-type: none"> - การแสดงออกทางสังคม - ความน่าเชื่อถือมาก - การมีอารมณ์ดี

ตารางที่ 2.2 สรุปทักษะภาวะผู้นำ

โดยนำข้อมูลจากสุเมธ แสงนิมนอล(2540: 46-52), Katz (1955) and Mann (1965) (ใน Yuki 1989 :194), Stogdill (1974), Hickman และ Silva (1984), Yuki, G.A. (1989), McCall and Lombardo(1983 ใน Yuki, 1989:180-181) และ McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110) มาศึกษาเปรียบเทียบ

ทักษะภาวะผู้นำ	สุเมธ แสงนิมนอล (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yuki 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yuki, G.A. (1989)	McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki, 1989:180-181)	McCauley, Moxley and Velsor (1998 : 110)
ทักษะด้านความคิด	-ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill)	-ทักษะด้านความคิด (conceptual skills) -มีความสามารถในการวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล -ความคิดรอบยอด - มีความสร้างสรรคิในการคิดและการแก้ปัญหา -สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์และ แนวโน้ม -คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง	-ทักษะการคิดรอบยอด -มีความคิด สร้างสรรคิ	-Creative Insight การหยั่งรู้อย่างลึกซึ้ง -Visionมียุทธยัตินที่จะสร้างอนาคตที่ชัดเจน	-ความเฉลียวฉลาด -ความคิดรอบยอด -ความคิดสร้างสรรคิ	-มีทักษะด้านการคิด (cognitive skills)	-การสร้างสรรคิ (creativity) -การประเมินเชิงวิเคราะห และการคิดอย่างเป็นระบบ (critical evaluation and systematic thinking)

ตารางที่ 2.2(ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำ	ซูเมธ แสงนิมมวล (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yuki 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yuki, G.A. (1989)	McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki, 1989:180-181)	McCaulley, Moxley and Velsor (1998 : 110)
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)	-ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (interpersonal skills) -มีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และกระบวนการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น -สามารถเข้าใจความรู้สึกทัศนคติ และแรงขับของผู้อื่น จากการใช้พูดและกระทำ -สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	-สามารถเจรจาต่อรองแล้ว -มีทักษะทางสังคม -มีทักษะในการโน้มน้าว	-Sensitivity ความไวต่อความรู้สึก	-ความเป็นนักการทูตและมีไหวพริบ -ปฏิภาณดี -ต้องแคล่วในการเจรจา -ทักษะทางสังคม	-มีทักษะในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น (interpersonal skills)	-ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับสังคม (ability to interact socially)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำ	ซูเมธ แสงนิมมวด (2540: 46-52)	Katz (1955) and Mann(1965) (ใน Yuki 1989 :194)	Stogdill (1974)	Hickman และ Silva (1984)	Yuki, G.A. (1989)	McCall and Lombardo (1983 ใน Yuki, 1989:180-181)	McCauley, Moxley and Veisor (1998 : 110)
ทักษะด้านเทคนิค	-ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)	-ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) -มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการกระบวนการขั้นตอน และเทคนิคในการดำเนินกิจกรรม -สามารถที่จะใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม	-มีความรู้เกี่ยวกับงานของกลุ่ม -มีความสามารถในการบริหาร -ปรับตัวได้ในสถานการณ์ต่างๆ	-Versatility มีความสามารถรอบตัว -Focus มีจุดเน้นทั้งนั้น ผลความสำเร็จ เน้นการจัดลำดับความสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดตัวบุคคล โครงสร้างการจัดสรรทรัพยากร -Patience มีความอดทนที่จะรอคอยโอกาสเพื่อไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศ	-รอบรู้ในภาระงานของกลุ่ม -ความสามารถในการจัดการ -ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว	-มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skill)	-การให้อำนาจ (empowerment)

นอกจากคุณลักษณะผู้นำด้านต่างๆที่กล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

ศิริวรรณ เสงีรัตน์ และคณะ(2539: 398) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีทักษะในความคิด
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีทักษะในการผูกมิตรไมตรี
5. มีทักษะในการพูด
6. มีความรู้ในงาน
7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีทักษะทางสังคมสูง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 35-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เหมือนกันและแตกต่างจากผู้ที่มีใช้ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งแยกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่นกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน ความเป็นคนดูอบอุ่น มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงานชัดเจน
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจ อารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ได้ให้คำจำกัดความของ ผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือ(Effective Leaders) โดยใช้คำว่า ผู้นำที่มีน้ำยา หรือ ภาวะผู้นำที่มีน้ำยา ว่า ต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

เหมาะสมและสามารถแสดงภาวะผู้นำด้วยการชักนำให้บรรดาผู้ตามลงมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจนบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ

จากแนวคิดเรื่อง คุณลักษณะผู้นำ (Leadership Traits) ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษที่มีในตัวผู้นำซึ่ง Kirkpatrick and Locke (1991) ได้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับผลของคุณลักษณะผู้นำที่ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ ในบทความเรื่อง Leadership: Do Traits Really Matter? ตีพิมพ์ในวารสาร Academy of Management Executive, (May 1991: 48-60.)

ต่อมามีการศึกษาสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมี เกิดเป็นทฤษฎีที่ เรียกว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ซึ่งมุ่งศึกษาการปฏิบัติของผู้นำต่อผู้ตามและสมาชิกในกลุ่มว่าผู้นำที่ดีควรปฏิบัติตนหรือมีพฤติกรรมอย่างไร โดยตามทฤษฎีนี้สามารถฝึกฝนหรืออบรมให้คนเป็นผู้นำได้

พฤติกรรมผู้นำที่น่าสนใจมี 4 ทฤษฎี คือ

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa state studies) โดย Kurt Lewin และคณะ ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ
 - 1.1 Autocratic style เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ตัดสินใจคนเดียวและสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม
 - 1.2 Democratic style ผู้นำแบบประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบอำนาจ สอนงานและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 Laissez-Faire Style ผู้นำแบบเสรีนิยม มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาต่างๆเอง โดยผู้นำไม่สนใจรับผิดชอบ
2. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (The Ohio state studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท ในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนก พฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ
3. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่
 - 3.1 ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders)
 - 3.2 ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders)

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ แต่ข้อแตกต่างกันคือ แนวคิดตามการศึกษาที่ มิชิแกน ระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโฮสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบ

4. ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดย Blake และ Mouton แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาโดยนำพฤติกรรมผู้นำ 2 ด้านมาจัดเป็นตาราง 81 ช่อง มีพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ

โดยสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทภาวะผู้นำที่แสดงหรือกำหนดโดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ

1. ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อว่าการกลุ่ม จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แบบของภาวะผู้นำ (Leadership styles) มุ่งเน้นการศึกษา แบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเช่น แบบมุ่งงาน หรือ แบบมุ่งคน

การแสดงออกในพฤติกรรมภาวะผู้นำอาจแสดงได้หลายลักษณะตามแต่ละสถานการณ์ เช่น หากผู้นำที่เน้นถึงค่านิยมในเรื่องเสรีภาพส่วนบุคคลเป็นสำคัญ ก็จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ความเป็นอิสระอย่างมากในการปฏิบัติงาน แต่สำหรับผู้นำที่มีความเชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลต้องเป็นรองจากความต้องการขององค์กรแล้ว ผู้นำก็จะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโฮ พบว่าแบบของความเป็นผู้นำที่ดั้นไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่แน่นอน แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำหลายรูปแบบผสมผสานกัน โดยพิจารณาจากสถานการณ์รอบด้าน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนในทศวรรษหน้า จึงจำเป็นต้องมีความรู้คล่องตัว ฉลาด มากด้วยประสบการณ์และมีปฏิภาณไหวพริบดี ในการตัดสินใจและปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพราะผู้นำจำเป็นต้องประเมินสถานการณ์ รวมทั้งบรรยากาศขององค์กร ความกดดันจากปัจจัยต่างๆ ลักษณะของทีมงาน ลักษณะงานของกลุ่ม ตลอดจน

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อทัศนคติที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ อำนาจ หน้าที่ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakholder) ซึ่งส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องมีจึงจะสามารถเลือกแสดงพฤติกรรมหรือรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ คือ คุณลักษณะผู้นำ ทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิด การตัดสินใจ ทักษะด้านต่างๆ ทั้งงานและคน รวมถึงคุณธรรมจริยธรรม

การที่จะตัดสินใจผู้นำคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายประสิทธิผลของภาวะผู้นำไว้ หลายประการ Yuki (1989 : 5) เห็นว่าประสิทธิผลของ ภาวะผู้นำหมายถึง ผลลัพธ์ขององค์การที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ เช่น ผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ การอุทิศตนหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิก และความมีเสถียรภาพของสถานภาพของผู้นำในองค์การ

นอกจากนี้ความมีประสิทธิผลของผู้นำ อาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การ เพื่อยกระดับ คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและ/หรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ปัญหา ตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลง และวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่

ในปัจจุบันยังมีกรกล่าวถึงรูปแบบผู้นำ แบบต่างๆอีกมากมาย เช่น

Nanus (1992) ได้เสนอตัวแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในยุคโลกาภิวัตน์ไว้ 4 แบบ ได้แก่

1. Directing Setter (ผู้นำกำหนดทิศทางองค์การ) เป็นผู้นำที่เลือกและกำหนดเป้าหมายในอนาคต กำกับทิศทางขององค์การ ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้

2. Change Agent (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) เป็นผู้นำที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร กำหนดวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จในอนาคต มีความสามารถในการคาดการณ์ ตัดสินใจ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง
3. Spokesperson (ผู้นำแบบนักประชาสัมพันธ์) เป็นผู้นำที่มีทักษะในการพูดและเป็นผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง ติดต่อขอความร่วมมือสร้างเครือข่ายสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกโดยใช้สารสนเทศ
4. Coach (ผู้นำทีม) เป็นผู้นำที่สร้างทีมงานสู่ความสำเร็จ สร้างความผูกพันความร่วมมือ ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้

แบบของภาวะผู้นำ (Reactive - Proactive Leadership) สามารถแสดงออกได้ 2 แบบ คือ

1. Reactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำจะฉายแววต่อเมื่อมีสถานการณ์มาเกี่ยวข้องมีปฏิกริยากระตุ้นส่งเสริม
2. Proactive Leadership ปรกาศความเป็นผู้นำทุกสถานการณ์ไม่ต้องมีสถานการณ์เกี่ยวข้อง ไม่ต้องอาศัยปฏิกริยากระตุ้น

Daft (1999) กล่าวว่าปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง (What leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Transactional Leadership – Transformational Leadership – Full Range Leadership – Charismatic Leadership

มีผู้รวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ที่ยังใช้ได้ในโลกปัจจุบัน ได้แก่ Transaction Leadership หรือผู้นำแลกเปลี่ยน Transformationl Leadership หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง Full Range Leadership ภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ และ Charismatic Leadership ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือผู้นำที่มีบารมี เนื่องจากการที่จะเข้าใจประสิทธิผลของผู้นำจะต้องเข้าใจวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ภาวะผู้นำแบบ Transactional Leadership ที่ใช้การจูงใจและชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เป็นภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยผู้นำจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยที่ Hater and Bass(1988) และ Bass and Avolio(1990) วิเคราะห์ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการคือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception)

ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ทำให้สมาชิกทั้งหมดตระหนักว่าเป้าหมายขององค์กรควรเป็นอย่างไร โดยสื่อสารให้ทราบเป้าหมายใหม่คืออะไรและทำให้เกิดความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) ตามที่ Bass and Avolio (1990) วิเคราะห์พบว่ามี 4 ส่วน (4 I's) ได้แก่

1. Idealized Influence หรือ ความเสน่ห์ (Charisma Behavior) ซึ่งจากทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์ ของ House (1977) ได้ตั้งตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนไว้ดังนี้
 - ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องและความคิดของผู้นำ
 - ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายผู้นำ
 - ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่ต้องสงสัย
 - ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
 - ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
 - ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
 - ผู้ตามมีเป้าหมายชั้นสูงในการปฏิบัติงาน
 - ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานของกลุ่มสำเร็จ
2. Inspirational Motivation (จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเสน่ห์ โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร เห็นคุณค่าของเป้าหมายและเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ (Bass and Avolio, 1990)
3. Intellectual Stimulation (กระตุ้นการให้ปัญญา) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามใช้ความคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ รู้จักการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกัน (Proactive) มากกว่าตามไปแก้ปัญหา (Reactive)
4. Individualized Consideration (การพิจารณาเป็นรายบุคคล)

Full Range Leadership (ภาวะผู้นำแบบพิสัยสมบูรณ์) Avolio (1999) เสนอว่าภาวะผู้นำนั้นมีลักษณะเป็นระบบ (as a system) ซึ่งจะมองผู้นำได้กว้างและลึกพอ สอดคล้องกับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านอย่างรวดเร็ว โดยการศึกษาระบบมองว่าระบบประกอบด้วย

- ปัจจัยนำเข้า (input) หมายถึง ตัวบุคคล (people) จังหวะเวลา (timing) และ ทรัพยากร (resource)
- กระบวนการ (process) หมายถึง การที่บุคคลและทรัพยากรมาปะทะกันในจังหวะเวลาต่างๆ
- ผลลัพธ์ (output) หมายถึง ระดับแรงจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำแบบนี้ คือ การทำให้องค์กรมีพลังที่มีชีวิตชีวา (vital force) และพลังผลึก (collective force)

Charismatic Leadership ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ หรือผู้นำที่มีบารมี

ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้ผู้ตามสนับสนุนและคล้อยตาม เนื่องจากมีความสามารถพิเศษในการจูงใจผู้บังคับบัญชาได้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่

1. Vision and articulate มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นรับรู้
2. Personal Risk ยอมรับความเสี่ยง
3. Environmental sensitivity ไวต่อสถานการณ์รอบตัว
4. Sensitivity to follower needs ไวต่อความต้องการความผู้ได้บังคับบัญชา
5. Unconventional behavioral มีพฤติกรรมที่ไม่ยึดติดในสิ่งเดิมๆ

แนวทางที่ผู้นำจะพัฒนาเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบารมี ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ได้แก่

1. ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถสามารถสร้างความรู้สึกให้ผู้ตามเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า
2. ต้องสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจและเชื่อมั่นในการดำเนินการให้เกิดตามวิสัยทัศน์
3. ต้องสร้างความนิยม ความเชื่อมั่น จนผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา สรรเสริญ และนับถือ
4. ต้องมีความสามารถในการนำผู้ได้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง เช่น การทำงาน การพูด การกระทำ
5. ต้องมีความเสียสละทุ่มเทและให้กำลังใจผู้ตามจนได้ความเชื่อถือไว้วางใจ

(Stephen, P.R., 2005. ใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

คุณลักษณะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือผู้นำที่มีบาร์มี เป็นคุณลักษณะที่น่าสนใจในสภาพปัจจุบัน เพราะเป็นการใช้ทั้งเรื่องพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะ รวมถึงเรื่องของสถานการณ์ มาทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม เนื่องจากมาจากความเชื่อถือ ไว้วางใจและศรัทธา ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนสามารถพัฒนาตามแนวทางที่กล่าวข้างต้นให้มีในตนเองได้ ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารโรงเรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 34) ได้สรุปบทบาทสำคัญของนักบริหารการศึกษาไว้

3 ประการคือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม

มีหลักฐานจากการศึกษาเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารดังนี้

Gorton (1983 : 71) สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง

Knezevich (1984 : 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17

บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของสถานศึกษา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพยากรสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่างๆ ของสถานศึกษา
16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานและพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา
17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น

1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน (Contemporary Issues in Leadership)

นักวิชาการได้มีการรวบรวมคุณสมบัติสำคัญที่ผู้นำในยุคปัจจุบันควรมี ซึ่งประกอบด้วยความสามารถทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness)

1. ความสามารถทางอารมณ์ Emotional Intelligence (EI) เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
ความสามารถด้าน EI ประกอบด้วย
 - การรับรู้ตนเอง (Self-Awareness)
 - การจัดการด้วยตนเอง (Self-Management)
 - การจูงใจตนเอง (Self-Motivation)
 - ความใส่ใจ (Empathy)
 - ทักษะทางสังคม (Social skill)
2. จริยธรรมของผู้นำ (Ethical Leadership) ผู้บริหารต้องมีจริยธรรมในการดำเนินงาน และถูกต้องตามจรรยาบรรณขององค์กร
3. ผู้นำตามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Leadership) ผู้นำต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละสถานที่ ท้องถิ่นและองค์กรในการบังคับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมได้ (Stephen, P.R., 2005. ใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

มีผู้นำหลักการบริหารการศึกษาภาคศึกษาศึกษาเปรียบเทียบความสอดคล้องกับหลักทางพุทธธรรม โดยเปรียบเทียบทฤษฎีทางการบริหารแบบต่างๆกับสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเป็นคุณลักษณะ คือ การครองงาน การครองตน และการครองคน ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งเน้นผลผลิตของงาน การแบ่งงาน และการบังคับบัญชา สอดคล้องกับหลักการครองงาน
2. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงมนุษยสัมพันธ์ ที่สนใจ มุ่งคน การประสานงาน การจูงใจ การตัดสินใจ การกระจายอำนาจ สอดคล้องกับหลักการครองคน
3. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่สนใจพฤติกรรมมนุษย์ การใช้ภาวะผู้นำสอดคล้องกับหลักการครองตน
4. ทฤษฎีการบริหารการศึกษาเชิงระบบและเชิงสถานการณ์ ที่วิเคราะห์ อธิบาย ความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งพฤติกรรมคน สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก

องค์กร สอดคล้องกับหลักการบริหารด้านการครองงาน การครองตน และ การครองคน (วรภาค ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ , 2550)

การมอบอำนาจ

ในปัจจุบันผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

Bennis (1991) กล่าวถึงการมอบอำนาจที่เด่นชัด 4 หัวข้อ ในองค์กรที่มีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรจะรับรู้ร่วมกัน ถึงเรื่องต่อไปนี้ คือ

1. ความสำคัญในการมอบอำนาจ
2. การเรียนรู้และความเชี่ยวชาญในงาน
3. ความร่วมมือร่วมใจ
4. ความตื่นตัว ท้าทาย และสนุกกับการทำงาน

การสร้างควมไว้วางใจ (Creating a Culture of Trust)

ผู้นำต่างต้องการความยอมรับนับถือและความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งความน่าเชื่อถือหรือการยอมรับนับถือ (Credibility) จะเกิดจากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ใน 3 เรื่อง คือ

1. ความซื่อสัตย์ (Trust) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดในตัวผู้นำ
2. ความรู้ความสามารถ (Competence) ในเรื่องต่างๆ
3. ความสามารถในการถ่ายทอด (Inspire) (Robbins , S.P., Coulter , M. 2003)

ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่ามีผู้นำมีความมั่นคง และมีความสามารถรวมทั้งคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

1. ความซื่อตรงและความมั่นคง (Integrity)
2. ทักษะด้านงานและคน (Competence)
3. ความสามารถในการคาดการณ์และพิจารณาญาณในการแก้ปัญหา(Consistency)
4. ความผูกพันในการปกป้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (Loyalty)
5. รับฟังและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Openness)

รูปแบบผู้นำในแต่ละวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยบุคคลให้เข้าใจองค์การ จะมีการพิจารณาการกระทำถึงการยอมรับและการไม่ยอมรับเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อภายในองค์การ แล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

การที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลดีและช่วยผู้บริหารในการวางแผนต่างๆเพื่อมิให้ขัดต่อวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันดีของพนักงานในองค์การ อย่างไรก็ตามผู้บริหารสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้นได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยเวลาพอสมควรเช่นกัน ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดแนวทาง ความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และถ้ามีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติตามทุกวัน ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norms) แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน แต่ผู้บริหารสามารถสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น เรื่องบอกเล่า (Stories) สัญลักษณ์ (Symbols) งานฉลองครบรอบต่างๆ (Ceremonies) และคำขวัญ (Slogans) หรือหมายถึง ข้อสมมติ (Assumptions) ค่านิยม (Values) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในการวางแผนการจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2543:608)

ระดับของวัฒนธรรมมี 3 ระดับ คือ

1. ระดับทางกายภาพ เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้ สามารถได้ยินและรู้สึกได้
2. ค่านิยม เป็นมาตรฐานทางสังคมซึ่งจะบอกได้ว่าสิ่งใดถูกหรือผิด และแสดงออกอย่างรู้ตัว
3. ระดับฐานคติ เป็นสิ่งที่สมาชิกแสดงออกโดยไม่รู้ตัว เนื่องจากเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับโดยไม่มีที่ตั้งคำถามหรือข้อสงสัย

องค์การแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิถีการดำเนินประวัติศาสตร์ และขนาดขององค์การ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะสร้างแบบแผนประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) (แปลและเรียบเรียงจาก Stephen P.R. และ Mary C. ,2003) การตัดสินใจดำเนินงาน หรือการกำหนดทิศทาง หรือวิธีการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การต่างๆ อาจอยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การไม่มากนักน้อย ในทุกหน้าที่การจัดการ เช่น

1. การวางแผน (Planning) การที่จะลงทุนหรือใช้กลยุทธ์ใด จะให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายอย่างไร จะต้องคำนึงถึงค่านิยม หรือวัฒนธรรมองค์การที่ยึดถือมา
2. การจัดการองค์การ (Organizing) การแบ่งงาน การบังคับบัญชา การประเมินความดีความชอบ สวัสดิการต่างๆที่เคยปฏิบัติมา ล้วนส่งผลต่อการบริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์
3. การนำ (Leading) การใช้ภาวะผู้นำแบบใดให้เหมาะสมกับองค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมมาตั้งแต่อดีต จะจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างไร จะสื่อสารอย่างไรภายในองค์การ ซึ่งบางอย่างอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สามารถแข่งขันได้
4. การควบคุม (Controlling) การวัดผลงาน การกำหนดมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรทำแบบใด ใช้เครื่องมืออะไรในอดีต และจะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้มากน้อยเพียงใด

ดังนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้งผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่าควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

เพศกับความเป็นผู้นำ (Gender and Leadership)

ปัจจุบันมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญเพศกับภาวะผู้นำ ได้ข้อสังเกตมากมาย เช่น ผู้หญิงและผู้ชายมีรูปแบบการใช้ภาวะผู้นำต่างกัน โดยที่ผู้หญิงมีความเป็นประชาธิปไตย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้บาร์มีและมนุษยสัมพันธ์ และเป็นผู้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบ Transformational ทั้งกายและใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนเพศชายมักใช้อำนาจ เน้นการสั่งการและควบคุม ชอบใช้อำนาจตามหน้าที่

หรืออำนาจอย่างเป็นทางการ (Formal Position Authority) และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบ Transactional คือ ใช้การจูงใจโดยให้รางวัลและใช้การลงโทษ

งานวิจัยส่วนใหญ่ยืนยันว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานของเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน แต่การประเมินความพึงพอใจ ผู้นำเพศหญิงจะได้คะแนนสูงกว่า ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันที่มีความยืดหยุ่น การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือ ความไว้วางใจ การประสานงานและทำงานแบบทีม ทำให้ผู้หญิงซึ่งมีทักษะการเจรจาต่อรองดีกว่า เพราะผู้หญิงไม่มุ่งแข่งขันเหมือนเพศชาย แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้หญิงเหมาะกับการเป็นผู้นำทุกสถานการณ์ เพราะเรื่องของเพศเป็นเพียงแนวโน้ม (Tendency) เท่านั้น

มีงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ศึกษาเรื่องเพศกับความเป็นผู้นำ ได้แก่ ชุมพร แสงมณี (2540) ศึกษาบทบาทสตรีในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล: กรณีศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับบทบาทและขีดความสามารถในการบริหารงาน พบว่า ความสามารถในการบริหารงานของสตรีและบุรุษไม่มีข้อแตกต่าง และสตรีได้รับการยอมรับจากบุรุษในการบริหารงาน ส่วนอารีย์ ชินสุวรรณ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจในการบริหารงานของผู้บริหารสตรี พบว่า ผู้หญิงของใช้อำนาจอ้างอิงมากกว่าทุกรูปแบบอำนาจ ในขณะที่ การศึกษารูปแบบผู้นำของผู้หญิงทำงานในประเทศไทย: กรณีศึกษา จังหวัด เพชรบุรี ของ จรินทร์ พักประไพ (2543) พบว่า ผู้หญิงมีการใช้รูปแบบผู้นำมากกว่า 1 รูปแบบ โดยขึ้นกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง และในการเลือกใช้รูปแบบผู้นำ ยังขึ้นกับ อายุ และระดับการศึกษา โดยที่อายุมากขึ้นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่าเน้นงาน และพฤติกรรมจะเป็นแบบที่นำมากขึ้น ผู้นำที่ระดับการศึกษาสูงจะมุ่งเน้นสัมพันธ์ ส่วนอายุงานจะสัมพันธ์กับระดับการศึกษา โดยการศึกษาที่สูงขึ้นจะทำให้ผู้นำใช้พฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ ตำแหน่งงานของผู้บริหารหญิง มีผลต่อการใช้พฤติกรรม โดยที่ผู้บริหารระดับต้น จะมุ่งงาน ส่วนผู้บริหารระดับกลางและสูง จะมุ่งสัมพันธ์และใช้การมีส่วนร่วม

ส่วนการศึกษาในประเทศดังกล่าวของต่างประเทศ Eagly, A.H.(1992) สังเคราะห์งานวิจัย 50 เรื่อง เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นชายและหญิง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นหญิงจะมุ่งงานสูงกว่าผู้บริหารชาย ส่วนเรื่องของการเน้นคนหรือมุ่งสัมพันธ์ ไม่พบความแตกต่าง ในขณะที่ผู้หญิงจะใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่ผู้ชายจะเป็นแบบเผด็จการ (Autocratic) และใช้การสั่งการ ส่วน Watt, R. (1996) ศึกษาครูใหญ่ที่เป็นสตรี ในประเทศอังกฤษ โดยสนใจถึงการบริหารแบบมืออาชีพ การใช้ภาวะผู้นำ กรณีศึกษา ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมสตรี 3 แห่ง ในระยะเวลา 7 ปี และ Boatwright ,K.J. (2000) ทำการศึกษาความพึงพอใจของลูกจ้างที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จาก 1009

ตัวอย่างใน 3 องค์การ พบว่า ผู้นำในอุดมคติที่พึงประสงค์ไม่มีการจำกัดว่าเพศใด แต่สนใจเรื่องของการมุ่งคน คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน ในขณะที่ Karp, J.A. และ Banducci, S.A. (2000) พบว่าในขณะที่มีการลงคะแนนเพื่อเลือกผู้นำในสถานศึกษา ถ้าตัวเก็งเป็นเพศใด เช่น ถ้าตัวเก็งเป็นผู้หญิงก็จะได้คะแนนจากผู้หญิงด้วยกัน ตาม Gender identity hypothesis แต่ความแตกต่างยังขึ้นอยู่กับท้องถิ่นที่ศึกษา ได้แก่ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ แคนาดา และอังกฤษ Collard, J.L. (2001) รายงานว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นเพศหญิงและชายใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยศึกษาจากครูใหญ่ทั้งชายและหญิงจำนวน 400 คน ในวิตตอเรีย ประเทศออสเตรเลีย ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมีผลมาจากการยอมรับและความเชื่อถือของครู ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและระบบค่านิยมของสถานศึกษา ในขณะที่ Oplaka, I. (2006) ศึกษาเกี่ยวกับผู้หญิงกับการเป็นผู้บริหารการศึกษาในประเทศกำลังพัฒนา พบว่ามีอุปสรรคสำหรับผู้หญิงในเรื่องความก้าวหน้าของอาชีพ เช่น ภาระทางครอบครัว การด้อยการศึกษาของสตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นของเพศชาย รวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำแบบที่ใช้ได้ทั้งสองเพศ ในประเทศเหล่านี้ด้วย Mc Tavish, D. (2009) ศึกษาความเสมอภาคทางเพศกับภาวะผู้นำ ในภาคส่วนของการศึกษาในประเทศอังกฤษ พบว่าในยุคปัจจุบันหลังการปฏิรูปการศึกษาและมีการปรับให้มีความทันสมัยในองค์กร มีการแต่งตั้งผู้หญิงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบการบริหารที่หลากหลาย ไม่ใช่วิธีการหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับเฉพาะเพศชายเหมือนสมัยก่อน

ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อเกี่ยวกับเพศของผู้บริหารโรงเรียนสตรี เอกชนว่า จำเป็นหรือไม่ที่ควรเป็นเพศหญิง

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

เนื่องจากโรงเรียนจัดเป็นระบบเปิด ต้องมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งถือเป็นส่วนที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารโรงเรียน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้ เพราะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์การจะอยู่รอดและประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสามารถปรับการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี จนบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

จากการคาดการณ์แนวโน้มในทศวรรษหน้าของบริบทภายนอก ที่มีผลต่อการจัดการศึกษาไทย โดยวิเคราะห์เอกสารสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2545 และ สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 รวมทั้งจากแนวคิดทฤษฎี ของนักวิชาการต่างประเทศ โรงเรียนจัดเป็นองค์การที่เป็นระบบเปิด (Knezevich, 1984; Hoy and

Miskel, 1991) จึงมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารโรงเรียนในการตัดสินใจและดำเนินการ ถ้าผู้บริหารมีความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ จะทำให้รับรู้และตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลถึงโอกาสในการวางแผนสิ่งต่างๆในอนาคตเพื่อตั้งรับทัน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment) เป็นแรงผลักดันต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ (Bovee et al. 1993:73) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ
2. สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การโดยตรง (Task Environment) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ร่วมลงทุน
3. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ได้แก่ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร และวัฒนธรรมองค์การ

1.3.1 ปัจจัยภายใน

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

สำหรับโรงเรียนสตรีเอกชน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ได้แก่ โครงสร้างการบริหาร ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งสมาคมนักเรียนเก่า สมาคมผู้ปกครอง คนชุมชนหรือท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนสตรีเอกชนมีลักษณะเฉพาะที่ต่างจากโรงเรียนสหศึกษาและโรงเรียนรัฐบาล จึงทำให้โรงเรียนเหล่านี้มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานในลักษณะเฉพาะ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่ค่อนข้างแข็ง ที่ทำให้ตัวผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องคำนึงถึงในการใช้ภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การ Organizational (or Corporate) Culture

ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้จะ

สร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การแตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากความเชื่อภายในองค์การ แล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ซึ่งบางโรงเรียนอาจมาจากประวัติการก่อตั้งโรงเรียน บุคคลสำคัญของโรงเรียน ทำให้มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมนิยาม ตามรูปแบบวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มียังผลถึงรูปแบบการอบรมนักเรียนและการบริหารงานของโรงเรียนสตรีเอกชนในปัจจุบัน

1.3.2 ปัจจัยภายนอก

การบริหาร ในการบริหารโรงเรียนนั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planing) การจัดองค์การ (organizing) การจัดบุคลากร (staffing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) ต้องคำนึงถึงปัจจัยภายนอก (Braham, 1982; Campbell et al. 1983; Gorton, 1983) อันได้แก่ PEST คือ ปัจจัยทางด้านการเมืองการปกครอง ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคม และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี

จากรายงานการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาของไทยใน 5 ปีข้างหน้า ของสกศ. (2550) ได้คาดการณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อการจัดการศึกษาของไทย โดยแบ่งเป็น กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่มีแนวโน้มที่ค่อนข้างจะเกิดขึ้นได้มาก ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับแนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง

กลุ่มปัจจัยที่มีความไม่แน่นอนระดับต่ำ ที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดก็ได้ เป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐ หรือภาวะผู้นำของประเทศว่าเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพียงใด สถานศึกษามีผู้นำที่สามารถที่จะบริหารเป็นภาวะผู้นำได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะแตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์

สกศ.(2550) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของไทย ไว้ในผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า แยกเป็นหมวดหมู่ดังนี้

1. ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมโลกและสังคมไทย

1.1 ปัจจัยด้านสังคมและประชากร

- สังคมเทคโนโลยีสารสนเทศ

- สังคมการแข่งขัน
- สังคมที่เกิดช่องว่าง
- สังคมที่อยู่ภายใต้กรอบมาตรฐานสากล
- สังคมที่เคารพในสิทธิมนุษยชน
- สังคมผู้สูงอายุ
- สังคมที่มุ่งสร้างเอกลักษณ์ของชุมชน
- สังคมที่แสวงหาการเติมเต็มทางจิตใจ

1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการอุตสาหกรรม

- เศรษฐกิจเสรี
- เศรษฐกิจเครือข่าย
- เศรษฐกิจดิจิทัล
- เศรษฐกิจฐานความรู้
- เศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรมและเหลื่อมล้ำสูงขึ้น
- เศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออก
- เศรษฐกิจที่พึ่งพากรุณาภาคเอเชียมากขึ้น
- เศรษฐกิจพอเพียง

1.3 ปัจจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

- อัตราการพัฒนา S&T ก้าวหน้ารวดเร็ว
- ทิศทางการพัฒนา S&T (ด้าน IT นาโนเทคโนโลยี เทคโนโลยีชีวภาพ วัสดุศาสตร์)
- การพัฒนา S&T ที่ขัดต่อหลักคุณธรรมจริยธรรม
- การให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญาและสิทธิบัตร
- การเกิดวิกฤตธรรมชาติ
- การรวมกลุ่มเพื่อแก้ไขและรักษาทรัพยากรแวดล้อม
- การค้นหาพลังงานทดแทน

1.4 ปัจจัยด้านการเมืองการปกครอง

- การเมืองก้าวสู่ประชาธิปไตยมากขึ้น
- การเมืองที่คำนึงถึงอิทธิพลของกติการะหว่างประเทศ
- การเมืองที่อิทธิพลของภาคธุรกิจและบริษัทข้ามชาติมีมากขึ้น
- การพยายามเพิ่มกลไกความคุ้มครองผลประโยชน์ของประเทศมากขึ้น
- การสั่นคลอนความมั่นคงจากการก่อการร้าย

- การเมืองที่ทุจริตคอร์รัปชันมีแนวโน้มลดลง
- การเมืองที่ใช้แรงกดดัน

2. ปัจจัยด้านสถาบันการศึกษาไทย

- ระดับสถานศึกษา
- ประเภทของสถาบันการศึกษา
- ทรัพยากรของสถาบันการศึกษา
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันการศึกษา
- การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์สถาบันการศึกษา
- ผู้สอน

3. ปัจจัยด้านรัฐต่อการจัดการศึกษาไทยภายใต้สภาพโลกาภิวัตน์

- ภาวะผู้นำของผู้บริหารรัฐบาล
- การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การศึกษาชาติ
- การกำหนดจุดยืนและแนวทางปฏิบัติต่อการเปิดเสรีทางการศึกษา
- การนำสู่ภาคปฏิบัติ
- การประเมินติดตามผล
- การกำหนดกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- การเชื่อมโยงด้านยุทธศาสตร์ แผนงาน และทรัพยากรกับภาคอื่น

จากรายงานการสังเคราะห์สภาวะการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของไทย ของ สกศ.(2550) กล่าวถึง สังคมที่เปลี่ยนไปมีผลด้านคุณธรรมจริยธรรมและกิจกรรมของเยาวชน เนื่องจากความรู้ที่ได้รับจากระบบการเรียนการสอนจากห้องเรียนเป็นความรู้ที่ไม่สามารถทำให้เด็กรู้เท่าทันต่อปัญหาที่วัยรุ่นต้องเผชิญในโลกปัจจุบัน ทำให้เด็กบางส่วนต้องออกไปแสวงหาความรู้นอกห้องเรียน ซึ่งอาจพบกับภาวะเสี่ยงที่มีผลเสียต่อตัวเด็ก สิ่งที่เห็นได้ชัด คือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการจัดการเรียนการสอน การเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงระบบการบริหารจัดการศึกษา ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดแนวทางที่เหมาะสม ทั้งเรื่องของยุทธศาสตร์และนโยบายที่จะพัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งเพื่อการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร

อีกส่วนหนึ่งของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน รวมถึงโรงเรียนสตรีเอกชน คือ กฎหมายและนโยบายของรัฐ ซึ่งกำหนดเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2550

สำหรับตัวกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ตั้งแต่ในส่วนของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุถึงโอกาสและความเท่าเทียมกัน ในการได้รับการศึกษา การกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และจากกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยเฉพาะโรงเรียนสตรีเอกชน จะเห็นว่าในหมวดที่ 2 ส่วนที่ 1 มาตรา 30 และ มาตราที่ 31 มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ทั้งในเรื่องของการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสรร ส่วนมาตรา 31 เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ได้แก่

1. ออกระเบียบ และข้อบังคับต่างๆของโรงเรียนในระบบ
2. ให้ออกความเห็นชอบนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนในระบบ
3. ให้คำแนะนำการบริหารและการจัดการโรงเรียนในระบบด้านบุคลากร แผนงานงบประมาณ วิชาการ กิจกรรมนักเรียน อาคารสถานที่ และความสัมพันธ์กับชุมชน
4. กำกับดูแลให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนในระบบ

และในส่วนที่ 8 จรรยา มรรยาท วินัย และหน้าที่ ในมาตรา 105 จรรยา มรรยาท วินัยและหน้าที่ของผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ครูและบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

สกศ.(2552). เสนอว่า ในการพัฒนาการศึกษาเอกชน ควรเร่งรัดการออกกฎหมายการศึกษาเอกชน ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีอิสระ คล่องตัว และมีคุณภาพ เพราะมีรายงานจากการศึกษาความเปลี่ยนแปลงต่างๆเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนในรอบ 100 ปีที่ผ่านมา ช่วงใดที่รัฐบาลให้การสนับสนุน การจัดการศึกษาของเอกชนก็จะเฟื่องฟู แต่บางระยะก็จะซบเซา เช่น ในช่วงปีพ.ศ. 2503 และหลังพ.ศ.2518 (วุฒิชัย มูลศิลป์, 2532)

ปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการใช้ภาวะผู้นำทั้งการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ จุดประสงค์ของโรงเรียน การกำกับติดตาม ซึ่งงานในการบริหารโรงเรียนนั้น มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การจัดบุคลากร (staffing) การอำนวยการ (directing) และการควบคุม (controlling) Campbell and Gregg (1957) ;Smith and others (1961: 170) ;อุทัย บุญประเสริฐ (2540: 23-24); (Robbins and Coulter, 2007.); Koontz and

Wehrich (1990: 22-24) ;สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 10) และธงชัย สันติวงษ์ (2539: 75)
;Robbins และ Coulter (1996: 9-10) และศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 192)

ส่วนเรื่องของระบบการประกันภายใน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกำกับติดตาม และเตรียมรับการประกันภายนอกนั้น อาจต้องใช้ความสามารถการคาดการณ์ร่วมด้วย นอกจากการสร้างแรงจูงใจและใช้ภาวะผู้นำให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้

การประกันคุณภาพภายนอก

ปัจจัยสำคัญที่เป็นส่วนหนึ่งของกฎหมายการศึกษาที่มีผลทำให้สถานศึกษาต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ตามมาตรฐานคือ การประกันคุณภาพภายนอก สถานศึกษาทุกขนาด ทุกโรงเรียน ทุกสังกัดทั่วประเทศไทยจะต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) หรือเรียกย่อว่า สมศ.ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 81 กำหนดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ จึงได้มีการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นต้นมา ในหมวด 6 ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 49 ได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา เรียกโดยย่อว่า "สมศ." มีฐานะเป็นองค์การมหาชน ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 117 ตอนที่ 99ก เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2543 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2543 โดยให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการ และแนวทางการจัดการศึกษาในแต่ละระดับตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ โดยให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี นับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้ายและเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ในการประเมินนั้น สมศ.มีการกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการประเมิน 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครู และด้านผู้บริหาร โดยมีการกำหนดตัวบ่งชี้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้โรงเรียนถือปฏิบัติ

ในการประเมินภายนอกสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร คือ มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มาตราที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ

- มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

- มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
- มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

การประกันภายนอกจึงเป็นเหมือนกรอบแนวทางหนึ่งที่สถานศึกษาจำเป็นต้องปฏิบัติ โดยพิจารณาตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ เพื่อจัดทำกรประกันคุณภาพภายใน และรับการประเมินภายนอกจากสมศ. ซึ่งถ้าการประเมินมีคุณภาพและมีมาตรฐาน จะส่งผลถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาด้วย และจากข้อมูลในงานวิจัยหลายชิ้นได้ชี้ให้เห็นว่า ภาคเอกชนยังสามารถจัดการศึกษาได้มีคุณภาพสูงกว่าสถาบันของรัฐในภาพเฉลี่ย (สกศ., 2551)

การศึกษาเรื่อง แนวโน้มคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นการคาดการณ์ซึ่งผู้วิจัยกำหนดช่วงเวลา ปีพ.ศ. 2554-2559 ให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2554-2559

แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559)

เป็นแผนระยะยาวที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรทางการศึกษา ที่เน้นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย โดยยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา มีวัตถุประสงค์และแนวนโยบาย ดังนี้ (สกศ., 2551)

1. พัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุล แนวนโยบาย (1) พัฒนาทุกคนให้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ (2) ปฏิรูปการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน (3) ปลูกฝังและเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (4) พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน
2. สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ แนวนโยบาย (1) พัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของคน (2) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (3) สร้างสรรค์ ประยุกต์ใช้ และเผยแพร่ความรู้ และการเรียนรู้
3. พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม นโยบาย (1) ส่งเสริมและสร้างสรรค์ทุนทางสังคมและวัฒนธรรม (2) จำกัด ลด ขจัดปัญหาทางโครงสร้างเพื่อความเป็นธรรมทางสังคม (3) พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (4) จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารงานวิจัย เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีในช่วงเวลาดังกล่าว พบว่า

มีการวิเคราะห์ของสทศ.(2551) ในรายงานกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559): ฉบับสรุป ซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา มาใช้ร่วมกับเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง จึงได้ภาพรวมของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน ดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ

- จะเปลี่ยนเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ มีการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ
- มีการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้มากขึ้น
- สภาพเศรษฐกิจมีความแปรปรวน

2. ด้านสังคม

- เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร อัตราการเกิดลดลง
- แนวโน้มจะเกิดของสังคมผู้สูงอายุ ที่ต้องเตรียมเรื่องพัฒนาเรื่องสาธารณสุข
- มีการย้ายถิ่นแบบไร้พรมแดน เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม และปัญหาสังคมที่สลับซับซ้อน
- เกิดสังคมภูมิปัญญามากขึ้น ในลักษณะสังคมฐานความรู้

3. การเมือง การปกครอง

- ประชาชนตื่นตัวในการเรียกร้องสิทธิเสรีภาพมากขึ้น ทั้งสิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี
- การก่อการร้ายข้ามชาติทวีความรุนแรงขึ้น
- ต้องเร่งสร้างวัฒนธรรมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลในสังคม
- เร่งสร้างคุณธรรม จริยธรรม เสริมสร้างความสามัคคี เน้นการแก้ปัญหาด้วยวิธีสมานฉันท์
- การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และนโยบายการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน

4. ด้านสิ่งแวดล้อม

- ผลกระทบจากปัญหาโลกร้อน การขยายตัวของสังคมเมือง
- วิกฤตเรื่องพลังงาน และมลภาวะ
- ความหลากหลายทางชีวภาพ การเกิดโรคสายพันธุ์ใหม่
- เร่งปลูกจิตสำนึกการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม

5. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- พัฒนาการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- การศึกษาเพื่อรู้เท่าทันเทคโนโลยี
- เลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมกับชีวิตประจำวันและการพัฒนาประเทศ

สกศ. (2550) ได้เสนอแนวทางและการพัฒนาการศึกษาไทยในสภาพโลกาภิวัตน์ โดยใน ส่วนของแนวทางระดับสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สายสามัญ (เอกชน) โดยแบ่งเป็นด้านต่างๆ ได้แก่

1. ด้านระบบการศึกษา
2. ด้านการจัดการเรียนรู้
3. ด้านการบริหารและจัดการศึกษา
4. ด้านผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

โดยที่เป้าหมายของภาคเอกชนส่วนใหญ่มีประเด็นการแข่งขันจัดการศึกษาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ด้านการจัดการเรียนรู้

ต้องพัฒนาหลักสูตรให้ได้คุณภาพมาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะ ของสถานศึกษาให้โดดเด่น พัฒนาหลักสูตรการศึกษาร่วมกับสถาบันการศึกษาต่างประเทศ ที่มีชื่อเสียง พัฒนาหลักสูตรการศึกษานานาชาติที่มีคุณภาพ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งพัฒนาทักษะการคิดมิติต่างๆที่ทันต่อโลก พัฒนาการเรียนการสอนที่พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ควบคู่กับความรู้ทางวิชาการ พัฒนาเนื้อหาการสอนที่ร่วมสมัยและเท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการสอนด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)

ด้านการบริหารและจัดการศึกษา

ต้องมีภาวะวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และจุดเสี่ยงของโรงเรียนเพื่อกำหนด ทิศทางการจัดการศึกษา ที่สามารถอยู่รอด แข่งขันและพัฒนาคุณภาพ พัฒนาที่มุ่งคุณภาพหรือ ความแตกต่าง พัฒนาโดยซื้อต้นแบบ (franchise) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การรวมกลุ่ม เพื่อสร้างพลังในการต่อรอง การพัฒนาการศึกษาที่เรียนรู้ทางเครือข่ายสารสนเทศ การบริหาร จัดการความรู้ การปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงาน เน้นเชิงรุก เป็นพลวัตสูง ยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง มุ่งทำงานที่เน้นประสิทธิภาพ

ด้านผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ใช้การคัดสรรและพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมืออาชีพจาก ภายนอกเข้าบริหาร การพัฒนาครูในทุกด้าน รวมทั้งส่งเสริมการทำวิจัยในการพัฒนาการเรียน การสอนและกิจกรรมเพื่อรองรับและเท่าทันโลก

ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

การพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษา พัฒนาให้ภาคีอื่นเข้ามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา หรือร่วมแสดงความคิดเห็น

ข้อเสนอแนะจากสกศ. (2550) สำหรับสถานศึกษาเอกชนที่จะสามารถสร้างผลงาน (ผู้เรียน) และดำรงอยู่ได้อย่างถาวรในทศวรรษหน้า ควรลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดหรือกำหนดระบบบริหารจัดการและระบบงานให้คล่องตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์แวดล้อมภายในและภายนอกประเทศ โดยจะต้องมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมเพียงพอ ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤต และโอกาส ของสถานศึกษา และใช้แผนเชิงรุก เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ
2. พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์การสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ทันสมัยเพิ่มขึ้น การให้ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
3. ให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพและเอกลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น
4. สร้างความเชื่อมั่นและความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานศึกษา อื่นๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

ส่วนด้านผู้บริหาร ต้องพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลง ความรู้เชิงตลาด โดยเฉพาะสถาบันการศึกษา เอกชน ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นเชิงธุรกิจ สร้างจุดขายให้สถาบัน ซึ่งอาจคัดเลือกผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอกมาบริหาร (สกศ.,2550) นอกจากนี้ยังเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถาบันการศึกษาใน 5 ปีข้างหน้าว่า ต้องประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและความสามารถของผู้บริหารสถาบันการศึกษาในด้านการมีภาวะผู้นำการกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารเชิงรุก และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552): 73 -77 ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับข้อเสนอหลักการและแนวคิด การอุดหนุนการศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ว่าจากข้อดีของสถานศึกษาเอกชน ได้แก่

1. การบริหารมีความคล่องตัวกว่า น่าจะมีประสิทธิภาพและต้นทุนถูกกว่า
2. ลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐ ในด้านการลงทุน
3. การจัดการศึกษาไม่ผูกขาดโดยรัฐหรือมีคู่แข่งทำให้มีการพัฒนาสถานศึกษาของรัฐ อย่าง ต่อเนื่อง

และจากการคาดการณ์ประชากรวัยเรียนในอนาคต (พ.ศ. 2548 - 2583) ซึ่งมีแนวโน้มที่ประชากรในวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง รัฐควรลดการลงทุนในการจัดตั้งโรงเรียนของรัฐขึ้นใหม่ แต่อุดหนุนสถานศึกษาเอกชนในด้านค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม รวมทั้งมีการตรวจประเมินคุณภาพ เพื่อให้การอุดหนุนเป็นระยะ ระยะละ 5 ปี เพื่อเป็นหลักประกันด้านคุณภาพที่ไม่ต่ำกว่าสถานศึกษาของรัฐ

การศึกษาและการเรียนรู้ จากประเด็นสำคัญของเด็กและเยาวชนใน 10 ปีข้างหน้า (จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์, 2549: 128) ได้แก่

1. การศึกษาที่เน้นการสร้างวิถีคิดสำหรับเด็ก
2. ความรู้และการประยุกต์เรื่องสมอง
3. ความรู้ ความเข้าใจและทักษะในการดูแลพัฒนาเด็กของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
4. เด็กขาดเป้าหมายการศึกษาในอนาคต
5. ความรู้ของเด็กและความรู้ของผู้ใหญ่ (การเรียนรู้ร่วมกัน)

ส่วนกระบวนการทัศน์การศึกษาที่พึงประสงค์ คือ การศึกษาแบบองค์รวม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ยั่งยืน การจัดการศึกษาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ และการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 มุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm)

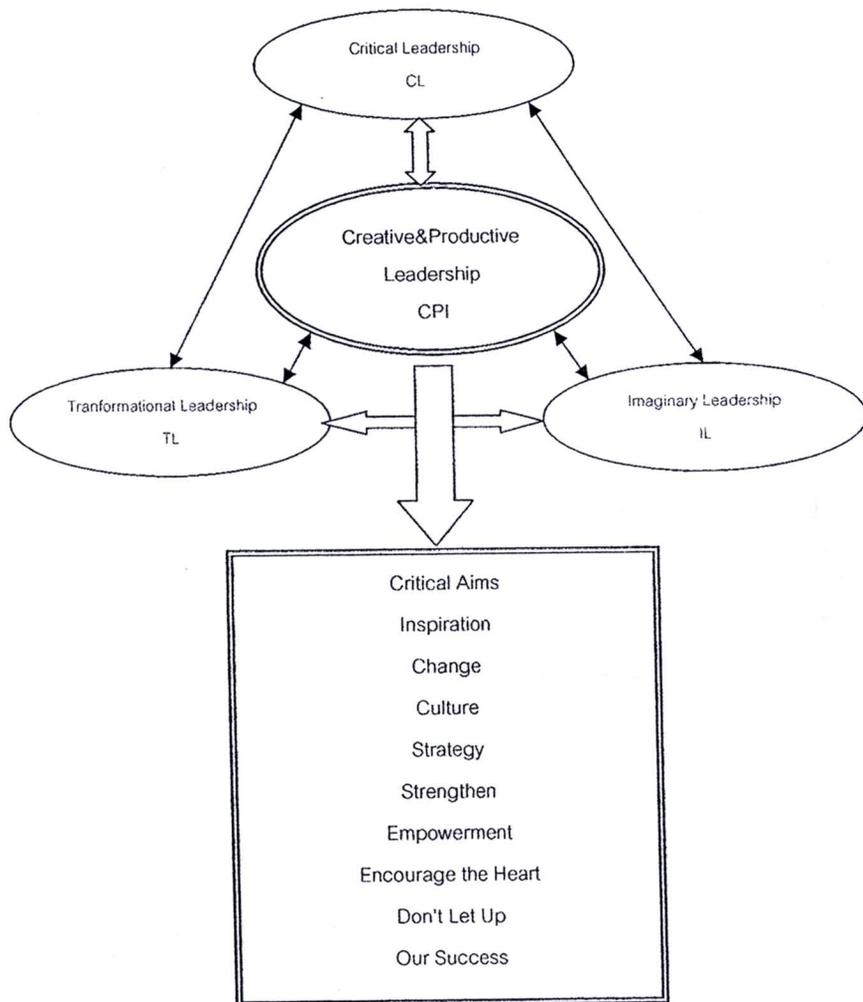
จากที่มาและความสำคัญของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยสนใจผลของการเปลี่ยนแปลงยุคหลังโลกาภิวัตน์ และสภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนที่จำเป็นต้องสร้างคุณธรรมเอกลักษณ์ของความเป็นไทยให้กับเยาวชนไทยควบคู่กับวิชาการ สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนการสอนและการอบรมนักเรียนของโรงเรียนสตรีเอกชน

มีการศึกษาในเรื่องที่มีความสอดคล้องกับสภาพดังกล่าว ซึ่งเป็นมุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าจากช่วงทศวรรษที่ผ่านมา กระบวนทัศน์ในเชิงโลกาภิวัตน์ไม่พอสอดคล้องกับโลกปัจจุบัน เพราะมีปัญหาตามมามากมาย ทั้งด้านเศรษฐกิจ ปัญหาของคนในสังคม จึงควรคิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการศึกษา การมองต้องมองแบบ Looking Beyond Globalization คือไกลกว่าโลกาภิวัตน์ ความคิด Knowledge-Base Society ต้องมองเชิง Post-Knowledge Based ที่จะสร้างองค์ความรู้และใช้องค์ความรู้ให้สอดคล้องกับสังคมไทยอย่างไร ส่วน Networking ต้องเป็นความร่วมมือในระดับที่ใกล้เคียงกัน ช่วยเหลือกันได้ ไม่ใช่แบบที่ต้องพึ่งผู้อื่นตลอดเวลา การมองอนาคตในเรื่อง Good Governance ต้องชัดเจนขึ้น โดยเน้นเรื่องจิตสำนึกที่ถูกต้อง และ

Decentralization ต้องสร้างความสามารถในชุมชน หรือ Empowerment ก่อนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง การคิดนอกกรอบก็ไม่เพียงพอถ้าไม่เข้าใจสังคมและสภาพแวดล้อม

จากการที่พูดถึงภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อาจไม่มีภาพที่ชัดเจนว่าเปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร แต่ต้องประกอบด้วย Visionary หรือ Imaginary Leadership ซึ่งก็อาจถูกตีกรอบภายใต้สังคมขณะนั้น หรือแม้แต่ในอนาคต ดังนั้นผู้นำรุ่นใหม่ต้องคิดวิเคราะห์ให้มาก และเมื่อวิเคราะห์แล้วต้องสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะออกมาเป็นภาวะผู้นำใหม่ New Leadership ตาม (Creative and Productive Leadership: CPL Model) (ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 2553) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวคิดจากกระบวนทัศน์เก่ามาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ ดังแผนภาพ

CPL Model of Leadership



แผนภาพที่ 2.2: แสดงรูปแบบภาวะผู้นำในลักษณะ CPL

ที่มา : ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์, 2553

กระบวนทัศน์เก่า		กระบวนทัศน์ใหม่
Globalization	→	Looking Beyond Globalization
Knowledge-Based	→	Post Knowledge-Based
Network	→	New network
Current Issues	→	Foresight
Good Governance	→	Consciousness
Decentralization	→	Empowerment
Individual	→	Relative
Out of the box	→	Contextualization

แผนภาพที่ 2.3: แสดงการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนทัศน์ใหม่หลังยุคโลกาภิวัตน์
(ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2553)

2.แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นการคาดการณ์อนาคต คือ ในช่วงปีพ.ศ.2554-2559 จำเป็นต้องใช้เทคนิควิจัยหลายเทคนิค ประกอบกัน ซึ่งเทคนิคที่สำคัญวิธีการหนึ่ง ได้แก่ การวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคต มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Futures Research หมายถึง แนวคิด กระบวนการและระเบียบวิธีที่ใช้ในการสำรวจ ศึกษาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ในอนาคตเกี่ยวกับ เรื่องที่ทำการศึกษาทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ หาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้น และป้องกันหรือกำจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป ระเบียบวิธี (methodology) ของการวิจัยอนาคต เป็นการศึกษาที่ไม่ได้เน้นข้อเท็จจริง(Fact) เหมือนงานวิจัยทั่วไป แต่เป็นวิธีการศึกษาแนวโน้มและสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หรือ แนวโน้มที่มากที่สุดเป็นไปได้ ทางเลือกหลายทางที่เป็นไปได้ แนวโน้มที่เป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ ทั้งหมด

Glenn (1999) ได้กล่าวถึงวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตว่าเป็นการสำรวจ สร้าง ทดสอบ วิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้หรือปรารถนาจะให้เกิด และนำวิสัยทัศน์เชิงอนาคตมาใช้ในการกำหนด นโยบาย ยุทธวิธี แผนงานที่ต้องการให้เกิดมามีโอกาสจะเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งเป็นการศึกษาความเปลี่ยนแปลงที่คิดว่าจะเกิดโดยศาสตร์พหุสาขาวิชาช่วยทำนายคาดการณ์ โดยมีเป้าหมายใน

การช่วยการตัดสินใจได้ดีขึ้น ช่วยพัฒนาหน่วยงาน/องค์การให้อยู่รอดได้ในโลกอนาคต
 ดังนั้นลักษณะสำคัญ คือ เป็นการวิจัยที่เน้นการตัดสินใจเป็นสำคัญ (decision-centered) และ
 ยังเป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับประเด็นคำถามที่สนใจศึกษา

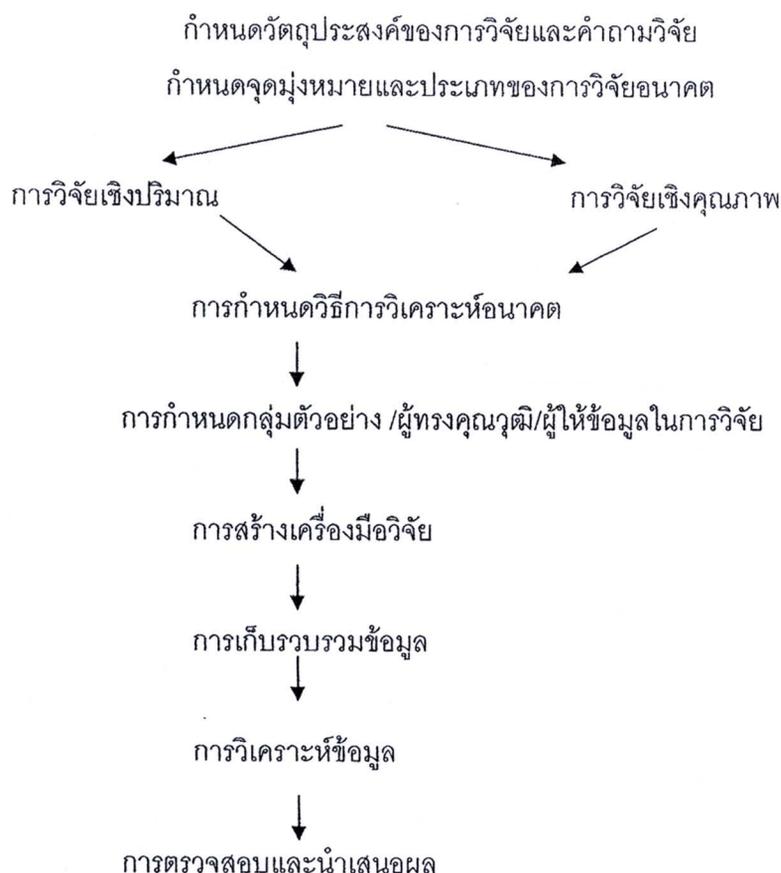
ประเภทการวิจัยอนาคต

จำแนกตามวิธีการวิจัย แบ่งเป็น วิจัยเชิงปริมาณ - วิจัยเชิงคุณภาพ

จำแนกตามจุดมุ่งหมายการวิจัย แบ่งเป็น

1. วิจัยตามจุดมุ่งหมายด้านปทัสสถาน (normative purpose) : ให้ความสำคัญกับ
 ภาพอนาคตที่ประชากร(norm) ต้องการให้เกิด เช่น เทคนิคเดลฟาย (Delphi
 technique)
2. วิจัยตามจุดมุ่งหมายด้านสำรวจ (exploratory purpose) : ให้ความสำคัญกับ
 ภาพอนาคตที่นักวิจัยต้องการศึกษาว่า มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นมากน้อย
 เพียงใด

ขั้นตอนการวิจัยอนาคต



แผนภาพที่ 2.4: แสดงขั้นตอนการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างกันออกไป การเลือกที่จะใช้วิธีวิจัยแบบใดจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ เงื่อนไข และข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

ประโยชน์ของการวิจัยอนาคต

1. ให้ข้อมูลที่จำเป็นเกี่ยวกับแนวโน้มในอนาคตที่จะนำมาใช้ประกอบกระบวนการตัดสินใจ การกำหนดนโยบาย และการวางแผน
 2. ช่วยเตรียมมนุษย์ให้มีความพร้อมที่จะเผชิญโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 3. ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่กับปัญหาในอดีตและปัจจุบัน
- (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2533 : 86 – 87)

การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

EDFR เป็นคำย่อมาจาก Ethnographic Delphi Futures Research เป็นเทคนิคที่พัฒนาขึ้นโดย จุมพล พูลภัทรชีวิน (2530) ซึ่งเป็นการประยุกต์ระหว่างวิธีวิทยาการวิจัยอนาคตสองเทคนิคเข้าด้วยกัน ในปี พ.ศ. 2522 และได้รับการตีพิมพ์ใน Journal of Cultural and Educational Futures, Vol. 2, No.4, 1982 : PP. 11 – 19. คือ นำเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเทคนิคเดลฟาย (Deiphi) ซึ่งผู้พัฒนาพบจุดด้อยและจุดเด่นในแต่ละเทคนิควิธี การวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วยวิธีการแบบ EDF กับวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ไม่ต้องลงทุนมากเหมาะกับประเทศกำลังพัฒนา เป็นเทคนิคที่สามารถประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางทั้งการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจหาวิธีการแก้ปัญหา การใช้ข้อเท็จจริงในอดีตมาแก้ปัญหาอนาคตฯลฯ (เป็นการสร้างภาพอนาคตจากฉันทามติของคณะผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เดลฟาย อาจใช้การสัมภาษณ์ หรือใช้แบบสอบถามก็ได้ ซึ่งการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญมาก เพราะจำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆ จึงได้ผลเป็นที่เชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ได้

รูปแบบต่างๆของ EDFR มีหลายรูปแบบ ซึ่งคงปรัชญาพื้นฐานเดิม ขึ้นกับ จุดมุ่งหมายของงานวิจัย งบประมาณ และเวลา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548)

แบบที่ 1 ทำตามขั้นตอนปกติ คือ สัมภาษณ์ และทำแบบสอบถาม 2-3 รอบโดยจุดมุ่งหมายของจำนวนรอบ เพื่อรองการคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ถ้ามีความสอดคล้องและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของงานวิจัยก็หยุดได้

แบบที่ 2 แบบ mini EDFR ทำการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามเพียงรอบเดียว โดยส่งข้อมูลสถิติย้อนกลับ (statistical feedback) ให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในรอบที่ 2

แบบที่ 3 EDFR เต็มรูป แต่ปรับแบบสอบถามในรอบที่ 3 ให้สั้นลง โดยเลือกแนวโน้มเฉพาะที่มีโอกาสสูงตามที่ผู้วิจัยกำหนด

การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่นสูง ภายใต้ระบบและเน้นองค์ความ นอกจากนั้นจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตไม่มุ่งการทำนายที่ถูกต้อง จึงต่างจากการวิจัยทั่วไปในเรื่องของความตรงกับความเที่ยง (validity กับ reliability)

สไตล ฆนะรัตน์ (2544) ได้ทำการศึกษางานวิจัยที่ใช้เทคนิค EDFR ที่พบในประเทศไทย ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2529-2543 และสัมภาษณ์นักวิจัยที่เคยใช้เทคนิค EDFR มาแล้ว ได้ข้อค้นพบว่า เหตุผลของการนำเทคนิค EDFR ไปใช้ในงานวิจัย สรุปได้เป็น 4 ประการ คือ (1) นักวิจัยต้องการได้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงอนาคตที่ใหม่ (2) นักวิจัยศึกษาด้วยตัวเองแล้วพบว่าเทคนิค EDFR มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของตนมากที่สุด (3) นักวิจัยศึกษาด้วยตนเอง พบจุดอ่อนของเทคนิค Delphi และ EFR และเชื่อว่าเทคนิค EDFR ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิคทั้งสองได้ (4) นักวิจัยได้เรียนหรือเข้ารับการอบรมสัมมนากับผู้พัฒนาเทคนิค EDFR คือ ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน และ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ได้ผู้เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วนข้อเสนอแนะในการใช้เทคนิค EDFR คือ การวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ที่สำคัญคือมีการเตรียมตัวผู้วิจัยและผู้เชี่ยวชาญก่อนการเก็บข้อมูล

ในการศึกษารัชนี ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากเป็นเทคนิคที่มีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัย สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551:1-2) เพราะสิ่งที่จะศึกษา คือ แนวโน้มภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคตศึกษา ในปีพ.ศ. 2554-2559 ซึ่งในการเลือกเทคนิควิธีวิจัยอนาคตนั้น พบว่าเทคนิค EDFR เหมาะสมที่สุด EDFR เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ คือเป็นทั้ง research methodology และเป็นทั้ง education process หรือเป็นทั้ง communication process ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548: 19-29) เพราะได้ผสมผสานและรวมเอาข้อดีของสองเทคนิคที่เป็นที่นิยมไว้ด้วยกัน เนื่องจากรูปแบบเดิมของเทคนิคเดลฟายและ EFR ยังไม่สามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายและความเชื่อบางประการของการวิจัยอนาคต ในขณะที่เทคนิค EDFR ได้เสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อนของทั้งสองเทคนิควิธีวิจัย ตั้งแต่การเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แบบเฉพาะเจาะจง คือ ใช้ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่จะศึกษาจริงๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีการนัดผู้เชี่ยวชาญล่วงหน้า

เพื่อเปิดโอกาสให้เตรียมตัวในการให้ข้อมูลที่ต้องการ ในการสัมภาษณ์ก็มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมาย เวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัย ส่วนในการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ทางสถิติและสังเคราะห์ เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย จะให้ความน่าเชื่อถือทางสถิติการนำเสนอ การสร้างเครื่องมือจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจึงมีทั้งด้านความถูกต้องน่าเชื่อถือของเนื้อหา รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยก็ถูกกลั่นกรองโดยผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ พร้อมทั้งมีค่าสถิติยืนยันทำให้ผลการวิจัยที่ได้มาเชื่อถือ

3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับด้านบริหารการศึกษาได้ให้ข้อคิดและแนวทางดำเนินการวิจัยหลายประการ เช่น Schoenfield (1990a, 1990b) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญและทำหายอย่างยิ่งสำหรับนักวิจัยทางด้านการบริหารการศึกษา คือ การเรียนรู้ที่จะเลือกปัญหาที่ยากและมี ความหมาย แต่ก็มีความหมายของความสำเร็จที่รออยู่ ในขณะที่ไปแย้งกับที่ข้อคิดที่ว่า งานวิจัยในสาขาบริหารการศึกษา ควรชัดเจนในเรื่อง จำแนกความแตกต่าง การวิเคราะห์ รวมทั้งการแก้ปัญหาทางการศึกษางานวิจัยทางการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับ ควรจะมีความลึกซึ้ง มีรายละเอียดครบ ครอบคลุมเหตุผลและข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่นำไปปฏิบัติสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมในกรณีที่มีทางเลือก หรือแม้ในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ที่ต้องเผชิญ (Kennedy, 1997)

อย่างไรก็ดีในการบริหารจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์ และการทำงานวิจัยทางด้านนี้ ก็มีข้อคิดที่ได้จากนักวิชาการ ได้แก่ Ketchen, D.J., Bergh, D.D. (2004) ได้กล่าวเกี่ยวกับงานวิจัย การบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าต้องอาศัยความรอบรู้อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวิธีวิทยาการวิจัย ความรู้และคำแนะนำจากนักวิจัยทั้งนอกและในวงการการบริหารเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มที่จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสลับซับซ้อน เนื่องจากแหล่งข้อมูลในสาขานี้มีน้อยมาก Ketchen, D.J., Bergh, D.D. (2006) เขียนเกี่ยวกับการทำงานวิจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในกรอบของวิธีวิทยาการวิจัย ภายใต้ภาวะของการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวถึง 4 หัวข้อหลักที่พบในงานวิจัย ได้แก่ ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ และโครงสร้างองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปงานวิจัยจะมุ่งเน้นที่

1. อะไรที่ทำให้ผลของงานวิจัยปรากฏเช่นนั้น
2. สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร และงานวิจัยในอนาคตควรมีแนวทางอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับบริบทนั้น
3. นักวิจัยจะจัดการอย่างไรให้ดีที่สุด สำหรับวิธีวิจัยเฉพาะ
4. การวัดการวิเคราะห์ควรทำในบริบทเฉพาะหรือในสถานการณ์ทั่วไป

พิทักษ์ จังหวัด จันทบุรี ของ ภาวินี กำไล (2548) ซึ่งการศึกษาจะให้ภาพกว้างๆของการบริหารโรงเรียนเอกชนในด้านต่างๆ หรือภาพรวมของการบริหารในสายตาของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

มีงานวิจัยในต่างประเทศที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อสัมฤทธิ์นักเรียน ซึ่งเป็นผลมาจากการทำให้เกิดความร่วมมือของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่

Walters, T. และคณะ (2003) ที่มงานซึ่งเป็นนักวิชาการ ของ McREL ได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่องของผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอันเป็นผลเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง Balanced Leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. โดยสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับผลของการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในช่วงระยะเวลา 30 ปี ประกอบด้วยงานวิจัย 70 ชิ้น จากกลุ่มตัวอย่าง 2,894 โรงเรียน นักเรียนประมาณ 1.1 ล้านคน และครู 14,000 คน ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกันว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Bradon, C.D. (2008) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจทั้งในเมืองและรอบนอกตัวเมือง ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 โรงเรียน ครูใหญ่ 200 คน พิจารณาจากการที่ผู้บริหารนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในโรงเรียน และการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าการที่โรงเรียนได้รับการประเมินผ่านมาตรฐานของรัฐและเป็นที่ยอมรับของสังคม ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะบริหารจัดการให้เกิดสิ่งต่างๆ ทั้งพฤติกรรมของครูโรงเรียน ความสัมพันธ์กับชุมชน รวมถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. (2008a) และ (2008b) ที่แสดงให้เห็นผลรวมไปถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู นอกเหนือจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้หลักฐานจากงานวิจัยระยะยาว 5 ปีของมุลนิธ Wallace ที่เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม 2004 เกี่ยวกับผลสำเร็จของภาวะผู้นำทางด้านการศึกษาทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับรัฐในสหรัฐอเมริกา ที่มีผลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการการสำรวจ สัมภาษณ์ครู ผู้บริหารโรงเรียน และพิจารณาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จำนวน 180 โรงเรียน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่า ถ้าครูมีความศรัทธาในตัวผู้บริหาร กระบวนการต่างๆก็จะเกิดประสิทธิภาพสูง ทั้งการบริหารจัดการ

การจัดการเรียนการสอน ซึ่งสรุปว่าตัวผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพล ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

Grubb, W.N. (2006) ทำการศึกษาโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา จำนวน 10 แห่ง ที่กำลังอยู่ระหว่างการตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารโรงเรียน เนื่องมาจากการประเมินและการวัดความสำเร็จของโรงเรียน ทำให้เกิดการเรียกร้องในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แต่ภาระงานที่มากในการบริหารโรงเรียน จึงเกิดทางเลือกในการใช้ครูใหญ่มากกว่า 1 คน คือ บางโรงเรียนมีครูใหญ่ 2-3 คน และมีการหมุนเวียนครูในโรงเรียนมาทำหน้าที่ครูใหญ่ ผลที่ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารกับทั้งครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่อย่างชัดเจน

Scribner, J.P. et al (2007) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่มและความร่วมมือของครู ในการที่มีภาวะผู้นำของครูในหลายระดับ พบว่าการทำงานที่มีภาวะผู้นำในหลายระดับหรือการกระจายอำนาจในโรงเรียน ซึ่งเกิดจากโครงสร้างที่ยืดหยุ่นนั้น ทำให้เกิดผลดีในการเกิดความร่วมมือ ผลักดันให้กลุ่มเกิดพลังในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ความคิด รวมถึงวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับ Eyvind, E. (2008) ทำการศึกษาคำสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน ในหัวข้อ Toward a Theory of Mutual Dependency between School Administrators and Teachers: Bargaining Theory as Research Heuristic. ซึ่งผลการศึกษานี้เป็นการวิจัยอนาคตเพื่อแสวงหาวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากพบว่าทั้งครูและผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน จากกรณีศึกษาการจัดโรงเรียนแห่งอนาคตในประเทศนอร์เวย์เป็นระยะเวลา 5 ปี

Wahlstrom, K.L. (2008) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู และระหว่างครูด้วยกัน ที่ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครู เนื่องจากพิสูจน์ได้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ยังไม่ทราบที่เกิดจากปัจจัยใด โดยรวบรวมจากการศึกษา 4,165 เรื่องในสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับปฏิริยาตอบสนองของครูในประเด็นดังกล่าว พบว่า เกี่ยวข้องกับปัจจัยในตัวผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ การได้รับความศรัทธา พฤติกรรมผู้นำแบบชี้แนะ และการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ

นอกจากนี้ยังมีบางเรื่องที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการบริหารสถานศึกษา เช่น Riechl, C. et al.(2000) ได้ทำการสำรวจและรวบรวมความรู้หลักที่จำเป็นสำหรับนักศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา ระดับดุษฎีบัณฑิต ที่ผู้กำหนดหลักสูตรของสถานศึกษาจะต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร พบว่านอกเหนือจากการเรียนวิชาบริหารการศึกษาแล้ว นักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาบริหารการศึกษาในอนาคตจะต้องได้รับการฝึกให้คิดเป็น

มีความสามารถในการค้นหาความจริง มีเหตุผล มีวิจารณญาณ มีความสามารถในการเขียน การพูด การสื่อสาร และการเจรจาในสถานการณ์ต่างๆที่หลากหลาย ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ไม่ใช่ ขำนาญเฉพาะการวิจัย แต่ต้องชำนาญในชีวิตจริง

Fletcher, L.H. (2008): 435-436. วิจารณ์งานของ Lumby, J., Coleman, M., 2007. เรื่อง Leadership and diversity ที่เขียนเกี่ยวกับคุณลักษณะหลากหลายที่พบในผู้นำ ซึ่งนอกจาก จะนำมาพิจารณาแล้วยังเสนอการฝึกด้วย โดยใช้หลักฐานอ้างอิงจากงานวิจัยจำนวนมากใน สหราชอาณาจักร ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากสำหรับด้านการศึกษา

ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องของความหลากหลาย (Diversity) ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล เนื่องจากฐานะของผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน การจัดการศึกษา รวมทั้ง ความสัมพันธ์ที่มีกับนักเรียน ซึ่งสืบเนื่องมาจากหลายสิ่ง ไม่ว่าจะเป็นคุณธรรมจริยธรรม หรือ แม้กระทั่งการตัดสินใจด้วยอารมณ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และระหว่างผู้นำกับ ผู้ตาม ได้แก่ เพศ สถานะทางสังคม เชื้อชาติและสีผิว ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำต้องคำนึงถึงเรื่อง วัฒนธรรมและค่านิยม เพื่อให้ได้รูปแบบที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องได้ผู้นำที่พร้อมก้าวไป ข้างหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในประเทศไทยก็มีผู้ศึกษาในประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารสถานศึกษาดังกล่าว ได้แก่ เบญจพร แก้วมีศรี (2546) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสม 40 คุณลักษณะ ที่สามารถจัดเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านภาพลักษณ์ของ ผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้ทางการบริหาร และด้านสมรรถนะด้านการบริหาร (ซึ่งประกอบด้วย การบริหารงาน การบริหารคน ละการบริหารเทคโนโลยี) มีการศึกษาการนำเสนอ แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบคุณลักษณะ จำนวน 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม 5) ด้านบุคลิกภาพ การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยคณะ ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่ามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัย ต่ำถึงพิสัยกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำ พิสัยสมบูรณ์ 8 องค์ประกอบ จาก 9 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะที่สร้างศรัทธาบารมี (IA)
2. พฤติกรรมที่สร้างศรัทธาบารมี (IB)
3. การดลบันดาลใจ (IM)
4. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (IS)

5. การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล (IC)
6. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR)
7. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (MA)
8. การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (MP)
9. การบริหารงานแบบเสรีนิยม (LF)

งานวิจัยของ สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ (2547) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มี 48 คุณลักษณะ ซึ่งจัดเป็นกลุ่มคุณลักษณะผู้นำได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547) ศึกษาแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอ รัตนบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ส่วนมากผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่นๆ รองลงมาเป็นแบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุน ตามลำดับ ส่วนทักษะการบริหารแต่ละด้าน ใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากที่สุด รองลงมาเป็นทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษยและทักษะทางเทคนิคตามลำดับ

จะเห็นว่าทั้งงานวิจัยของไทยและต่างประเทศ มีผลที่ยืนยันถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและสถานศึกษา ซึ่งมีหลายงานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เช่น Walters, T. และคณะ (2003) Scribner, J.P. et al (2007), Bradon, C.D. (2008), Leithwood, K., Wahlstrom, K.L. (2008a) และ (2008b) Eyvind, E. (2008) งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น Fletcher, L.H. (2008): 435-436. เบนจพร แก้วมีศรี (2546) และ สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ (2547) ซึ่งผลการทั้งหมดนี้สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลการศึกษาคั้งนี้

3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ปัจจัยภายในที่มีผลต่อการบริหารโรงเรียน คือ วัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใด นอกจากจะต้องปรับตามสถานการณ์แล้ว ยังต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การด้วย เพราะผู้นำต้องเป็นคนที่ไว้วางใจได้ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยที่ต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าโรงเรียนสตรีเอกชนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้งผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิฤตการณ์ในประวัติศาสตร์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้

จะสร้างแบบแผน ประเพณี ซึ่งมีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า ควรแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้การบริหารงาน บริหารคนในแต่ละองค์การ แตกต่างกัน โดยต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมของแต่ละโรงเรียน

Walters, T. et al (2003) ได้นำเอาการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การมาเป็นส่วนหนึ่งใน พิจารณาข้อปฏิบัติและหน้าที่รับผิดชอบ สำหรับผู้บริหารโรงเรียน โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีความรู้ ว่าควรทำอะไร ที่ไหน เมื่อไรเท่านั้น แต่ยังจะต้องเข้าใจ ความสมดุลระหว่างการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ต้องธำรงรักษาวัฒนธรรม ค่านิยม ปทัสถานที่ตั้งมาไว้ด้วย ซึ่งส่วนนี้เป็นสิ่งที่น่าสนใจในกรณีศึกษาของโรงเรียนราชินีที่ ผู้บริหารได้เลือกธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การที่ดีไว้ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง (ยุพาภรณ์ แจ่มเจนกิจ, 2530)

Smith, A.L. (2006) ทำการวิจัย เรื่อง A Study of the Relationship Between School Culture and Standardized Test Scores โดยทำการศึกษาจากโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในรัฐออริโซนา สหรัฐอเมริกา พบว่าผลคะแนนทดสอบมาตรฐานและผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรู้ของนักเรียนมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Senge et al.(2000) ที่กล่าวว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคะแนนสอบมาตรฐานของนักเรียน ได้แก่ ความอึดอัดขัดสน ความล้มเหลวและโอกาสทางการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ วัฒนธรรมโรงเรียน

งานวิจัยหลายเรื่องในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปตรงกับเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนว่า สิ่งที่เป็นปัจจัย คือ ความยากจน ทรัพยากรทางการศึกษา คุณภาพครู ประเด็นเกี่ยวกับเรื่องของ ภาษาที่ใช้และภาษาที่ 2 ในการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเรื่องของวัฒนธรรมทั้งสิ้นสอดคล้องกับการรายงาน ของ Foster, L.(2005) ที่ทำการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า การฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ ทางการศึกษา ในชุมชนแอฟริกัน-อเมริกา ต้องคำนึงถึง เรื่องของวัฒนธรรมที่มีลักษณะเฉพาะโดดเด่น นอกเหนือจากการยกระดับคุณภาพชีวิตของคน การให้ความสำคัญกับคนและองค์กร นอกจากนี้ Loius, K.S. et al (2008) รายงานถึงงานวิจัยที่ยืนยันว่า การวางนโยบายเพื่อจะพัฒนา โรงเรียนในสหรัฐอเมริกา นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละรัฐ แต่ละท้องถิ่น เนื่องจาก เป็นลักษณะเฉพาะตัวที่มีความแตกต่างกัน ก่อนที่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำหรือกำหนดวิสัยทัศน์ให้ สอดคล้องกับแต่ละบริบท

งานวิจัยในประเทศที่ศึกษาเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรม องค์การส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้บริหาร รวมทั้งผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาเช่นเดียวกับงานวิจัย ของต่างประเทศ ได้แก่ งานวิจัยที่เกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมโรงเรียน เช่น งานวิจัยของ อัจฉรา

สุวรรณ (2537) เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 งานวิจัยของ วิไลไม้แก้ว (2538) เรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนและแรงส่งภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา งานวิจัยของ ละเอียด นาคชัยเนรมิต (2538) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดภูเก็ต ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความรู้สึกผูกพันกับองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ของชาติ วีระยุทธศิลป์ (2542) และ อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ (2543) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในกรุงเทพมหานคร ส่วนบรรเจิด อยู่ย่นียง (2544) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารโรงเรียนที่ศึกษา คือ ปัจจัยด้านด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์การ การยอมรับและความหลากหลายของบุคลากร พิมพ์ภักดี ปลั่งสมุรณ์ (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโตศึกษา มาลี ควรคำนึง (2545) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐม

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ สุภัทธา เอื้อวงศ์ (2540) ที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในสถาบันการศึกษา : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันการศึกษาพยาบาล โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม และศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแข็งและอ่อน ที่สรุปให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีทั้งส่วนที่เอื้อต่อการพัฒนาและส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กร

งานวิจัยบางส่วนแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน เช่น พร ภิกเศก (2546) แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากวัฒนธรรมองค์การ และส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ เรื่อง วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ส่วนชานา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546) ศึกษาเรื่องการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ เปรียบเทียบการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การกับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ งานที่สังกัด และระยะเวลาการปฏิบัติงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การ ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์ (2547) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Facilitator, Mentor, Innovator และ Broker Role) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Producer, Director, Coordinator และ Monitor Role) และแบบวัฒนธรรมองค์การ (Achievement, Support, Role และ Power-oriented culture) ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมของคนไทยและนัยยะที่มีต่อการบริหารองค์การ (Cultural Analysis of Thailand and Its Implications for Organizational Management) ของ บุษกร วัชรศรีโรจน์, โกวิทย์ กังสนันท์ และบุรพา ชตเชย (2550) การศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กรในเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี ของ พินิจ หนูเกตุ (2550) และงานวิจัยของ สมพร ศิลป์สุวรรณ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์: กรณีศึกษาพนักงานสถาบันระบบใหม่

งานวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการกำหนดนโยบาย เช่น รอนดา ตันเสถียร (2547) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลักษณะแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีลักษณะแบบกลุ่มร่วม แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กร และงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ วิริยะสุน (2547) ทำการวิจัยเพื่อสำรวจวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อเทียบกับเกณฑ์ความเป็นเลิศในทางปฏิบัติงาน และนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร ให้ผลตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการบริหาร หรือเป็นส่วนหนึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ทั้งในเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ขององค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การก่อให้เกิดความร่วมมือ หรือแม้แต่การวางแผน การกำหนดทิศทาง ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนสตรีเอกชนจะใช้ภาวะผู้นำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ หรือเกิดประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ว่าการบริหารโรงเรียนเป็นศิลปะของการ ใ้มน้ำว หรือจูงใจผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ (Vishwanath, V. และ Marcia, B. 2007: 120-030) นอกจากนี้ความรู้ของผู้ผู้นำและประสบการณ์ก็จะแสดง

ลักษณะเฉพาะในการบริหารให้ปรากฏออกมาตั้งแต่เรื่องของการปรับปรุงการจัดการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Gary, L. 2007: 108-119)

นอกจากนี้ยังมีการรวบรวมงานวิจัยด้านบริหารการศึกษา และแยกประเด็นว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น การวิเคราะห์งานวิจัยทางด้านบริหารการศึกษา ของ ศักดิ์ไทย สุรภิชากร (มปป.) จากรายงานการวิจัยทางการบริหารการศึกษา วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท ภายในประเทศ ระหว่างปีพ.ศ. 2530-2545 จำนวน 1,416 เรื่อง และ จาก Dissertation Abstract International ระหว่าง ปี ค.ศ. 1988-1999 จำนวน 303 เรื่อง พบว่าในจำนวนนี้มีงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษาคุณลักษณะด้านต่างๆ ศักยภาพและการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ จะเป็นพฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะผู้นำ แบบของผู้นำ ทักษะความเป็นผู้นำ และ การใช้พลังอำนาจของผู้นำ โดยศึกษาร่วมกับตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารอื่น ๆ และแนวทางการพัฒนาและการสังเคราะห์งานวิจัยของ นฤมล แก้วหมื่นไวย (2549) สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2548 พบว่า โดยภาพรวมของวัตถุประสงค์งานวิจัย คือ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นครู-อาจารย์ สามารถแบ่งผู้นำได้ 4 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Bass ,Sergiovanni, Reddin โดยที่ วุฒิกการศึกษาของผู้บริหารมีอิทธิพลโดยตรงต่อแบบภาวะผู้นำ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับปรุงตนเองในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสม

สำหรับภาวะผู้นำที่ได้จากงานวิจัยที่ศึกษา จะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศมีผลต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน รวมทั้งความสัมพันธ์ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อครู นักเรียน และชุมชน ต้องเข้าใจความแตกต่างของผู้ร่วมงาน ต้องมีคุณลักษณะที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม

สิ่งหนึ่งที่พบจากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ที่ตรงกันชัดเจน คือ คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ที่ยึดหลักธรรมาภิบาล ที่ในปัจจุบันทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญ และนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การ เนื่องจากการบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย บุคลากรมีความมั่นใจในองค์การว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์การมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งประกอบด้วยหลักใหญ่ๆดังนี้

1. ภาวะรับผิดชอบตรวจสอบได้
2. ความโปร่งใส
3. การปราบปรามการทุจริตและการประพฤติมิชอบ
4. การสร้างการมีส่วนร่วม
5. การสร้างกรอบทางกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
6. การตอบสนองที่ทันการ
7. ความเห็นชอบร่วมกัน
8. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล
9. ความเสมอภาคและความเกี่ยวข้อง

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหารสถานศึกษา

จากรายงานการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) ได้สรุปรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในทศวรรษหน้า ว่ามีปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งแต่ละปัจจัยมีส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานสนับสนุนด้านนโยบาย และสถานศึกษา เอกชนผู้จัดการศึกษา โดยตรงและหรือโดยอ้อมที่จะสามารถดูแลจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวได้แก่

1. บริบทของสถานศึกษา
 - ปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน
 - ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
 - ผลงานดีเด่นของสถานศึกษา
 - ชุมชนและผู้ปกครอง
2. บริบทของผู้เรียน
 - ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัว
 - ความพร้อมทางสติปัญญา
3. การบริหารจัดการ
 - ผู้บริหาร
 - พฤติกรรมการบริหารจัดการ

4. ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก
 - การจัดสภาพแวดล้อม
 - อาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก
 - สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี
 - ข้อมูลสารสนเทศ
 - บริการและสวัสดิการสำหรับนักเรียน
 - บุคลากรสนับสนุน
5. การจัดการเรียนการสอน
 - ครู
 - หลักสูตร
 - พฤติกรรมการสอน
 - พฤติกรรมการเรียน
 - การนิเทศการสอน
6. คุณภาพผู้เรียน

Schagen, Ian และ Weston, Penelope (1998) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่ง National Foundation for Education Research (NFER) ทำการวิเคราะห์ทางสถิติจากฐานข้อมูลของ OFDTEd ที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาของอังกฤษ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต และสำรวจเชิงลึกในความสัมพันธ์เหล่านั้นเพื่อนำมาอธิบายเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. ภาวะผู้นำที่หนักแน่นและมีจุดมุ่งหมาย
2. วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ได้มาจากการร่วมมือกันกำหนด
3. สภาพแวดล้อมการเรียนรู้
4. ความเอาใจใส่ต่อการสอนและการเรียน
5. การสอนที่มีจุดมุ่งหมาย
6. ความคาดหวังที่สูง
7. การกำกับติดตามความก้าวหน้า
8. ความร่วมมือระหว่างบ้านกับโรงเรียน
9. องค์การแห่งการเรียนรู้
10. ทรัพยากร/แหล่งการเรียนรู้
11. การให้คุณค่าแก่เงิน
12. สวัสดิการด้วยใจ

13. การเรียนรู้ด้านศีลธรรมและวัฒนธรรม

ประเด็นต่างๆที่ได้จากแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.แนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ได้แก่

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนสตรี

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2.2 การได้มาซึ่งผู้นำ

1.2.3 คุณลักษณะผู้นำ

1.2.4 พฤติกรรมผู้นำ

1.2.5 ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน

1.3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน

1.3.1 ปัจจัยภายใน

1.3.2 ปัจจัยภายนอก

1.4 มุมมองการบริหารจัดการศึกษาแบบแนวคิดกระบวนทัศน์ใหม่

(New Paradigm) ของ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2553)

2. การวิจัยอนาคต

3.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

3.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนสตรี

3.2 งานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน

3.3 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับผลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการบริหารโรงเรียน

3.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษาและการบริหาร

สถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนสตรีเอกชน มาต่อยอดเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในส่วนของบทนี้ เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการอภิปรายผลการวิจัย