

อัตลักษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน : การปฏิบัติแห่งความเป็นเอกลักษณ์ Leadership Identity of School Principal : The Performance of Personality

ดร.จตุรงค์ ธนะสีลังกูร¹
Dr.Chaturong Thanaseelangkun¹

ผู้นำ ตีมีคุณธรรมนำชีวิต
ผู้นำ ตีต้องประสานความสามัคคี
ดี พร้อมกายจริยาส่งล้ำ
ดี ด้วยจิตงามด้วยใจสุภาพชน
มี ปัญญาความรู้คู่ชีวิต
มี จรรยาจริยาคุณการ
คุณธรรม นำองค์กรงานเกิดผล
คุณธรรม นำชีวิตลิขิตไกล

ผู้นำ ตีต้องรู้คิดอย่างสร้างสรรค์
ผู้นำ ตีต้องขยันและอดทน
ดี วาจาคมขำนำพาผล
ดี ทั้งตนดีทั้งคนดีทั้งงาน
มี ความคิดเหตุผลกลประสาน
มี ทีมงานสามัคคีที่ร่วมใจ
คุณธรรม นำจิตคนให้ผ่องใส
คุณธรรม นำเกิดได้ด้วยตนเอง

(ที่มา : จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. 2559)

สาระสังเขป

ภาวะผู้นำมีพื้นฐานมาจากการหล่อหลอมประสบการณ์ชีวิต ประสบการณ์เรียนรู้ ทั้งกระบวนการศาสตร์และศิลป์ นำมาสู่การสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงความเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะภายใน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อันเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรม ที่ผู้บริหารปฏิบัติในการบริหารงาน ที่เป็นแบบฉบับเฉพาะของตนเอง

คำสำคัญ : อัตลักษณ์ภาวะผู้นำ, การปฏิบัติแห่งการเป็นเอกลักษณ์

Summary

Leadership is based on the life-shaping experiences, learning experiences, There are including to the process of art and science in Leading. It's constructing to the image of an executive who expresses an Individual Personality. This feature includes the ideas, beliefs, values which determine the behavior management practices in the administration that are typical of its own....

¹ อาจารย์ ดร.ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Key Words : leadership identity, The Performance of Personality

บทนำ

ภาวะผู้นำ เป็นศาสตร์และศิลป์ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นอัตตลักษณ์เฉพาะของบุคคลที่สามารถนำตนเองและผู้อื่น ทั้งในเรื่องการดำรงชีวิต และการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงถือว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับผู้บริหารหน่วยงานที่จะต้องสามารถใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถนำไปพัฒนานตนเองรวมถึงการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เมื่อมองในมิติของการบริหารการศึกษา ได้มีการกล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาในการขับเคลื่อนภารกิจและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างกว้างขวาง การศึกษาศาสตร์และศิลป์แห่งภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อกล่าวถึงการใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษา ผู้บริหารหลายคนอาจมีเทคนิควิธีการหรือกระบวนการทำงานอันเป็นแบบฉบับเฉพาะของตนเอง ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติมีความแตกต่างกันออกไปคือ บริบทและสถานการณ์ซึ่งเป็นตัวแปรต้นโดยมีตัวแปรตามคือวิธีการทำงานที่จะต้องสอดคล้องกับสภาพจริงในปรากฏการณ์ แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า การปฏิบัติงานใดก็ตามจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีทางการบริหาร ดังนั้น คำว่าบูรณาการทางการบริหารจึงเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญคือ ไม่มีทฤษฎีใดที่จะสามารถอ้างอิงการทำงานได้ทุกสถานการณ์ และไม่มีทฤษฎีใดที่จะสามารถใช้ได้ดีที่สุด ซึ่งสิ่งท้าทายสำหรับผู้บริหารคือ ความสามารถในการเลือกและผสมผสานวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับองค์การของตน

ผู้อำนวยการเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของโรงเรียนและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนที่ดี (ธีระ รุญเจริญ, 2550) ดังนั้นจึงถือว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่ทำให้โรงเรียนมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุผลอย่างสมบูรณ์ จำเป็นต้องตรวจสอบเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำ การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร (Hoy and Miskel, 1996) ซึ่งภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสามารถฝึกอบรมและพัฒนาได้ เพราะไม่มีคุณลักษณะเฉพาะสำหรับบุคคลใดๆ ที่จะทำให้กลายเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (สฤตศักดิ์ หลาบมาลา, 2543)

การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้อำนวยการโรงเรียนมีความสอดคล้องกับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Murphy, 1991) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ (Successful School) ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำจึงเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวมผ่านทางวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบที่จะสนใจถึงสิ่งแวดล้อมขององค์กร และมีการพิจารณาถึงความอยู่รอดขององค์กรต่อไปในอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540) สอดคล้องกับ กนกอร สมปราชญ์, (2546) ที่ได้ระบุว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูปงานและประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้เขียนได้ศึกษาและรวบรวมนิยามความหมายของภาวะผู้นำ ตามทัศนะและมุมมองที่หลากหลายของนักวิชาการเช่น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และธรรมาสน์ (2551) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่นๆที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การดี อนันต์นาวิ (2551) แต่ให้เหตุผลว่า “ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้”

จากการวิเคราะห์นิยามความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะของบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายเดียวกัน เนื่องจากกว่าการทำงานใดๆ มีอาจจะสำเร็จได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน ซึ่งภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตัวเอง โดยการขู่ข่มผู้อื่นให้เกิดความกลัวด้วยวิธีการต่างๆ ในยุคปัจจุบันการกระทำเช่นนี้ย่อมจะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และภาวะผู้นำก็ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากภาวะผู้นำเกิดขึ้นตามสถานการณ์ โดยหลักการที่ว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถไม่เท่ากัน จึงพิจารณาได้ว่า สถานการณ์ใดควรมีหรือเป็นผู้นำแบบใดจึงจะเหมาะสม ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการมอบหมายสั่งการในกรณีที่มีเวลาจำกัด และเพื่อมอบงานให้ตรงกับคน โดยอัตลักษณ์ของผู้นำที่ยอดเยี่ยมและผู้ตามที่มีคุณภาพต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ก้าวไปถึงจุดหมายที่องค์กรกำหนด การให้ความรู้ การสอนงานและพัฒนาบุคลากร เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาขององค์กรให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ (Goal) นอกจากนั้นภาวะผู้นำ เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับมีผู้สนับสนุน ภาวะผู้นำจึงเกิดจากการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อีกองค์ประกอบที่สำคัญคือ บทบาทการกระจายอำนาจเพื่อแบ่งภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้สมาชิกภายในกลุ่มได้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ ความถนัดและความสนใจ เพื่อให้งานขับเคลื่อนและสำเร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด ดังนั้นภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการของบุคคลที่ใช้ศิลปะและความสามารถเพื่อชี้นำ โนมน้าวให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ จนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย (จตุรงค์ ธนะสีสังกูร, 2554)

1. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเป็นวิธีการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางการบริหาร คือ ภาพของการปฏิบัติทางการบริหารเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีรูปธรรมอย่างชัดเจนในทางปฏิบัติ โดยเริ่มมองมาจากการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนผ่านการกำหนดโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การดำเนินงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การติดตามและการประเมินงานอย่างเป็นขั้นตอน และคำที่ปรากฏเป็นนัยนัยทางการปฏิบัติทางการบริหารต่าง ๆ เป็นประจักษ์พยานที่สอดคล้องกันว่า การที่จะสามารถมองเห็นภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนได้นั้น จะต้องมองที่ภาพลักษณ์ทางการปฏิบัติ และสิ่งที่ตัวผู้ดำเนินการได้ลงมือทำไม่ว่าจะลงมือกระทำด้วยตนเองหรือกระทำผ่านการมอบหมายงาน ซึ่งจะเป็นกระจกฉายภาพของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมาจากตัวผู้ดำเนินการ ทำให้ทราบได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ความเป็นผู้นำในทางปฏิบัติอย่างไร และการปฏิบัติใดที่แสดงอัตลักษณ์ทางการบริหาร ซึ่งมาจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลภายใต้ความเชื่อหรือภูมิหลังบางประการที่แตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง ศาสตร์ต่าง ๆ จะต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการปฏิบัติใด ๆ ที่กล่าวถึงหรือดำเนินการย่อมจะปฏิเสธไม่ได้ว่าจะต้องอ้างอิงถึงศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ศาสตร์ในที่นี้หมายรวมถึง แนวทาง แบบแผน เทคนิค หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ฯลฯ ที่ผู้บริหารนำมาเป็นพื้นฐานทางความคิดและความเชื่อในการบริหาร ตลอดจนนำมาเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานโรงเรียน การดำเนินการใด ๆ ของโรงเรียนก็ต้องอยู่ภายใต้หลักการทางวิชาการทั้งสิ้น และไม่มีผู้บริหารคนใดที่ปฏิเสธว่าบริหารอย่างไรไม่มีหลักการ ไม่อิงทฤษฎี หรือไม่อิงศาสตร์ทางการบริหาร แต่ภายใต้หลักที่ยึดถือนั้นจะมีความแตกต่างในปลีกย่อยของรายละเอียดซึ่งทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยบางประการทางการบริหารที่ส่งผลต่อการนำเอาหลักวิชาการไปสู่การปฏิบัติในโรงเรียนที่แตกต่างกัน

3. ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหาร ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนจะกำหนดลักษณะของการปฏิบัติทางการบริหารหรือยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ภาพลักษณ์ที่แสดงออกมาก็มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งหากจะมองให้เห็นความสอดคล้องจะต้องมองในเชิงทฤษฎี คือ “การบริหารงานอย่างหลากหลายภายใต้ทฤษฎีที่หลากหลาย” คือไม่ว่าจะมีอัตลักษณ์ทางการบริหารของตนเองอย่างไรก็ตามก็ต้องอิงหลักทางวิชาการอยู่เสมอ

เอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน

เอกลักษณ์บุคคลของผู้บริหารโรงเรียน คือ เอกภาพในตัวบุคคลหรือความแตกต่างระหว่างบุคคลที่ทำให้ผู้ดำเนินการมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ และเอกลักษณ์นี้คือตัวกำหนดภาวะผู้นำสถานศึกษาของ

ผู้อำนวยการโรงเรียนและกลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติ รวมถึงเทคนิควิธีการเฉพาะบุคคลของผู้อำนวยการโรงเรียนด้วย ความเป็นเอกัตบุคคลประกอบด้วย 3 ประการ

1. เอกัตบุคคลด้านความรู้ทางการบริหาร

ผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานหรือการสร้างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนของตนเอง ซึ่งหมายรวมถึงกลวิธีทางการบริหารที่ผู้อำนวยการได้ปฏิบัติเหล่านี้มีพื้นฐานมาจากองค์ความรู้ในทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาทั้งสิ้น ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าหากไม่มีความรู้เรื่องใดแล้วก็จะไม่สามารถปฏิบัติงานหรือทำภารกิจนั้นได้ประสบความสำเร็จ

2. เอกัตบุคคลด้านทักษะทางการบริหาร

ทักษะการบริหารเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ตรงในการทำงานที่อยู่นอกเหนือหลักการและทฤษฎีที่เป็นเพียงแนวคิดและแนวทางในการดำเนินการเท่านั้น การปฏิบัติมีความซับซ้อนและยากยิ่งกว่าการอธิบายเชิงทฤษฎี เพราะบางครั้งการปฏิบัติก็สวนทางกับทฤษฎี และในบางครั้งทฤษฎีก็ไม่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพราะบริบทที่แตกต่างกันเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติแตกต่างกันออกไป

3. เอกัตบุคคลด้านเจตคติทางการบริหาร

เจตคติในการทำงานเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความทุ่มเทในการทำงานและการแสดงออกซึ่งความมุ่งมั่นในการทำงาน เจตคติทางบวกย่อมก่อให้เกิดความเสียสละและความทุ่มเทในการทำงานและการบริหารอย่างเต็มกำลังและความสามารถ ในทางกลับกันหากผู้อำนวยการมีเจตคติด้านลบในการทำงานก็จะส่งผลถึงการปฏิบัติทางการบริหาร ความทุ่มเทและความเสียสละย่อมลดลงไปตามระดับเจตคติในการทำงาน

อัตลักษณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

อัตลักษณ์เกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมผสานกับวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา ความเป็นอัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

1. อัตลักษณ์ในการรับรู้ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน

บทบาทและการแสดงออกทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากความตระหนักในบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบทั้งต่อตนเอง และสังคม ในการที่จะขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาไปสู่ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อัตลักษณ์ทางการบริหารที่แสดงให้เห็นถึงตัวตนของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นจุดยืนทางสังคมที่ผู้อำนวยการแสดงออกมาและรับรู้ตัวตนเองกำลังทำอะไร และเพื่ออะไร นั่นคือการมีความเข้าใจในตนเองของผู้บริหารโรงเรียน เป็นความระลึกรู้และความมีสติในการปฏิบัติทางการบริหารอย่างรอบคอบและระมัดระวัง เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีทางการบริหาร และเกิด

ประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้ผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับและทำให้ปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนและในชุมชน

2. อัตลักษณ์ในการรับรู้ของบุคคลอื่นและสังคม

สังคมเองก็รับรู้และมองเห็นอัตลักษณ์ และความเป็นตัวตนของผู้อำนวยการโรงเรียนว่า อัตลักษณ์นั้นถูกสร้างขึ้นด้วยจุดประสงค์ทางการบริหาร เพื่อประโยชน์สูงสุด ต่อการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะบุคลากรที่สำคัญในการดำเนินการกิจอันเป็นประโยชน์แก่สังคม ในมุมมองของบุคคลอื่น และสังคมนั้นความเป็นอัตลักษณ์นั้น ถูกเผยออกมาจากความเป็นเอกลักษณ์ของผู้อำนวยการโรงเรียน ดังนั้นคำว่าอัตลักษณ์ทางการบริหาร ที่สังคมรับรู้จึงหมายถึง ตัวตนที่เป็นเอกลักษณ์และรูปแบบการทำงานที่เป็นแบบฉบับของตัวผู้อำนวยการเหล่านั้น

ปัจจัยของการเกิดภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

ปัจจัยของการเกิดภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยมุ่งประเด็นไปตั้งแต่ภูมิหลังและเส้นทางของการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ด้านภาวะผู้นำ

1. **ภูมิหลังส่วนบุคคล** ปัจจัยนี้ถือเป็นประเด็นสำคัญพื้นฐานในการหล่อหลอมให้บุคคลคนเติบโตขึ้นมามีภาวะผู้นำ และเป็นก้าวแรกของเส้นทางในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภูมิหลังส่วนบุคคลของการสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ ครอบครัว และการศึกษา

2. **แรงบันดาลใจในตนเอง** ปัจจัยนี้ถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากแรงบันดาลใจนี้เป็นแรงขับเคลื่อนให้ตัวผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำในตนเอง (Self leadership) ความพยายามในการสร้างอัตลักษณ์ทางการบริหารที่มีแบบฉบับเป็นของตัวเองภายใต้ความเป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหารเริ่มต้นขึ้นจากแรงบันดาลใจของตนเอง องค์ประกอบที่สำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแรงบันดาลใจในตนเอง ประกอบด้วย ความศรัทธาวิชาชีพทางการศึกษา อยากลองปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อใช้ความรู้ความสามารถแสดงศักยภาพ และความมั่นใจว่าตนเองสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนได้

3. **แรงขับของสังคม** ปัจจัยด้านแรงขับทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นสืบเนื่องมาหลังจากที่ผู้อำนวยการได้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้บริหารแล้ว ได้แก่ ความคาดหวังจากครูและนักเรียน ความคาดหวังจากผู้ปกครองและชุมชน ความคาดหวังจากหน่วยงานเหนือความคาดหวังจากหน่วยงานและองค์กรอื่นๆ ในสังคม

4. **ฐานบารมี** ฐานอำนาจที่ผู้อำนวยการสร้างขึ้นจากความเป็นเอกลักษณ์บุคคลในตนเอง เพื่อให้ตนเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในระดับต่างๆ เป็นการแสดงจุดยืนอย่างภาคภูมิใจและมั่นคง ฐานบารมีของผู้อำนวยการโรงเรียนประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน เครือข่ายวิชาชีพ และผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ

การปฏิบัติ (Action) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนเป็นปฏิบัติการเพื่อบริหารและขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่ผู้อำนวยการได้ดำเนินการและปฏิบัติด้วยวิธีการที่เป็นอัตลักษณ์และแตกต่างกันออกไปตามความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ประกอบด้วย (จตุรงค์ ธนะสีลังกูร, 2558)

1. **การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์** ได้แก่ การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวัง เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน และเอื้อต่อการวางแผนในการทำงาน เพราะเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้อำนวยการพยายามให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน และการมองในสิ่งที่ตรงกันของบุคลากรในโรงเรียน การสร้างภาพความสำเร็จที่คาดหวังนี้ ไม่ใช่ความเพ้อฝันหรือความหวังที่อยู่เหนือความเป็นจริง แต่เป็นภาพที่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติในโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะวาดภาพความสำเร็จไว้แตกต่างกันตามศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสของโรงเรียน นอกจากนี้ภาพที่สร้างขึ้นก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากฝีมือของผู้อำนวยการเพียงคนเดียวแต่จะต้องเกิดขึ้นจากการมองภาพร่วมกันของบุคลากรเพื่อให้เกิดการมองเป้าหมายความสำเร็จที่ตรงกันและจะได้ก้าวไปถูกทาง และภาพความสำเร็จของโรงเรียนก็สามารถมีได้มากกว่า 1 ภาพ คำว่าภาพความสำเร็จครอบคลุมคำว่า วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ผลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ทั้งในระดับแผนปฏิบัติการโรงเรียน แผนพัฒนางานด้านต่างๆ โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนรวมถึงแผนการจัดการเรียนรู้ระดับชั้นเรียนด้วย ซึ่งทุกคำที่กล่าวมาล้วนเป็นการมองภาพความสำเร็จที่ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นหลังจากดำเนินการในภารกิจนั้นแล้ว ซึ่งขั้นตอนสำคัญในการสร้างภาพความสำเร็จ ประกอบด้วย **การทำความรู้จักรับกับภาระงาน** เมื่อเกิดความเข้าใจในงานที่ตรงกันก็จะทำให้ภารกิจนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องทิศทาง **การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้** การจำแนกภาพความสำเร็จที่เป็นไปได้นี้ จะทำให้รู้ว่าการขับเคลื่อนภารกิจ การปฏิบัติงาน โครงการ และกิจกรรมของโรงเรียน จะปรากฏผลเชิงประจักษ์ออกมาอย่างไรบ้าง **การระบุภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้นและเป็นไปได้สูงสุด** เมื่อสามารถมองเห็นภาพความสำเร็จที่ควรเกิดขึ้น และเป็นไปได้สูงสุดแล้วก็จะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เป้าหมายภารกิจของโรงเรียนในองค์กรรวม เป้าหมายการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ อย่างมีทิศทางและมีความเหมาะสมเป็นไปได้อย่างจริง

2. **การค้นหาลู่ทางแห่งความสำเร็จ** เป็นปฏิบัติการสำคัญสืบเนื่องมาจากการระบุเป้าประสงค์หรือภาพความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจากการลงพื้นที่วิจัยพบว่า 2 สิ่งสำคัญในการค้นหาลู่ทางแห่งความสำเร็จคือ **การวางแผนกลยุทธ์** ซึ่งประกอบด้วย การมองภาพความสำเร็จที่คาดหวังเป็นเป้าประสงค์ การระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์วิธีการที่หลากหลาย การเลือกบูรณาการกลยุทธ์และวิธีที่เหมาะสมสามารถดำเนินการได้ การร่างแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การวางแผนทางระดับปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนภารกิจ และ**การระดมทรัพยากร** ได้แก่ การใช้ทรัพยากรในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า โดยมีการสำรวจทรัพยากรในโรงเรียนและจัดทำสารสนเทศทรัพยากรในการระบุขอบเขตการใช้ทรัพยากรต่างๆ การกำหนดผู้รับผิดชอบดูแลและให้บริการและการระดมทรัพยากรจากภายนอก โดยมีการสำรวจทรัพยากรจากชุมชนและหน่วยงานใกล้เคียงที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา การประสานความร่วมมือกับแหล่งทรัพยากรนั้นเพื่อขอความอนุเคราะห์ และ การบริหารทรัพยากร

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ การสร้างความเชื่อใจและศรัทธา โดยผู้อำนวยการโรงเรียนต้อง วางตนเหมาะสม ปฏิบัติงานเป็นตัวอย่าง สร้างความคุ้นเคย และแสดงความจริงใจ ให้ประจักษ์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการให้ผลตอบแทนในพฤติกรรมเชิงบวก มีการร่วมกันตัดสินใจ การให้ข้อติชมเชิงสร้างสรรค์ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าตลอดเวลา รวมทั้งการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่บั่นทอนแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่ายโดยมีการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ การสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า การสร้างเครือข่ายองค์การ, หน่วยงาน และสถาบันทางสังคม

4. การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย ได้แก่ การสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยการประชุม การสื่อสารผ่านหนังสือราชการ การสื่อสารผ่านกลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทน การสื่อสารผ่านโทรศัพท์ และการสื่อสารผ่านการสนทนาบอกเล่า **การจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา** โดยมีขั้นตอนคือ การทำความเข้าใจกับความขัดแย้งและปัญหา การหาสาเหตุของข้อขัดแย้งหรือปัญหา การรวบรวมข้อมูลและระบุแนวทางจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา การดำเนินการจัดการความขัดแย้งและแก้ปัญหา **การนิเทศการศึกษา** ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การสนทนาทางวิชาการ การประชุม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การเชิญสถานประกอบการ มาสาธิต อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ การไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานและการเยี่ยมชมนิทรรศการ การสาธิตการสอน การจัดแหล่งและบริการทางวิชาการ การให้คำปรึกษาแนะนำ การส่งครูไปฝึกงาน การสัมมนาเสนอแผนการสอน การสัมมนาเสนอผลงาน การสัมมนาสรุปผลการสอน การจัดประกวด และการร่วมกันวิจัยในชั้นเรียน โดยมีขั้นตอนการนิเทศ คือ ขั้นวางแผน (Planning) ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ขั้นการควบคุม (Controlling) และขั้นประเมินผล (Appraising) **การยกระดับคุณภาพด้วยการวิจัย** ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้คือ การสำรวจปัญหาหรือจุดพัฒนา การรวบรวมข้อมูล การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และการสะท้อนผลการวิจัยเพื่อพัฒนางานให้สมบูรณ์ **และการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ได้แก่ การประเมินคน การประเมินการปฏิบัติงาน และการจัดทำหลักฐานการประเมิน

5. การนำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาใช้บริหารงานโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานด้วย Balance Score Card (BSC) ซึ่งมีขั้นตอนการทำงาน คือ การศึกษารายละเอียดของงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานและการกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การลงมือปฏิบัติกิจกรรม ปฏิบัติงาน การตรวจสอบข้อมูล ปรับปรุงแก้ไขการทำงาน การประเมินผลและวัดผล สรุป รายงาน โดยสิ่งที่ต้องดำเนินการมีดังนี้คือ จะต้องมีการจัดประชุมครูและบุคลากรภายในโรงเรียน จะต้องกำหนดให้โรงเรียนจัดทำพันธสัญญาในระดับต่างๆ ดำเนินการจัดทำแผนงานระยะสั้น แต่งตั้งกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีการทำงาน และจะต้องมีการ แต่งตั้งกรรมการประเมินผล วัดผล สรุปผล และรายงานสู่สาธารณชนและหน่วยเหนือ

6. การคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การตีความ การแสวงหาความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์ การสังเกต และการตั้งคำถามเพื่อนำไปสู่การคลี่คลายคำตอบ

และการระบุนความสัมพันธ์เชิงเหตุผล การคิดเชิงสังเคราะห์ มีกระบวนการ คือ การรวบรวมข้อมูล การจำแนกแยกแยะด้วยการวิเคราะห์ การเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และการหลอมรวมองค์ประกอบเพื่อสร้างอัตลักษณ์ใหม่ การคิดเชิงสร้างสรรค์ มีกระบวนการ คือ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ คิดนอกกรอบบนพื้นฐานของเหตุผล และการสร้างแนวปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ และการคิดเชิงบูรณาการ มีกระบวนการ คือ ตั้ง “แกนหลัก” ในการคิดวิเคราะห์องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับแกนหลัก เชื่อมโยงองค์ประกอบกับแกนหลัก และวิพากษ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการใช้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนในการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาที่ผู้เขียนได้ศึกษาจากนักวิชาการหลายท่านพบว่า

นโยบาย/กฎหมาย นโยบายและกฎหมายทางการศึกษาถือเป็นเข็มทิศสำคัญที่จะชี้้นำให้การขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาดำเนินไปตามแนวนโยบายนั้น โรงเรียนถือว่าเป็นระดับปฏิบัติการที่ถูกกำหนดและควบคุมด้วยกฎหมายและนโยบายการศึกษาอย่างชัดเจน การบริหารการศึกษาคงตอบสนองต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีความแปรปรวนและความไม่คงที่ ความเป็นเอกภาพของนโยบายและกฎหมายทางการศึกษาจึงเป็นความคาดหวังหนึ่งของผู้อำนวยการปรารถนาที่จะให้เกิดขึ้นในสังคมไทย

ผู้บังคับบัญชา / ผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านวิสัยทัศน์การทำงาน แนวคิดการทำงาน นโยบายการทำงาน และความเป็นเอกัตบุคคลของผู้บังคับบัญชาแต่ละท่าน

ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ บุคลากรครู บุคลากรฝ่ายสนับสนุน นักการภารโรง รวมถึงนักเรียนในโรงเรียน บุคคลกลุ่มนี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน เนื่องจากมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับภารกิจของโรงเรียน ทั้งในด้านการขับเคลื่อนภารกิจของโรงเรียนและผลที่ปรากฏขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษา บุคลากรในโรงเรียนมีหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อการทำงานแตกต่างกันออกไปตามบริบท สิ่งที่อันตรายที่สุดอันจะเป็นอุปสรรคขัดขวางปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนคือ ทศนคติทางลบที่บุคลากรมีต่อตัวผู้บริหาร

ชุมชน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยด้านนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผูกพันกับปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมาตั้งแต่ต้น คือ การเกิดขึ้นของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ก็มีปัจจัยเชิงสาเหตุหนึ่งที่มาจากชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแรงกดดันและความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ผู้อำนวยการเองจะต้องตอบสนองต่อแรงกดดันดังกล่าวเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้ปรากฏผลอันเป็นที่พึงพอใจของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาพลักษณ์ที่ปรากฏต่อชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือในโอกาสต่างๆ สมาคมผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่าก็เป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และก็มีอิทธิพลต่อการทำงานของโรงเรียนด้วยอิทธิพลของหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ในชุมชนก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนเห็นว่าผลกระทบโดยตรงต่อปฏิบัติการภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ภาวะผู้นำสถานศึกษา

ของผู้บริหารโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังเป็นเหมือนดาบสองคมที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินการกิจการทางการศึกษาในด้านต่าง ๆ และในทางกลับกันก็อาจเป็นอุปสรรคหรือปัจจัยชะลอการขับเคลื่อนภารกิจทางการศึกษาได้ ทั้งนี้การรับรู้ภาพลักษณ์ของโรงเรียนและความศรัทธาที่ชุมชนมีต่อโรงเรียนเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ปัจจัยดังกล่าวให้การตอบสนองต่อโรงเรียนในด้านใด

ทรัพยากรและงบประมาณ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากในแง่ของปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา โรงเรียนใดที่มีความพร้อมในด้านของทรัพยากรและงบประมาณก็แสดงว่ามีความพร้อมในการจัดกิจกรรมต่างๆ แต่อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณ เพราะความสำเร็จไม่ได้อยู่ที่การมีทรัพยากรและงบประมาณอย่างเพียงพอ แต่ความสำเร็จอยู่ที่ความสามารถของการบริหารจัดการและการใช้ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์แก่การจัดการศึกษาอย่างสูงสุด

ผลที่สืบเนื่อง (Consequence) จากภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนย่อมส่งผลต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนดังนี้

1. **ผลต่อตัวผู้บริหาร** ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้บริหารเองคือ ชื่อเสียงและเกียรติยศ ความภูมิใจในตัวเอง และความเป็นผู้บริหารมืออาชีพในการบริหาร

2. **ผลต่อนักเรียนและคุณภาพการศึกษา** เป็นผลสืบเนื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถือเป็นเป้าหมายหลักในการจัดการศึกษา สิ่งที่ทำให้เห็นได้อย่างเด่นชัดในส่วนของผลต่อนักเรียนคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษา ส่วนผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่นี้คือการปฏิบัติที่ทำให้ระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนมีคุณภาพ การขับเคลื่อนภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สนองต่อนโยบายและกฎหมายการจัดการศึกษา

3. **ผลต่อการยอมรับของชุมชนและสังคม** สิ่งที่ชุมชนและสังคมรับรู้คือ ชื่อเสียงของโรงเรียน และการยอมรับในความสำเร็จรวมถึงคุณภาพของการจัดการศึกษา ผลต่อความคาดหวังและการมีส่วนร่วมของชุมชน

4. **ผลต่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ** เป็นผลพลอยได้หรือกำไรที่เกิดขึ้นจากการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในบริบทของสังคมไทย และองค์ความรู้ที่มุ่งการปฏิบัติ

สรุป

การศึกษาเกี่ยวกับอัตตลักษณ์ภาวะผู้นำ องค์ประกอบอัตตลักษณ์ภาวะผู้นำและแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิชาการแต่ละกลุ่มได้ศึกษาและมีแนวคิดอย่างหลากหลาย แต่ละแนวคิดมีจุดเด่น จุดด้อย ข้อดี ข้อจำกัดที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิดทฤษฎี ล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหารที่จะเลือกนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เวลา สถานการณ์หรือ

บริบทของแต่ละแห่ง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน และสถานศึกษาของตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง แนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำก็มีหลายวิธีที่แตกต่างกันไป ซึ่งไม่ใช่เพียงการสอนงาน หรือวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีการเดียว ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสม ตลอดจนภูมิหลัง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้นำด้วย ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ต่อเนื่อง และควรนำลักษณะรูปแบบของการเรียนรู้เชิงประจักษ์ หลากหลายศาสตร์ และหลายวิธีการผสมผสานกัน ซึ่งการที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงที่สุดนั้น จะต้องหลอมรวมศาสตร์ และศิลปผสานประสบการณ์ สถานการณ์ และนำสู่การปฏิบัติอย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งเป็นแบบฉบับเฉพาะที่แสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ และเมื่อปฏิบัติอย่างต่อเนื่องก็จะเกิดเป็นอัตลักษณ์ทางการบริหาร ที่มีความเหมาะสม และปฏิบัติได้จริงตามบริบทของการจัดการศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กนกอร สมปราษฎย์. (2546). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2554). **ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน : การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จตุรงค์ ธนะสีลังกูร. (2558). **การบริหารจัดการทางการศึกษา**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ธ สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด .
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2554). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มนต์ตรี.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2540). **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ไทย.
- สรฤดี ดีปุ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). **โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง**. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ**. กรุงเทพฯ : เอ็ดกซ์เปอร์เน็ท.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1996). **Educational Administration : Theory Research and Practice**. (5th ed). New york : McGraw-Hill. Inc.

Robbins, Stephen P. (2005). **Organizational Behavior**. (11th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson.

Schermerhorn, J. R. (2005). **Management**. New York: John Wiley & Sons.

Yukl, G. A. (2002). **Leadership in Organization International**. 5nd edition, New Jersey : Prentice Hall.