บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิทส์
4. ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด (2547, หน้า 1) มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้กับกลุ่มประชากร โรงเรียนประถมศึกษา เป้าหมาย 3 ระดับ ให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรของแต่ละระดับ โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กกลุ่มอายุ 3-5 ปี ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 เพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษา ได้รับพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เต็มศักยภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรมและมีความพร้อมในการเข้าเรียนระดับประถมศึกษา

2. จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาสำหรับเด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ.2523 และพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 เพื่อให้เด็กวัยเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคน ได้เรียนจบหลักสูตรมีความรู้ ทักษะเจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

3. จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการจัดการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น อย่างทั่วถึงตามนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐบาล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยาธรรม และทักษะอาชีพอย่างเพียงพอต่อการประกอบอาชีพ

ปีการศึกษา 2547 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด โรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ 115 โรงเรียน อยู่ในอำเภอเมืองตราด 39 โรงเรียน มีข้าราชการครูทั้งหมด 441 คน เป็นสายผู้บริหาร 45 คน สายผู้สอน 396 คน ในปีงบประมาณ นี้ สำนักงานเขตพื้นที่

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

การศึกษาตราด (2547, หน้า 2) ได้กล่าวถึงแนวในการดำเนินงานของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่ามุ่งเน้นเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการจัดการศึกษาใหม่ และการปฏิรูปการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้เด็กวัยเรียนทุกคนมีสิทธิในการรับการศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความพร้อมความสามารถจัดการศึกษาได้

2. เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนในวัยการศึกษาภาคบังคับให้มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยได้รับการพัฒนาตามศักยภาพ

3. เพื่อพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนมีสวัสดิการที่ดี และพร้อมที่จะพัฒนาผู้เรียน เรียนได้อย่างมีคุณภาพ

4. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

5. เพื่อระดมมทุนและทรัพยากรจากทุกแหล่งที่จะนำมาใช้จัดการศึกษาอย่างพอเพียง โดยมีจุดเน้นในการดำเนินงานในปี 2547 ได้ 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ ด้านปฏิรูปครูและบุคลากร และด้านปฏิรูประบบบริหารจัดการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด ได้มีแนวนโยบาย คือ พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน และในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 235) ได้ให้ความเห็นว่าในการบริหารงานนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องทำหน้าที่ผู้บริหาร หัวหน้า และผู้นำในการรวมพลังทั้งหลาย เพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าตามประสงค์ และมีประสิทธิผล ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป ซึ่ง สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527, หน้า 50) ได้ให้ความเห็นว่า การเป็นผู้นำเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่ได้ชื่อว่า เป็นผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2544, คำนำ) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือผู้มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำให้ทำ สามารถทำให้คนเดินตาม และการเดินตามนั้นมิได้หมายความว่าทำกันเฉพาะในขณะที่ผู้นั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้คนเกรงกลัว จึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำแม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง อรุณ รักธรรม (2522, หน้า 187) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ได้รับแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ สอดคล้องกับ อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) ได้ให้ความเห็นว่าผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้ และเป็นผู้นำที่ยั่งยืนสิ่งที่ขาดไม่ได้ก็คือ ความรู้สึกผิด ความรู้สึกชอบ รู้สึกควร ไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเองนั่นก็คือ คุณธรรมและจริยธรรม สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในการบริหารแล้วจะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือ ผู้บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 256) ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ 2) ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 3) ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้างานหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้างานหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารแต่มีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเป็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใดทั้งสิ้น และพระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้

คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม สิปปนนท์ เกตุทัต (2544, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม สำหรับนักวิชาการต่างประเทศ เช่น อัลปิน (Halpin, 1996, pp. 27-28) ให้นิยามเกี่ยวผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง คือ 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งซึ่งได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) ผู้นำ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า ส่วนมอร์เฟท และคนอื่น ๆ (Morphet, 1967, p. 122) ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำพฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งที่อยู่ในสังคม

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่นอื่น และมีความสามารถในการประสานสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ให้ปฏิบัติงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ความหมายของภาวะผู้นำ

สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัว ชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศ และสังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายร่วมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมาก มีความสุข และมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกันหรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงคราม จะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูง ในสถานการณ์ธรรมดาจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่าง เหตุปัจจัยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำ คือภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ประเวศ วะสี (2544, หน้า 70-71) ส่วนพรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามสอดคล้องกับพยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการโดยมีจุดหมายปลายทาง เช่นเดียวกับ กวี วงศ์พุฒ (2539, หน้า 18) ได้ให้ความเห็นว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะ เป็นกระบวนการของการสร้างอิทธิพล โดยการกระทำของบุคคลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าอิทธิพลที่ถูกต้องและการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 220) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การที่

ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อิทธิพล ซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถประสบการณ์ บุคลิกภาพ ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดแรงกระตุ้นในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การศึกษาประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) มีวัตถุประสงค์ เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยการสำรวจผู้ใต้บังคับบัญชาในการที่จะนำมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำ โดยคัดเลือกเอาเฉพาะตัวอย่างที่ดีที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่สำคัญของภาวะผู้นำ จากฝ่ายการบริหารทั้งทางด้านทหารและพลเรือน สำรวจพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 71-74) ได้วิเคราะห์ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเห็นเป็น 2 มิติ โดยมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration Structure) เป็นผู้นำที่มีการแสดงออกด้านพฤติกรรมที่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับในความคิดเห็น มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตร เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นผู้นำที่กำหนดบทบาทของตัวเองเป็นหลัก และกำหนดบทบาทของพนักงาน มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง พิถีพิถันในการมอบหมายงาน และคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูง ซึ่งให้ได้ตามเกณฑ์และสำเร็จตามกำหนดเวลา บรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ซึ่งเกิดขึ้นใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานกลุ่ม การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์คือการวัดผลิตผลของกลุ่มเพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์ต่อความ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ในพฤติกรรมของการจัดการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 74-78) ได้สรุปดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Behavior) เป็นผู้นำ ซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษา

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship-Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับการคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจ เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธี เพื่อให้การทำงานนั้น เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

ในปี 1947 มีการสืบค้นที่ได้รับการยอมรับของห้องปฏิบัติการคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Laboratory of Social Relations at Harvard University) ภายใต้การชี้แนะของ Robert F. Bales จุดมุ่งหมายของงานนี้กำหนดขึ้นเป็นโครงการเล็ก ๆ ภายใต้เงื่อนไขของการปฏิบัติการ และเพื่อศึกษาพฤติกรรมสังคมโดยการสังเกตพฤติกรรมโดยตรง ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 269-270) จากการค้นพบครั้งนี้ ได้ข้อสังเกตว่าผู้นำมี 2 รูปแบบคือ

1. ผู้นำที่มุ่งการทำงาน (Task Leader)
2. ผู้นำที่มุ่งสังคม (Social Leader)

การวิจัยครั้งนี้มีผลกระทบต่อกลุ่มที่ได้ศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักศึกษาในมหาวิทยาลัย ที่เป็นผู้นำขององค์กร ถึงแม้จะมีความแตกต่างในหน่วยของการวิเคราะห์และชนิดของการวิจัย แต่ผลก็ยืนยันไม่เปลี่ยนแปลง ผู้นำ 2 รูปแบบนี้มีอยู่ในระบบของกลุ่มสังคม การค้นพบครั้งนี้ จึงเป็นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์

นักวิชาการบริหารการศึกษา ให้การยกย่องว่า ฟีดเลอร์เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Father of Contingency Theory of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รูปแบบของภาวะ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์การให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 101-105) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของฟีดเลอร์มี 2 ประการ

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความเกี่ยวข้องกับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) Fred E.Fiedler ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษาโมเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Least Preferred Coworker Questionnaire) โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring Leadership Style) : ตารางประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The Leader Preferred Coworker Scale)

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring the Leadership Situation) สถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจ และไม่เป็นที่น่าพอใจคือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-Member Relations) 2) โครงสร้างงาน (Task Structure) 3) อำนาจของตำแหน่ง (Position Power) ดังนี้

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจ ในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงานในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งจะมีการกำหนดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong Task Orientation) เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูง ในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความผูกพัน ทำให้โครงสร้างงานชัดเจนและสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรจะรู้ 2 สิ่งเมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์คือ 1) ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์ 2) ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่ง ว่าเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hoy & Miskel

เป็นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย หรือ Path-Goal Theory พัฒนาขึ้นโดยฮอย และมิสเกล (Hoy &, Miskel, 1991, pp. 81-97) ซึ่งมีความเชื่อพื้นฐานว่าผู้นำมีอิทธิพลในกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้นโดยมีรูปแบบของภาวะผู้นำ 4 แบบคือ

1. แบบอำนวยการ (Directive Leadership) ใช้พฤติกรรมของตนเองแสดงให้สมาชิกเข้าใจถึงสิ่งผู้นำคาดหวัง ให้แนวทางหรือแนะนำกระบวนปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย และขอให้สมาชิกทำตามคำแนะนำ ตามกฎเกณฑ์

2. แบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) ใช้พฤติกรรมแสดงความเป็นมิตรกับสมาชิก เห็นอกเห็นใจความเป็นอยู่ สร้างบรรยากาศความเป็นมิตร ในขณะทำงานและในองค์การ

3. แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ใช้พฤติกรรมในการให้คำปรึกษา เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง หรือบางโอกาสก็ร่วมปฏิบัติงานด้วย

4. แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) ใช้พฤติกรรมแสวงหาแนวทาง ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เน้นความเป็นเลิศ และแสดงให้สมาชิกทราบถึงความเชื่อมั่นของตนเอง และสมาชิกก็จะสร้างมาตรฐานการปฏิบัติตามไปด้วย

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของวรูม-เยทตัน

วรูม และเยทตัน (Vroom & Yetton, 1973) ได้วิจัยและสร้างโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสถานการณ์คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ ตัวแปรสถานการณ์ (Situational Variable) มีปฏิสัมพันธ์กับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ (Personal Attributes) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในขณะเดียวกันตัวแปรสถานการณ์ซึ่งอยู่นอกการควบคุมของผู้นำ (อิทธิพลภายนอกองค์การที่ควบคุมไม่ได้) ก็มีอิทธิต่อประสิทธิผลขององค์การ

วรูม (Vroom, 1976, p. 912) ได้ขยายความคิดจากโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้เป็นแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจ (Decision Tree Model of Leadership) ทำให้เกิดภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ 1) แบบการใช้อำนาจ (Authoritarian) 2) แบบที่ปรึกษา (Consultative) 3) แบบมอบอำนาจ (Delegation) และ 4) แบบกลุ่ม (Group Based)

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน

เป็นทฤษฎีแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน (3-D Leadership Effective Model) พัฒนาขึ้นโดย เรดดิน (Reddin, 1970) หลักการพื้นฐานของทฤษฎีกำหนดจากภาวะแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์ตามแนวคิดของ Ohio State University ซึ่งสามารถกำหนดเป็นแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบคือ แบบผสมผสาน (Integrated) แบบมิตรสัมพันธ์ (Related) แบบแยกตัว (Separated) แบบเสียสละ (Dedicated)

เรดดินมีความเชื่อว่า สถานการณ์มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ดังนั้นหากสถานการณ์เหมาะสม ภาวะผู้นำพื้นฐานดังกล่าวจะเกิดเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง หากสถานการณ์ไม่เหมาะสมจะเกิดเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง 4 แบบ

1. ผู้นำแบบทีม (Executive) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบผสมผสาน

2. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. ผู้นำแบบคุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบแยกตัว

4. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ (Benevolent Autocratic) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบเสียสละ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ 4 แบบ

1. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบผสมผสาน

2. ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบแยกตัว

4. ผู้นำแบบเผด็จ (Autocratic) พัฒนามาจาก ผู้นำแบบเสียสละ

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด

ระหว่าง ปี ค.ศ.1960-1982 เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993, p. 184) ได้วิจัยและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Ohio State University เช่นกัน จากแบบภาวะผู้นำพื้นฐานแบบมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด กำหนดพฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behavior) หรือพฤติกรรมแบบสั่งการ (Directive Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) หรือพฤติกรรมสนับสนุน (Supportive Behavior) จากพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบนี้เขาได้พัฒนาแบบวัดพฤติกรรมผู้นำและผู้ตาม (เรียกว่าแบบวัดวุฒิภาวะของผู้ตามกับแบบของผู้นำ (Maturity Style Match) ขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ที่สำคัญคือระดับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม (Hersey & Blanchard, 1993, p. 118)

ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่า "ประสิทธิผลของการใช้แบบภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม" ดังนั้น จึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือผู้ตามเป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์ในการบริหาร โดยปรับแบบภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมกับผู้ตาม (Hersey & Blanchard, 1993, p. 206) แบบภาวะผู้นำมี 4 แบบคือ

1. แบบสั่งการ (Telling) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการสั่งการ บอกรายละเอียดวิธีการทำงานให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติทราบอย่างชัดเจน แล้วติดตามนิเทศงานอย่างใกล้ชิดจนงานสำเร็จ

2. แบบขายความคิดหรือเสนอแนะ (Selling) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการเสนอความคิดอธิบายถึงวิธีการทำงาน วิธีการตัดสินใจ แล้วให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติดำเนินการ ติดตามนิเทศบ้างตามความจำเป็นจนงานสำเร็จ

3. แบบมีส่วนร่วม (Participating) คือภาวะผู้นำที่ให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ติดตามนิเทศบ้างตามความจำเป็น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

คอยสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้งานสำเร็จ

4. แบบมอบอำนาจ (Delegating) คือภาวะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถและความผูกพันของผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติ มอบหมายงาน มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ ให้ดำเนินงานโดยอิสระติดตามนิเทศน้อยมาก

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแบสส์

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) แบสส์ (Bass, 1990, pp. 19-31) ได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่าผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความคิดพื้นฐานที่ว่า "จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ" (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 58)

คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือ เข้าใจความต้องการของผู้ตามและพยายามสนองความต้องการ โดยการให้สิ่งตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ (Bass, 1990, pp. 19-31) แสดงออกเป็นพฤติกรรมการบริหาร คือ

1. การให้รางวัลค่าตอบแทนตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำสัญญาแลกเปลี่ยนเป็นรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงและประสบความสำเร็จ

2 การบริหารโดยมีข้อขัดแย้ง (Management by Exception) ผู้นำปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามระบบ วางเฉยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่หากงานมีปัญหาผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำ 2 แบบ ประกอบด้วยข้อยกเว้นในเชิงรับ (Passive Exception) และข้อยกเว้นในเชิงบวก (Positive Exception) กล่าวคือ

2.1 ข้อยกเว้นในเชิงรับ หมายถึง ผู้บริหารปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามระบบ หากมีปัญหา จะแสดงภาวะผู้นำเข้าแก้ไข แทรกแซงเพื่อให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 ข้อยกเว้นในเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการรวบรวมข้อมูล วางกลยุทธ์ กำหนดวิธีทำงานด้วยตนเองแล้วเข้าแทรกแซงผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานตามระบบเดิมอยู่ เพื่อให้งานที่จะดำเนินการต่อไปมีคุณภาพได้มาตรฐาน

3. การปล่อยอิสระ (Laissez-Faire) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลย ให้อิสระผู้ปฏิบัติงานโดยไม่รับผิดชอบ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ เสมือนไม่มีภาวะผู้นำในตนเอง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแมนและซิม

แมน และซิม (Manz & Sims, 1991, pp. 18-35) เป็นผู้ค้นคว้าพัฒนาจากแนวคิดของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leader) มาเป็นแบบผู้นำที่สร้างความเป็นผู้นำให้กับผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานค้นพบความสามารถของตนเอง และเสริมสร้างพลัง (Empower) ให้กับผู้ร่วมงาน ได้ร่วมงานได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ แมนและซิมเรียกผู้นำประเภทนี้ว่า " ผู้นำเหนือผู้นำ" (Super Leader)

การสร้างผู้ร่วมงานให้เป็นผู้นำ แมน และซิม (Manz & Sims,1991, p. 33) ประกอบด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอนคือ

1. การทำให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้นำตนเอง (Become a Self-Leader) โดยให้ผู้ร่วมงานศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2. ผู้นำเป็นแบบฉบับของผู้นำตนเอง (Model Self-Leadership) ผู้นำแสดงบทบาท "การเป็นผู้นำตนเอง" เป็นตัวแบบสำหรับผู้ร่วมงาน

3. ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของตนเอง (Self-Set Goals) ผู้นำให้ความสนใจและสร้างความตระหนัก เสริมแรงให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้นำคอยสนับสนุนช่วยเหลือ

4. ผู้นำสร้างรูปแบบความคิดในทางบวก (Create Positive Thought Aatterns) ผู้นำถ่ายทอดความเชื่อและแสดง "วิธีคิด" ที่เป็นกระบวนการและคิดในทางบวก ปลูกฝังนิสัยนี้ทั้งในตนเองและผู้ร่วมงาน

5. เสริมแรงผู้ร่วมงานโดยการให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate Self Leadership Through Reward and Constructive Reprimand) ให้รางวัลและลงโทษผู้ร่วมงานโดยหวังผลทางบวก

6. สร้างผู้ร่วมงานให้เกิดภาวะผู้นำตนเองผ่านทีมงาน (Promote Self-Leadership Through Teamwork) ขณะทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำเสริมแรงให้ผู้ตามสร้างภาวะผู้นำตนเองเพื่อให้สามารถประสานกับสมาชิกคนอื่น ๆได้อย่างลงตัว

7. สร้างวัฒนธรรมการเป็นผู้นำตนเอง (Facilitate Self-Leadership Culture) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในหมู่สมาชิกขององค์การ

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพลสิ่งแวดล้อมตั้งแต่เยาว์วัย ประสบการณ์ การฝึกอบรม จนกระทั่งลักษณะการบริหารงานปัจจัยสภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนะธรรม ซึ่งแต่ละคนได้สั่งสมกันมา (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 17) ชี้ให้เห็นว่าพลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) พลังในตัวผู้นำเอง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เป็นคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่นพฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา 2) พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม 3) พลังจากสภาพแวดล้อม เป็นพลังที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น นโยบายแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 3) ที่กล่าวว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบของภาวะผู้นำก็คือ 1) ตัวผู้นำ จะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้ 2) ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม 3) จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย 4) หลักและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ 5) สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกว่าจะทำอย่างไรดีถึงจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบปัญหา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปองค์ประกอบของผู้นำ ประกอบด้วย คุณสมบัติของผู้นำและคุณสมบัติของผู้ตามที่จะต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผู้ที่มีความพร้อมที่จะปฏิบัติต่อหน้าที่การงานและสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้นำแต่ละคนย่อมมีบทบาทของตนแตกต่างกันออกไป สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลชอบ
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์การ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 6-9) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปว่า มีฐานะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบายซึ่งหมายถึง ความต้องการของหน่วยงานการกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ต้องมีความสามารถในการวางแผนด้วยเพราะแผนสำเร็จก็เท่ากับงานสำเร็จ ความหวังของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ความสำเร็จ หรือความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะวางแผนที่ดีให้เขาปฏิบัติได้ด้วยความราบรื่น เรียบร้อย แต่ไม่ได้หมายความว่า

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ผู้นำหรือผู้บริหารจะวางแผนเสียเองคนเดียว ตรงกันข้ามจะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยเสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย นโยบาย คือความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง มิใช่ให้คนอื่นกำหนด

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยควรจะมีความรู้ความสามารถชำนาญโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของทุกหน่วยย่อมหวังว่า หัวหน้าของตนเป็นคนเก่งในงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่ใช่ดีแต่สั่งงาน ทั้ง ๆ ที่ไม่รู้อะไรเลย จะอ้างว่าผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียว

5. ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มเพื่อติดต่อบุคคลภายนอก ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรจะรู้เรื่องงานนอกหน่วยด้วย ไม่ใช่รู้แต่เรื่องภายในหน่วยงานเพราะบุคลากรเขาภูมิใจหัวหน้างานของเขารู้รอบ คบคนภายนอกได้ดี ยิ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลภายนอกยิ่งดีใหญ่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีกลมเกลียวก่อให้เกิดความร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหรือผู้บริหารที่ดีควรมีคุณสมบัติพิเศษที่จะควบคุมความสงบภายในได้เป็นอย่างดี และสามารถประสานรอยร้าวที่อาจเกิดขึ้นในบรรดางานที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหัวหน้าจึงจำเป็นมาก ทั้งนี้ เพราะการปกครองคนต้องรู้จักกับคนที่เราปกครองและสมควรที่จะปกครองกันได้

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษได้ อำนาจดังกล่าวจำเป็นมาก เพราะบุคลากรย่อมเกรงกลัวอำนาจเหล่านี้ ไม่มีใครที่จะทำงานโดยไม่หวังความดีความชอบ และไม่มีใครที่ทำความผิดแล้วหัวหน้างานไม่ลงโทษหรือลงโทษไม่ได้ นี่เองที่ทำให้มีการมอบอำนาจการพิจารณาทั้งความดีความชอบและความผิดด้วยเสมอ

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้น หน่วยงานทุกหน่วยทำงานกับคนซึ่งมีชีวิต มีจิตใจ และมีอารมณ์ ความขัดแย้งในกลุ่มคนมีอยู่เสมอ เมื่อมีแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแก้ไขได้โดยไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมใด ๆ ขึ้น ภาวะผู้นำหรืออำนาจบริหารจึงจะศักดิ์สิทธิ์ และบริหารได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

9. ผู้นำในฐานะคนดี เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีตามอุดมคติได้ ใคร ๆ ก็รักและนิยมคนดี ดังนั้นใคร ๆ ก็อยากได้หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน คนดีจึงสามารถเป็นผู้นำได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารเลย และคนชั่วที่มีตำแหน่งบริหารไม่อาจเป็นผู้นำก็ได้เพราะขาดคุณสมบัติของความเป็นคนดี ผู้นำหรือผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นตัวอย่าง อย่างน้อยไม่ทำชั่วใด ๆ ให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเห็นได้โดยง่าย

ว72.1201
ส126ก
196329

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือเป็นสัญลักษณ์แทนตน ดังนั้นในระดับประเทศพระมหากษัตริย์จึงเป็นประมุขที่ใคร ๆ ก็ยึดเหนี่ยว แต่ในประเทศที่ไม่มีพระมหากษัตริย์ พลเมืองก็มักว้าเหว่ ขาดที่พึ่งทางใจ แต่บ้านเมืองที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขใคร ๆ ก็สบายใจ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของประเทศ

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับทั้งผิดและชอบชอบ บุคลากรในหน่วยงานทุกแห่งเขาทำงานตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้บริหาร เขาย่อมหวังอยู่เสมอว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่สั่งการจะรับผิดแทนตนเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในคำสั่งนั้น ๆ

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ คนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีหลักในการทำงาน ในที่สุดมักจะได้รับความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมักจะกลายเป็น ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงได้เสมอ ผู้ที่มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ย่อมได้รับการยกย่องในที่ทุกที่ทุกแห่งไม่ว่าจะพ้นจากตำแหน่งหรือไม่แล้วก็ตาม

13. ผู้นำในฐานะผู้ใหญ่ที่อาวุโส ซึ่งมีแต่ความกรุณาให้คนคล้ายบิดากับบุตร มีคนบางคนได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้ใหญ่อาจจะมีความอาวุโสหรือวัยวุฒิสูงควบคู่กับความมีเมตตาธรรม ให้ความกรุณาแก่ทั้งปวงอยู่เป็นนิตย์ ในสังคมที่มีบุคลากรแตกแยกกันผู้อาวุโสมักจะได้เข้ามานำหรือบริหารงาน เพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น ๆ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ยังมีคนอีกประเภทหนึ่งที่กลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารภายหลัง เพราะครั้งหนึ่งคนส่วนใหญ่มีความหวาดกลัว ไม่กล้าทำงานในสิ่งที่อยากจะทำแต่เขากลับกล้าทำแม้ทำคนเดียว และกล้าเสี่ยงรับความผิดทุกอย่างแทนคนส่วนใหญ่ คนอย่างนี้ในภายหลังจะกลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้

คเนเซวิช (Knezevich, 1984, pp. 17-18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

1. บทบาทเป็น ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) หมายถึง เป็นผู้วางแผนระยะสั้นหรือระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decoction Maker) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) หมายถึง เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Chang Manager) หมายถึง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) หมายถึง เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยต่าง ๆ ในสถานศึกษา

8. บทบาทเป็น ผู้สื่อสาร (Communicator) หมายถึงเป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้ จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำการจัดระบบงานและพัฒนาสถานการศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และบริหารหลักสูตรทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Tester Manager) เป็นผู้นำทั้งทรัพยากรทั้งทรัพย์สินและสิ่งของและบุคลากรมาใช้ประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appeaser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงานพิธีและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Realtor) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

ดังนั้น จึงสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ว่า หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ช่วยเสนอแนะ ให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เป็นตัวแทนของกลุ่ม และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปบทบาทหน้าที่ของผู้นำก็จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้น

ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารศาสตร์ใด แต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษา หรือนักธุรกิจศาสตร์การบริหารใด ๆ ในโลกก็ไม่แตกต่างกันเท่าไร ส่วนที่แตกต่างกันเป็นเรื่องของเทคนิค และประสบการณ์การบริหารการศึกษา ยากกว่า เพราะเห็นผลนาน กว่าจะรู้ว่าบริหารผิดพลาด เด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนทางธุรกิจนั้น ถ้าบริหารผิดพลาดก็จะเห็นผลเร็ว เพราะบทลงโทษรุนแรงกว่า ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร จะต้องมีภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นคนตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์ต่าง ๆ เป็นความจริงที่ว่า คนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกทั้งโลก หรือแม้แต่องค์กรขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลัง ความคิดความกระตือรือร้นจากหลายคน แต่ถ้าปราศจากผู้นำการริเริ่มก็ไม่ถูกทำให้มีเสียแล้วตั้งแต่แรก สิ่งต่าง ๆ ก็จะดำเนินไปอย่างไร้ทิศทาง ฉะนั้น ถ้าไม่มีผู้นำ ผลที่เกิดขึ้นจะเอาแน่นอนไม่ได้ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์กร ไม่สามารถเกิดขึ้นหรือหล่อหลอมตนเองได้ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้นมา ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กรโดยเฉพาะ ในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจจะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 177-180) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คิดริเริ่มปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. ความกล้าหาญ (Courage) กล้าหาญผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จ
4. ความคิดเด็ดขาด (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ทันที

5. ความแนบเนียน (Tact) สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น รู้เรื่องขนบธรรมประเพณี มารยาทสังคม

6. ความยุติธรรม (Justice) มีความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ วางตนเป็นกลาง

7. ท่าทาง (Bearing) มีกริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม มีบุคลิกลักษณะท่าทางที่ดี

8. ความอดทน (Endurance) คือความสามารถของร่างกาย ความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติการต่าง ๆ

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีฉันทะพอใจในงานอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ขจัดความมักได้ มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต

11. ความตื่นตัว มีความว่องไวประเปรียว ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท

12. ดุลพินิจ (Judgment) สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เหตุผลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่มีความภูมิใจในสิ่งไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจใส่ในเรื่องสวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) มีความภักดีต่อหมู่คณะ เป็นที่ไว้วางใจของสมาชิก ซื่อสัตย์ต่อคนอื่นและต่อตนเอง

16. การสังคมดี (Sociability) ปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง (Self Control) ระมัดระวังมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำว่า จะต้องเป็นคนกล้า ที่จะต่อสู้ เพื่อความถูกต้อง สร้างความถูกต้องที่ยิ่งใหญ่ ได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะประกอบร่วมกันหลายปัจจัย ที่เรียกว่า 7Cs คือ

1. Conviction ความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าดีงาม

2. Compassion ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้น

3. Conscience มโนธรรม สัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่า สิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควร

4. Cleverness ความฉลาดรู้ ความเห็นเป็นเหตุเป็นผล ของประเด็นปัญหา

5. Connection เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องต่าง ๆ รู้จักแก้ไขเข้าใจในเหตุผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

6. Commitment ความผูกพันยึดมั่นในความกล้านั้นอย่างคงเส้นคงวา

7. Character บุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างถูกกาลเทศะ

ธวัชชัย เปรมปรีย์ (2543, หน้า 109) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีอัธยาศัยดี มีเพื่อนฝูงคบหาสมาคม
2. รู้จักตนเอง รู้จักการประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่เหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หูเบา มีจิตใจเมตตากรุณา
4. จดจำความผิดพลาด ไว้เป็นบทเรียน
5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย
8. กล้าเผชิญความกลัวด้วยใจบริสุทธิ์
9. ระงับอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงอาการกริยาให้เป็นปกติเมื่อเกิดความโกรธ

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 22) ได้กล่าวคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า

1. ตัวเองต้องดี เป็นแบบอย่างที่ดี
2. ต้องมีกัลยาณมิตร ต้องหาที่ปรึกษาและผู้ร่วมงานที่ดี
3. ต้องเป็นคนไม่ประมาท
4. ต้องเป็นคนเข้มแข็ง กระตือรือร้น เอาจริงเอาจัง แม้จะมีอุปสรรค
5. ต้องทำได้ และช่วยเหลือคนอื่นทำได้ ในสิ่งที่ต้องการจะทำ
6. ต้องเป็นคนมองกว้าง มองไกล ใฝ่สูง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือความมีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติดี มีมนุษย์สัมพันธ์ดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นผู้ที่ปรารถนาดีต่อความดีของชีวิต

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิทส์

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

1. ผู้นำในความคิดริเริ่ม (As Initiator) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, p. 224) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ขึ้น และมีการวางแผนงานจัดระเบียบ ขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี เพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอจึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และมีการแสดงออกถึงเรื่องการตัดสินใจปัญหาใด ๆ นั้น ต้องแสวงหาความถูกต้องเสียก่อน เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้ร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสร่วมมือในการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องอุทิศตนทั้งแรงกายแรงใจและแรงทรัพย์ เพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จด้วยความเอาใจใส่ หาความรู้ใหม่ ๆ มาเพิ่มเติมอยู่เสมอ จนบางครั้งลืมความเหน็ดเหนื่อยเมื่อได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของความคิดริเริ่มว่า หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขปัญหาสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี กวี วงศ์พุฒิ (2539, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นบุคคลไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นคิดและแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมาช่วยในการพัฒนางาน และต้องเป็นคนมองการณ์ไกล ติดตามสภาพสังคมและทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อจะได้นำมาประยุกต์เข้ากับงานให้ทันสมัย ทำให้งานไม่น่าเบื่อหน่าย พยอม วงศ์สารศรี (2542 , หน้า 197) ได้ให้ความเห็นว่าความคิดริเริ่มของผู้นำคือ ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระ มีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการนำเสนอแนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีแผนงานปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก่อนที่จะแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง ตามแนวคิดของตนจนประสบผลสำเร็จ และกำหนดแผนปฏิบัติงานตามกำลังทรัพยากรและข้อจำกัดของหน่วยงาน ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร การแก้ปัญหาของหน่วยงานและให้บริการกับชุมชนในโอกาสต่าง ๆ มีความฉับไวในการรับรู้เหตุการณ์ใหม่ ๆ ทางการศึกษา มีความรอบรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการบริหารหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความเต็มใจอุทิศทั้งกำลังกาย กำลังใจ ให้กับการบริหารงานของหน่วยงาน

2. ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข (As an Amprover) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, p. 138) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้มีการพัฒนาวิชาชีพ คอยกระตุ้น

ให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สามารถดูแลรักษาประสิทธิภาพการทำงานของตนไว้ได้และในขณะเดียวกันต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถได้ทำงานด้วย ความสามารถให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการดำเนินงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และแนะนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ สิ่งที่สำคัญคือ สามารถลดความขัดแย้งภายในสถานศึกษา และสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 69) กล่าวว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารประการหนึ่ง คือ การกระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไข ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 , หน้า 72 – 73) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดี นอกเหนือจาก มุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงาน ให้เป็นที่ ท้าทาย น่าสนใจ กับภูมิปัญญาความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้วยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับกลุ่มและมวลสมาชิกระหว่างปฏิบัติ เช่น เพิ่มพูนความรัก ความสามัคคี ระหว่างกลุ่ม ก่อให้เกิดความร่วมมือมีพลังแก้ไขปัญหา และความขัดแย้งใด ๆ ที่มีในทางสันติวิธี ผู้นำคนนั้นนับว่าเป็นผู้นำที่รู้จักปรับปรุงแก้ไขและเป็นผู้นำที่แท้จริง

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการปรับปรุงงานโดยวิธีการของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะหรือคำปรึกษาที่ดีแก่บุคลากร มีการกระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนจัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงช่วยแก้ปัญหาให้กับหน่วยงานด้วย จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในหน่วยงาน นอกจากนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารยังมีความสามารถในการลดความขัดแย้งหรือความตึงเครียดของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (As a Recognizer) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะของการยอมรับนับถือ (As a Recognizer) หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล มีความไวสามารถเข้าใจความรู้สึก เจตคติของบุคลากรทั้งองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัว

หน้าที่ของผู้บริหาร คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏ มอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัดของตนเอง และมองเห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น ก็แสดงว่า ผู้บริหารสามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 279-281) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงพึงยกย่อง และชมเชยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อที่จะเสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน มงคล บุญชม (2537, หน้า 38) ได้ให้ความเห็นว่าการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคลากรในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะเป็นการ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานมีการประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนการดำเนินงาน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชยให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมในความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน เข้าใจถึงความต้องการและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และร่วมรับผิดชอบเมื่อผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาดภายหลังอันเกิดจากการมอบหมายงาน

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้ให้การช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเสนอช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงานที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือ ทั้งปัญหาในการทำงานและเรื่องส่วนตัว เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ร่วมงานทุกคนรวมทั้งสนับสนุนบุคลากรให้เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอิสระในการสร้างสรรค์งานท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจ และมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ตนกระทำอยู่ คอยดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตอลดจนด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ผู้บริหารต้องยอมรับว่าทุกคนในองค์การย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดา ผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา แม้ว่าตัวผู้บริหารเอง

จะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวเองก็ตาม แต่สามารถช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยจนเอง สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 93) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการส่งเสริมช่วยเหลือยกย่อง และสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้มีชีวิตอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสำคัญและมีความหมาย ย่อมทำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง ชารี มณีศรี (2542, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษานอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ทางการนิเทศด้วย เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือครูในทุกวิถีทางเกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มี การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว แสดงออกถึงความห่วงใย ความผูกพัน เมื่อผู้ร่วมงานประสบปัญหาและมีความเดือดร้อน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในการจัดหาและดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการและบริการต่าง ๆ ในโรงเรียน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน และช่วยเหลือกัน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อมีโอกาส ติดตามและนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (As an Effective Speaker) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่าผู้บริหารในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษาคอยโน้มน้าวจิตใจ สร้างค่านิยมและความเชื่อด้วยคำพูดและการกระทำ เพราะสิ่งนี้จะช่วยสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตามผู้นำจะต้องมีความจริงใจในการพูดด้วยสามารถชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงานและชุมชนเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยสร้างความสบายใจในการทำงาน และทำให้งานบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของกริฟฟิทส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวมีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นแค่นชัดคือ ความสามารถในการพูดโน้มน้าวจิตใจคนทั้งในองค์การและภายนอกองค์การ ผู้บริหารต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพูด เพื่อให้เห็นภาพความเป็นอยู่ขององค์การ สิ่งที่องค์การจะทำหรือเป้าหมายและสิ่งที่องค์การต้องการ หากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพูดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจนด้วยวิธีการสื่อความหมาย ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อทุกคนได้เข้าใจ ความร่วมมือหรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชนก็คงไม่เอื้ออำนวยต่ออย่างสำเร็จ ของการเป็นผู้นำขององค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหาร

จึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำในหน่วยงานนั้นต้องแสดงบทบาทสำคัญประการหนึ่งคือ เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจลูกน้อง คือ เป็นผู้สร้างความเชื่อถือ สร้างความสนใจให้ลูกน้องเห็นด้วย คล้อยตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานด้วยความเต็มใน ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 321) กล่าวว่าผู้นำคือ คนที่มีความรู้ความสามารถที่จะจูงใจคนให้ทำตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้ ถ้าความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของผู้นำชอบด้วยหลักธรรม ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543, หน้า 81) กล่าวว่า ศิลปะสำคัญอย่างหนึ่งของนักพูดและนักบริหาร คือสามารถพูดแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าและลดบรรยากาศของความตึงเครียด ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย และจดจำได้แม่นยำ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร มีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงาน หรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชนกับคนทุกระดับ โดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขินใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไกล่เกลี่ย เมื่อมีกรณีพิพาทกันระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและพูดจาคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้แจ่มใสขึ้นได้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (As a Coordinator) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ นอกจากประสานกับบุคคลในองค์การแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์การด้วย ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้มีความสำคัญมากที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสามารถประสานบุคลากรทุกคนทุกฝ่ายให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัดก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จต่อหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูดสำหรับใช้ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเองเท่านั้น ในบางครั้งอาจจกระทำตนให้เป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการเป็นผู้นำของคนอื่นในการปฏิบัติงาน เมื่อเห็นว่าผู้อื่นสามารถทำงานได้ดีกว่า ซึ่งสอดคล้องกับ กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 188) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดการผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของ

การบริหารงาน พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดีข้อหนึ่ง คือ มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ และมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 31-33) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำทางการศึกษาว่า ผู้บริหารมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บิหารที่มีความสามารถชี้แจงเพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน หรือเนื่องในโอกาสพิเศษต่าง ๆ ช่วยประสานงานในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นผู้นำในบางเรื่อง และประสานงานกับสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสามารถร่วมมือกับผู้ปกครองแก้ปัญหาของนักเรียนได้

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่าผู้บริหารต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม (As Social Man) ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเล หรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นผู้ที่มีอารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงาน และต้องมีความเป็นมิตรกับคนทั่วไปอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับ สมประสงค์ ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม (2542, หน้า 25-26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้อย่างดีว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมถ้าถูกต้องเหมาะสมจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่เข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสม ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 89) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของผู้นำอยู่ที่การมีส่วนบำรุงส่งเสริมสวัสดิภาพ และคุณภาพของผู้อื่น อยู่เพื่อคนอื่นได้มีชีวิตอยู่อย่างดีงาม อยู่เพื่อสร้างความสงบ ความก้าวหน้า ความรุ่งเรืองแก่มนุษยชาติ อยู่เพื่อมีความสุขกับการทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ด้วยศรัทธาและ

ความเชื่อมั่นด้วยสติสัมปะชัญญะ เป็นกระจกเงาบานใหญ่ที่ส่องให้แก่สังคม อยู่เพื่อสร้างคนไทย เพื่อให้หาทางออกที่สร้างสรรค์ แล้วใช้ทางออกนั้นเป็นทางแก้และสร้างสังคม

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีการประพฤติปฏิบัติเป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสม แสดงตัวเป็นมิตร และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ ร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอันควร เป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สนับสนุนให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ของชุมชน และเข้าร่วมกับหน่วยงานของทางราชการ สมาคม หรือมูลนิธิต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและทุกหน่วยงาน

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

1. วุฒิทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 70-71) พบว่า วัย ประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษา ในการดำรงตำแหน่งครูใหญ่ มีผลต่อคุณภาพของการศึกษาในโรงเรียน ยุรี บูรณโกศล (2544, หน้า 43) ได้กล่าวว่า วุฒิการศึกษาก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่ยิ่งมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีผลดีต่อหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของวิชิต ทองน้อย (2527, หน้า 20-29) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารและผลงานของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษาปี 2527 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาตรีขึ้นไป ทำงานได้ประสบผลสำเร็จสูงกว่าผู้บริหารที่วุฒิอนุปริญญาหรือต่ำกว่า และจากผลงานวิจัยของ ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532, หน้า 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามแนวคิดของ กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) ผลการวิจัยพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา ปรากฏว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 7 ด้าน ตามแนวคิดของกริฟฟิทส์ (Griffiths) มากกว่าผู้บริหารที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ประสบการณ์ กันยา สุวรรณแสง (2536, หน้า 81) กล่าวว่าการเรียนรู้ของแต่ละคนทั้งสองอย่างนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดแยกจากกันไม่ได้ ประสบการณ์เป็นเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และเวลาเดียวกันนั้นผลจากการเรียนรู้ทำให้คนมีการเรียนรู้ ทักษะ เจตคติ แต่ต้องอาศัยการวัดประสบการณ์ที่ดีพอ จึงจะทำให้คนได้เรียนรู้เป็นผลสำเร็จ แต่ทุกคนไม่ได้รับประสบการณ์ที่เท่าเทียมกัน สิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกันจึงมีโอกาสได้เรียนรู้ต่างกัน ฉะนั้นคนเราจึงมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับสุจิตรา จรจิตร (2532, หน้า 80) ที่กล่าวว่าประสบการณ์

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เป็นปัจจัยสำคัญของหัวหน้าหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ประสบการณ์ตามไปด้วย ทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้ลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากขึ้น เกื้อกูล แสงพริ้ง (2541, หน้า 80) กล่าวว่า ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นมาก่อน ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2533, หน้า 54) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญ เพราะประสบการณ์เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กาสร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของยุรี บูรณโกศล (2544, หน้า 103) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ต่ำกว่า 10 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ของผู้บริหารมีผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ของผู้บริหารมาเป็นตัวแปรต้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุภาภรณ์ ศิริผันแก้ว (2543) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองตามแนวคิดของ กริฟฟิทส์ (Griffiths) ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าสังคม ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่ามีความแตกต่างกัน

พิกุลทอง พรหมธี (2536, หน้า 26) ทำการศึกษา ความพึงพอใจของครูต่อการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าความพึงพอใจของครูชายและครูหญิงอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการเข้าสังคม ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข และจากการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างครูหญิงและครูชาย พบว่า ความพึงพอใจแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการประสานงาน

อุมาพร ไชยจำเริญ (2539, หน้า 32) ทำการศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเป็นสอดคล้องกันมากที่สุดว่า ผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพในทศวรรษหน้าจะต้องเป็นผู้มีภาวะ ผู้นำที่สามารถใช้ทักษะการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ได้อย่างเหมาะสม คือ ทักษะด้านมโนทัศน์ในงาน มีความคิดเห็นสอดคล้องในเรื่องความสามารถในการกำหนด การจัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีความเข้าใจงานตามแผนภูมิการบริหารงาน บริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยคำนึงถึงคุณภาพควบคู่กับปริมาณ และต้องสามารถปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาบริหารงาน ตลอดจนสามารถวิเคราะห์ระบบการศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ มีความเห็นสอดคล้องมากที่สุดในเรื่อง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพกับผู้บริหารระดับกรมกองสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชนภายนอก และทักษะด้านเทคนิคการสอนและการปฏิบัติงานมีความเห็นสอดคล้องมากที่สุดในเรื่องเป็นผู้มีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ หมั่นคอยติดตาม การเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีวุฒิการศึกษาทางวิชาชีพไม่น้อยกว่าระดับปริญญาตรี สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ เป็นผู้นำในการนิเทศและการสอน นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงงาน เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน มีศิลปะในการพูด สามารถใช้ภาษาและสื่อความหมายได้ถูกต้องและชัดเจน สั่งการและมอบหมายงานตามสายบังคับบัญชา คำสั่งต่าง ๆ จะต้องเป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำการประชุม สามารถสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้ผู้ร่วมประชุมอภิปรายประเด็นอย่างกว้างขวางและสรุปเป็นมติที่ประชุมได้ ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุดในด้าน สมรรถวิสัย ความสัมฤทธิผล ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม และสถานภาพ

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 17) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนตนด้านความน่านับถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสามารถในเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์

และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

วินัย ฉิมวงษ์ (2542, หน้า 22) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงการจัดการตามการรับรู้ของตนเอง อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครู อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

ทรงวุฒิ วุฒิประภา (2532, หน้า 14) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยจำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารที่ต่างกัน ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีวุฒิสูงและประสบการณ์มาก มีพฤติกรรมผู้นำทั้ง 7 ด้านตามแนวคิดของกริฟฟิทส์ มากกว่าผู้บริหารที่วุฒิสูงและประสบการณ์น้อย

ยุรี บูรณโกศล (2544, หน้า 41) ได้ทำการวิจัย เรื่องพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพฤติรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

เพอร์สัน (Person, 1993, p. 23) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับประสิทธิผลที่ได้รับจากการจัดการของวิทยาลัยในรัฐคาโรไลนาเหนือ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ ผู้บริหาร คณะครูในวิทยาลัย และเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ

ในวิทยาลัย โดยผู้ที่ตอบกลับมาจะถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธผลที่ได้รับจากการจัดการ และจากแบบสอบถามความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่ได้รับจากการจัดการ ซึ่งมี 27 ปัจจัย มีความพึงพอใจ 17 ปัจจัย และแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจำนวน 10 ปัจจัย เป็นปัจจัยที่ลูกจ้างต้องการให้เกิดขึ้นในวิทยาลัย นอกจากนี้ ยังพบว่า ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน ไม่มีผลต่อการยอมรับในผลของการจัดการ และถึงแม้การบริหารในวิทยาลัยไม่สามารถที่จะให้ลูกจ้างในวิทยาลัยดำเนินการได้ทั้งหมด ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุนให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเป็นการสร้างประสบการณ์ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ควรมีการนำความรู้และความชำนาญของคณะครูและบุคลากรในวิทยาลัยแล้วนำมาผสมผสานให้ควบคู่ไปกับการจัดการอย่างชาญฉลาดของผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดแนวทางในการดำเนินการให้ถูกต้องเหมาะสม

มาร์เลอร์ (Marler, 1973) ได้ศึกษาทัศนะของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีต่อบทบาท และพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทและพฤติกรรมที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศ และวางโครงการการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ เพื่อจะทำให้กิจการของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี

3. มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน

4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เมื่อถึงคราวจำเป็น

5. วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนทั่วไป

6. มีมนุษย์สัมพันธ์อันดีกับคณะครู

เวิธธิงตัง (Worthington, 1975, p. 17) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วยศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน

2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่

4. ศึกษาธิการและอาจารย์มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกันกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ด้านมุ่งงาน แต่งมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกได้คะแนนจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

8. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่าศึกษาธิการมีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่นๆ

เบิร์ค (Burke, 1993, หน้า 12) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศขององค์การ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบสอบถาม LPC และ OCDQ กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูมัธยมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนในเครือเชานีมิชชัน (Shawnee Misson) 18 แห่ง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กันแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 18 แห่ง มีความแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์การที่ได้รับการยอมรับจากครูจะเป็นแบบปิดมากกว่าแบบเปิด ครูส่วนมากมีความพึงพอใจในการทำงานและการติดตามนิเทศของศึกษานิเทศก์ และการประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีกับผู้ร่วมงาน ในการสร้างบรรยากาศแบบเปิด ที่จะเป็นการยอมรับด้วยดีจากครูผู้ปฏิบัติการสอนค่อนข้างสูงในที่สุด

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราดตามแนวคิดของกริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผู้นำไปศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย และผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน