

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
2. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 3.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ
  - 3.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 วิสัยทัศน์
  - 4.2 ความรับผิดชอบ
  - 4.3 การตัดสินใจ
  - 4.4 การติดต่อสื่อสาร
  - 4.5 คุณธรรม และจริยธรรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. การบริหารสถานศึกษา

##### 1.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้จัดระบบและแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่า เป็นการดำเนินงานตามขอบข่ายงานใน 7 งาน คือ การบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ งานสถานศึกษากับชุมชน และงานอาคารสถานที่

กิติมา ปรีดีดิลก (2540 : 4) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความพยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เกรก (Gregg. 1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำการเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้กับงานสอนนักเรียนที่เข้ามารับการศึกษาในสถานศึกษา

กู๊ด (Good. 1993 : 14) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการวินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหารธุรกิจของสถานศึกษา โดยมุ่งให้บรรลุผลตามจุดหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โปรแกรมการเรียนการสอน กิจกรรม หลักสูตร วิธีการสอน วัสดุอุปกรณ์ และการแนะแนว

แฮร์ริส (Harris. 1989 : 19) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าเป็นกระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีใช้เพียงแต่มุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาบุคลากรต่าง ๆ ของสถานศึกษาอีกด้วย

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการศึกษาของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

## 1.2 ลักษณะของการบริหารสถานศึกษา

ลักษณะของการบริหารสถานศึกษาเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาแต่ละสถานศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ธีระ ภักดี (2542 : 7) กล่าวว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษา คือ การวางแผนดำเนินงานด้านการศึกษาให้กับนักเรียน ซึ่งมีกระบวนการเกี่ยวข้องกับครู หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์การสอน และการวัดผล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายไว้

กู๊ด (Good. 1993 : 54) ได้กล่าวถึงลักษณะการบริหารสถานศึกษา ไว้ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การบริหารสถานศึกษา เป็นการอำนวยความสะดวก และการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ทั้งหมดของสถานศึกษา โดยจะต้องคำนึงถึงผลสุดท้ายของ

การศึกษาเป็นหลักสำคัญ และประการที่สอง คือ การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การควบคุมและการจัดการด้านต่างๆ ภายในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เช่น เรื่องเกี่ยวกับครู นักเรียน แผนการสอน หลักสูตร กิจกรรม วิสสอน สื่อการเรียนการสอน และการแนะแนว

จากลักษณะของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ลักษณะการบริหารสถานศึกษาเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตร เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

### 1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ปวงชน มีขอบข่ายการบริหารงานครอบคลุม ภาระงาน 4 ด้าน คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547 : 13 – 16)

#### 1.3.1 ด้านวิชาการ

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 3) การนิเทศการศึกษา
- 4) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 7) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 8) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 10) การแนะแนวการศึกษา
- 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

#### 1.3.2 ด้านงบประมาณ

- 1) การบริหารการเงิน
- 2) การบริหารบัญชี

- 3) การจัดสรรงบประมาณ
- 4) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ  
ผลการดำเนินงาน
- 5) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
- 6) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 7) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

### 1.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

- 1) วินัยและการรักษาวินัย
- 2) การออกจากราชการ
- 3) การวางแผนอัตรากำลัง
- 4) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 5) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

### 1.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน  
องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 3) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4) การจัดทำสำมะโนนักเรียน
- 5) การรับนักเรียน
- 6) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- 7) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน
- 8) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม

### อรรถยาศัย

- 9) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 10) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 11) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 12) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 13) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 14) งานบริการสาธารณะ

- 15) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 16) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 18) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

## 2. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

### 2.1 ผู้นำ

ความหมายของผู้นำ บุคคลบางคนมีความสามารถเป็นผู้บริหารได้แต่เป็นผู้นำไม่ได้ บางคนเป็นผู้นำได้แต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และมีบางคนที่เป็นได้ทั้งผู้นำและผู้บริหารจึงมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ในลักษณะต่างกันดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเรา ในวิชาชีพหรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541 : 197) ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริง ผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็เป็นได้

ประเวศ วะสี (2540 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น มากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

เบนนิส ( สมเดช ตีแสง. 2542 : 116 ; อ้างอิงมาจาก Warren G. Bennis. 1976 : 52) กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน อ่อนน้อม ถ่อมตน มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

กุนซ์ และโอ คอนนัล ( เอกฉันท์ มาลีชัย. 2542 : 11; อ้างอิงมาจาก Koontz and O' Donnal. 1995 : 405) ให้ความหมายของ ผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ใช้อิทธิพลในอันที่จะทำให้ บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ

เซอร์วูด ( พิสุทธิ แก่งคำ. 2541 : 15 ; อ้างอิงมาจาก Sherwood. 1965 : 350)

กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลเพื่อจะเป็นมรรควิธีให้บังเกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้ อิทธิพลหรือผู้ตามในสถานการณ์ต่างๆ กัน กล่าวคือ

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกลุ่ม
2. ผู้นำ คือ จุดมุ่งหมายปลายทางของกลุ่ม
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม
4. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้มีลักษณะเป็นพ่อพระ

สมพิศ วิชญาวิเชียร (2542 : 11-83) ได้ให้คำจำกัดความผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง หรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหา เป็นผู้นำ กลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้การจัดการและบุคลากร ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน สื่อสาร

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานกัน เข้าใจตรงกันในการพัฒนา หน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2.2 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วย สร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริง ขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้อาการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก

ถวิ วงศ์พุทธ (2542 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมเดช สีแสง (2542 : 114-116) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวตนนั้นก็คือ การาสร้างศรัทธาบารมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 128) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะ หรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ตามผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

ประเวศ วะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 1-5) ได้ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่เป็นความสามารถในการชักชวนหรือชี้ชวนคนอื่นให้ปฏิบัติตามในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 184) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลหนึ่งใดมีอิทธิพลต่อสมาชิกในหมู่คณะมากที่สุดในการจูงใจให้ปฏิบัติตามให้มีความหมายเห็นคล้อยตามความต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539 : 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ และภาวะผู้นำที่ดีมีดังนี้

#### LEADERSHIP

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอบอ้อมอารี กว้างขวาง  
ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

- E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้มีมารยาท  
 A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ เป็นวิชาการ  
 D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย  
 E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรม จริยธรรม  
 R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ  
 S มาจาก Sense of Service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ  
 H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูล  
 ข่าวสารต่าง ๆ เพื่อเป็นผู้รอบรู้ รู้ลึก (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี  
 เดวิส (เอกฉันทน์ มาลีลย์. 2542 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Davis. 1962 ) อธิบายว่า  
 ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการชักจูงให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
 หน่วยงาน

เทอร์รี่ (เอกฉันทน์ มาลีลย์. 2542 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Terry. 1960 : 410 ) ให้  
 ทรรศนะว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ของบุคคลใดในอันที่จะทำให้บุคคลทำงานรวมกันอย่างมี  
 ความตั้งใจตามความปรารถนาของผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ

มอร์เฟท (เอกฉันทน์ มาลีลย์. 2542 : 12 ; อ้างอิงมาจาก Morphet. 1982 : 9 )  
 กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำใน  
 องค์การนั้น เพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

สรุปภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพลการจูงใจ  
 และ โน้มน้าวจิตใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ  
 วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาผู้นำมี 4 ทฤษฎี คือ คุณลักษณะของผู้นำ (Trait) พฤติกรรมของผู้นำ  
 (Behavioral) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และภาวะผู้นำตาม  
 สถานการณ์ (Contingency) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีที่สำคัญ 4 ทฤษฎี  
 ได้แก่



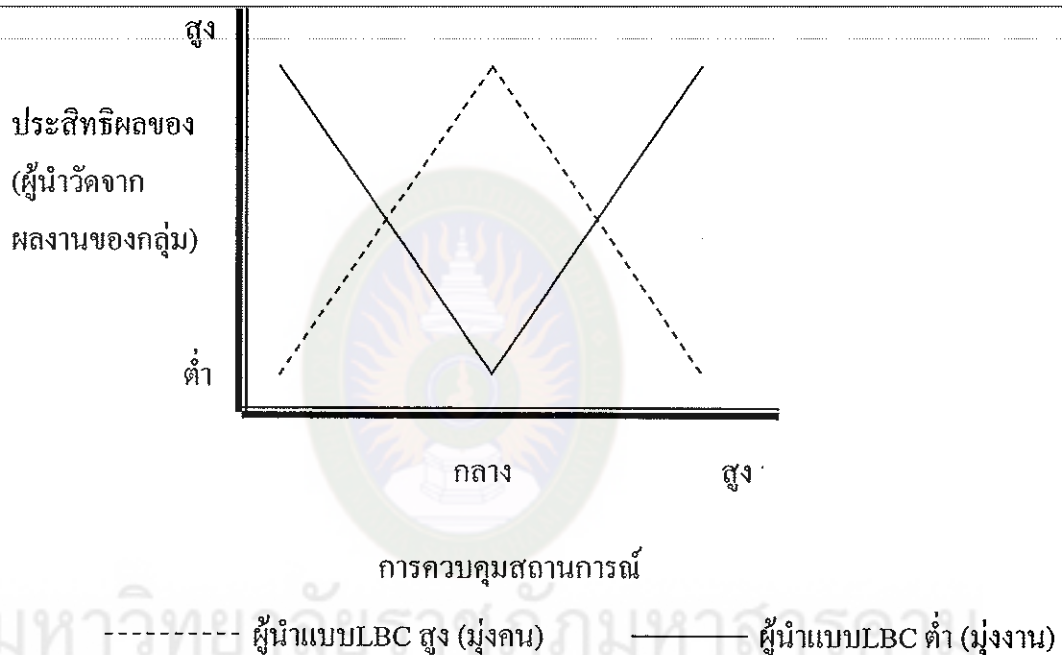
1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard
3. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House
4. ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Victor Vroom และ Phillip Yetton

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ LBC Contingency Theory ของ Fred Fiedler (ฉันทนา จันทร์บรรจง, 2542 : 162-163) Fiedler กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานของผู้นำแบบ LBC สูงหรือแบบ LBC ต่ำ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการควบคุมสถานการณ์ดังต่อไปนี้

- 1.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม
- 1.2 ความชัดเจนของเป้าหมายและบทบาทของผู้ปฏิบัติตาม
- 1.3 อำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ

เมื่อปัจจัยการควบคุมสถานการณ์มีระดับต่ำมาก (ความสัมพันธ์เชิงลบ โครงสร้างงานไม่ชัดเจน ผู้นำมีอำนาจน้อย) หรือระดับสูงมาก (ความสัมพันธ์เชิงบวก โครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก การบริหารงานจะมีประสิทธิภาพ ถ้าผู้นำมี LBC ต่ำ (มุ่งงาน แต่ถ้าปัจจุบันควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลาง) ประสิทธิภาพของงานจะเกิดได้ถ้าผู้นำมี LBC สูง (มุ่งคน)

ผู้นำ LBC ต่ำมี ประสิทธิภาพมาก ถ้าปัจจัยควบคุม สถานการณ์มี ระดับต่ำ	ผู้นำ LBC สูงมี ประสิทธิภาพมาก ถ้าปัจจัยควบคุม สถานการณ์มี ระดับปานกลาง	ผู้นำ LBC ต่ำมี ประสิทธิภาพมาก ถ้าปัจจัยควบคุม สถานการณ์มี ระดับสูง
---	---	---



แผนภูมิที่ 2 ผลลัพธ์จากโมเดล Fiedler

แหล่งที่มา จันทนา จันทร์บรรจง. (2542 : 162-163)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (จันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 164-165) เป็นทฤษฎีที่เน้นการเลือกแบบภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจ ความพร้อมของผู้ตามใน 2 มิติ คือ มิติด้านพฤติกรรมการทำงาน และมิติด้านพฤติกรรม ความสัมพันธ์ซึ่งมิติทั้ง 2 ด้านนี้เป็นอิสระต่อกันแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ได้แก่

- 2.1 แบบมอบอำนาจ (Delegating) ผู้นำจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดถ้าผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานมาก
- 2.2 แบบให้โอกาสร่วมมือ (Participative) ได้รับการสนับสนุนให้กำลังใจจากผู้นำ
- 2.3 แบบขายความคิด (Selling) คือ การอธิบายคำสั่งให้ชัดเจนจนสามารถปฏิบัติได้

2.4 ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) คือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานและให้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

3. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House ซึ่งได้สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเอื้ออำนวยให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยทำความเข้าใจกับวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายผู้นำตามทฤษฎี Path- Goal ของ House มีพฤติกรรม 4 แบบคือ

3.1 แนะนำ (Instrumental) คือ เป็นผู้แนะนำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

3.2 สนับสนุน (Instrumental) คือ สนใจ เอาใจใส่ และสนับสนุนการทำงานของผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย

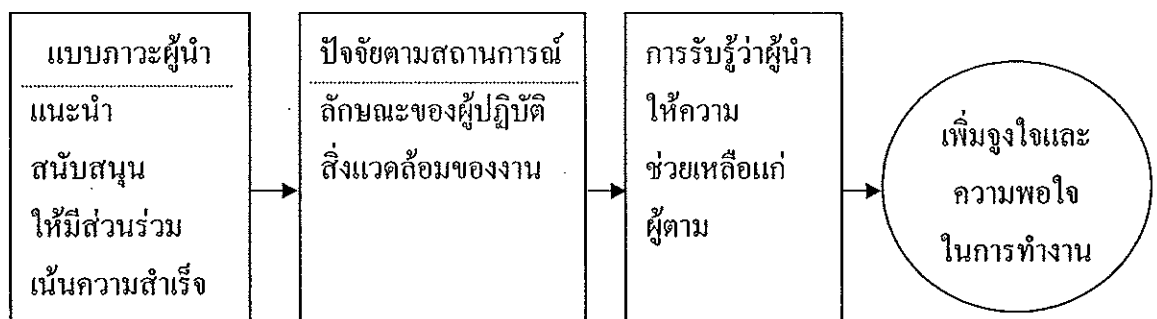
3.3 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Participative) คือ แสวงหาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตามและเปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ

3.4 เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented) คือ มุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

House อธิบายว่า ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่างกัน เมื่อสถานการณ์ต่างออกไป ถ้าผู้นำปฏิบัติยังไม่มีประสพการณ์ในการทำงาน ผู้นำจะต้องใช้พฤติกรรมคำสั่งการ (Directive) แต่ถ้าผู้ปฏิบัติมีประสพการณ์สูง มีความสามารถดี ผู้นำก็ควรจะใช้พฤติกรรมการสนับสนุน (Supportive) พฤติกรรมที่ผู้นำจะเลือกใช้ตามสถานการณ์นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัย 2 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ผังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

แหล่งที่มา : ลันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 162)

4. ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Victor Vroom และ Phillip Yetton (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2542 : 206-208) ทฤษฎีนำเชิงสถานการณ์ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader- Participation model) โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของ กฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Victor Vroom และ Phillip Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างต้องการกิจกรรมที่ทำเป็น กิจกรรมและไม่ใช่กิจกรรม นักวิจัยได้มีการโต้แย้งกันว่าพฤติกรรมผู้นำต้องมีการปรับปรุง เพื่อ เป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงโครงสร้างงานโมเดลของ Vroom และ Yetton เป็นสิ่งที่เป็นไปได้โดย การจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ซึ่งจะใช้ในการตัดสินใจโดยบอกสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โมเดลจะ เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบตามสถานการณ์

ผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) เป็นผู้นำที่แก้ปัญหาตัดสินใจด้วยตัวเอง และ ใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

ผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำที่หาข้อมูลที่เป็นจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอก ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ อะไรคือปัญหา บทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหา ข้อมูลที่จำเป็นมาให้ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา

ผู้นำแบบให้คำปรึกษา I (Consultative I) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา เฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้มาตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งการ ตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบให้คำปรึกษา II (Consultative II) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับลูกน้อง โดย จัดทำในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ แล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจ

ผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II) ผู้นำจะแบ่งปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการ จัดการในลักษณะการกลุ่ม รวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ โดยพยายาม ไน้ม น้าวให้มีการตกลงในการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารนั้นไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน และผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ในแต่ละหน่วยงานจะมี ผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันเพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร จึง

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาภาวะผู้นำตามแนวทางและทฤษฎีที่เหมาะสมในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

### 3.1 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นตัวแทนขององค์การ เป็นจุดรวมพลังแห่งความร่วมมือของทุกคนในองค์การ และความสำเร็จของการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำและปัจจัยคุณภาพของผู้นำที่สำคัญ คือ คุณภาพของภาวะผู้นำบุคคล จะเกิดภาวะผู้นำได้ต้องประกอบด้วยอิทธิพล อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

ศุรชาติ สังข์รุ่ง (2542 : 8-9) กล่าวไว้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่ง คือ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรกระทำ การเป็นผู้นำนั้นในการบริหารงานจะไม่สามารถยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัว จำเป็นต้องยึดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเพื่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจะสอดคล้องกันยิ่งขึ้น และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำควรให้ความสนใจมี 9 ประการ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่และตำแหน่ง
2. สถานการณ์แวดล้อม สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยีเชื่อมโยงอิทธิพลต่อสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ
3. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดใหญ่จะทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานน้อยลง และจะนำกฎระเบียบข้อบังคับมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็กพฤติกรรมผู้บริหารจะโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมากขึ้น
4. อายุ เพศ ประสบการณ์ และคณะวุฒิของผู้นำ
5. ระยะเวลาการดำรงผู้บริหารเป็นเวลานาน ๆ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ลดลง
6. ลักษณะของตัวผู้นำพิจารณาได้ 2 ประการ คือ
  - 6.1 ลักษณะทางกาย ผู้นำทั้งหลายมักจะมีลักษณะทางกายเหมือนกันบางประการ เช่น ขนาดของร่างกาย เสี่ยง ลักษณะทางกายยังคงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอยู่มาก
  - 6.2 บุคลิกภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความริเริ่มสร้างสรรค์ สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ

7. ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าลักษณะของผู้นำในหลายกรณีลักษณะของผู้นำควรจะสอดคล้องกับลักษณะของผู้ตาม และกำหนดพฤติกรรมผู้ตามไว้ 3 แบบ คือ

7.1 พวกไต่บันได (Upward-mobiles) บุคคลประเภทนี้มักจะเป็นสมาชิกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด พวกไต่บันไดจะมีความรู้สึกเป็นมิตรต่อผู้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นมิตรกับตนและมีความเห็นอกเห็นใจ ไม่ค่อยจะมีความลำบากในการตัดสินใจในสถานการณ์ขัดแย้ง

7.2 พวกไม่ใยดี (Indifferences) จะปฏิเสธไม่ยอมแข่งขันเพื่อหน่วยงาน พวกไม่ใยดีมักปฏิบัติตามความต้องการของหน่วยงาน โดยทำงานตรงเวลา กลับบ้านตรงเวลา

7.3 พวกปากอย่างหนึ่งใจอย่างหนึ่ง (Ambivalent) พวกนี้เป็นพวกที่จะพยายามหาอำนาจแต่ไม่สำเร็จ ไม่ค่อยเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ปรับตนให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้ยาก เลือกเอาสิ่งที่ตนได้ประโยชน์เท่านั้น คนประเภทนี้แม้จะมีน้อยแต่ก็สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานอย่างมาก

8. คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานแต่ละอย่างต้องการคนมีลักษณะทางกายทางปัญญา และความสามารถในการจัดการต่างกันในการบริหาร โดยทั่ว ๆ ไป

9. คุณลักษณะขององค์การที่เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำ คือ ปรัชญาขนาด อายุ และบรรยากาศขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2541 : 215) ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้ตามไว้ 12 ประเภท ดังนี้

1. แบบร่วมงานทำเป็นทีม คือ ผู้ตามที่ยึดหลักประชาธิปไตย
2. แบบยึดหลักการ คือ ผู้ตามที่ปฏิบัติหน้าที่ตรงไปตรงมาเชื่อมั่นในตนเอง
3. แบบบ่าวที่ดี คือ รู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ
4. แบบไม่มีอุดมคติ คือ ไม่มีอุดมการณ์ เชื้อชลา
5. แบบรับใช้ผู้บังคับบัญชา คือ เสนอตัวรับใช้จนสุดใจ ไม่รับรู้เป้าหมาย
6. แบบรับใช้ผลประโยชน์ในทางที่ไม่เหมาะสมไม่ควร
7. แบบประจบเอาอกเอาใจเจ้านาย ด้วยถ้อยคำต่าง ๆ ที่เจ้านายชอบ
8. แบบชอบสอพลอ ผู้บังคับบัญชาทำดูทำผิดไม่คัดค้าน เป็นลูกขุนพลอยพยัก
9. แบบชอบใช้เงิน พยายามหาเงินให้ผู้บังคับบัญชา ชอบได้ลาภสักการะ

10. แบบรักพวกพ้อง มีการดำเนินงานที่เอื้ออำนวยพรคพวกเดียวกัน
11. แบบรักความสันโดษ พอใจในสิ่งที่ตนได้รับอยู่ ไม่พยายามปรับปรุงตนเอง
12. แบบมีความทะเยอทะยานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรม

โทมัส แฮริส (บัญชา อังสกุล. 2542 : 32-33 ; อ้างอิงมาจาก Thomas Haris) ได้จำแนกคนโดยพิจารณาตามหลักทางจิตวิทยาไว้ 4 จำพวกด้วยกัน คือ

1. คนที่ไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง คือ พยายามหาจุดบกพร่องต่าง ๆ มาให้ตัวเองต่ำลง
2. คนที่มองโลกในแง่ร้าย คือ คนที่มองตัวเองว่าไม่คิดมองคนอื่นก็ไม่คิดช่วย ชอบ

หนีสังคม อยากอยู่คนเดียว

3. คนที่มองตัวเองว่าดีเลิศ คือ คนจ้องมองคนไม่ได้เรื่องเก่งคนเดียวดูถูกคนอื่น
4. คนที่มองคนทุกคนล้วนเป็นที่พึ่งพาอาศัยกันได้ คือ คนที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์

(Mature) มองส่วนดีส่วนเลวที่แตกต่างกันของคน

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำนั้น ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง สถานการณ์แวดล้อม ขนาดของกลุ่มอายุ เพศ ประสบการณ์ คุณวุฒิของผู้นำ ระยะเวลา ลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำก็คือ ลักษณะของผู้ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการที่ผู้นำจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้เพียงใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้ตามด้วยเช่นกัน

### 3.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำนั้นเป็นไปได้ไม่ยาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีคุณสมบัติที่ดีขึ้น และได้มีผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544 : 12 – 19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และ

สร้างภาพ(Image) หายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใดๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่กำลังมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personnel Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งดี เก่งกล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พากอกทิศทาง พิชิตโอกาสมากความคุม สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

แมกนุสัน (Magnuson. 1971 : 261-A) ได้ทำการศึกษาและพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้นประกอบไปด้วยคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและทางวิชาชีพ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ มีความจริงใจ มีความเป็นกันเอง และมีอารมณ์ขัน คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่



มีความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่นได้ดี สามารถทำงานร่วมกัน และประสานประโยชน์  
ได้ดี

เดวิส (Davis. 1972 : 103-104) ได้สรุปลักษณะซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเป็นภาวะ  
ผู้นำในองค์กร การมีสติปัญญาดี มีความชัดเจน และกว้างขวางในการสังคม มีแรงกระตุ้น  
ภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จ และมีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์

ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2539 : 25) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะ  
ดำเนินโดยใช้ทักษะดังนี้ คือ การตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อ  
ความหมาย การให้คำปรึกษา การดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการลดความ  
ขัดแย้งเพื่อสร้างพลังแห่งการพัฒนา

สุภาณี วิคตีย์พรหม (2540 : 9-88) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี  
ไว้ดังนี้ คือ สามารถผลักดันให้ผู้อื่นลงมือทำงานได้ กระตุ้นและจูงใจคนให้ทำงานด้วยความ  
รักควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รู้จักเข้าหาคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานทุกคน รู้จักหักท  
ถามไถ่ถึงความจำเป็นอยู่ของผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม มีความจริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความ  
รับผิดชอบกระตือรือร้น ฉลาด เฉียบขาด ช่างสังเกต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประเมิน  
ตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี จัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน ชี้แนะและ  
แนะนำงานได้ สามารถดำเนินการประชุมได้ และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ถูกต้อง

ประเวศ วะสี (2540 : 18-19) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะตามธรรมชาติไว้ดังนี้  
ผู้นำเป็นคนฉลาดเสมอ เป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง  
ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

สุเมธ แสงนันทนวล (2540 : 45) ได้กล่าวถึงผู้นำผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหาร คือ  
บุคคลที่สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็น  
หัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม เป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงาน  
ให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานใน 3 ประการ บริหารตน บริหารคน และ  
บริหารงาน ซึ่งนักบริหารรุ่นใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง  
มุ่งความสำเร็จและกล่าวถึงผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดูต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคนทำให้เกิด  
ความสามัคคีไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ เยี่ยมเยียนพบปะผู้ใต้บังคับบัญชา  
เพื่อสร้างความสนิทสนม วางตัวให้เหมาะสม และยกย่องชมเชยลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่

2. กล้าหาญ ตัดสินใจ ไม่ลังเล กระตือรือร้น ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ปรับตัวได้ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ วางแผนพัฒนางานให้ก้าวหน้า และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

สุริยะ วิริยสวัสดิ์ (2540 : 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในอนาคต ควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ยืดหยุ่นแก้ไขเมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง
  2. มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย มุ่งความเป็นมนุษยนิยม
  3. สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตนเอง ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มาของการเกิดปัญหาและแก้ไขปัญหา
  4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกัน ได้รวดเร็ว
  5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน มุ่งผลงานที่ดีมากกว่ามุ่งผลงานที่ไม่ดี ถือว่าบางครั้งต้องเสี่ยงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า
  6. มีการสื่อสารในทุกระดับและข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์การร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จิตใจสมบูรณ์
  7. ให้เวลาที่จะรัก และได้รับความรักจากคนอื่น
  8. ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเปิดใจ พร้อมรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น สภาพความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เทคโนโลยี และรวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยการเปิดตัวเปิดใจให้กว้าง
  9. คำนึงถึงความสำเร็จขององค์การ ขวัญและกำลังใจของเพื่อร่วมงานเป็นสำคัญ
- คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะพัฒนาตนเอง และองค์การให้เจริญก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้
1. คอมพิวเตอร์ (Computer) จะเข้าไปมีบทบาทต่อระบบธุรกิจ ต่อการศึกษาและต่อระบบการบริหารจัดการในองค์กรต่าง ๆ
  2. การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล คอมพิวเตอร์จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นักบริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง
  3. การแข่งขันจะเกิดขึ้นอย่างมาก แข่งขันสูง รุนแรง ไม่เพียงเฉพาะในห้องถิ่นหรือภายในประเทศเท่านั้น แต่จะเกิดการแข่งขันไปทั่วโลก คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารใน

อนาคต ซึ่งหมายถึง ผู้บริการจะต้องจะปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น คุณลักษณะผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 3.1 มีวิสัยทัศน์
- 3.2 รู้หลักการบริหารและเชี่ยวชาญในการบริหาร
- 3.3 รู้งานที่จะบริหารเป็นอย่างดี
- 3.4 มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีมนุษยสัมพันธ์

เป็นเยี่ยม

- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 มีความยุติธรรม และยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา
- 3.7 สามารถใช้คอมพิวเตอร์ และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ
- 3.8 ริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้
- 3.9 มีคุณธรรมสูง

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2542 : 7) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารยุคการปฏิรูประบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. Child-Centered กำเนิดถึงประโยชน์ของเด็ก
2. Commitment มีความมุ่งมั่น ไปสู่เป้าหมาย
3. Concept มีกรอบความคิดที่ถูกต้อง
4. Competency มีข้อมูลความรู้ ความสามารถที่จำเป็น
5. Connections มีเครือข่ายแนวร่วมที่กว้างขวาง
6. Coach สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ดีแก่หน่วยปฏิบัติ
7. Communications มีระบบสื่อสารทำความเข้าใจที่ดี
8. Change- Oriented พร้อมที่จะพัฒนา และผลักดันการเปลี่ยนแปลง
9. Courage มีความกล้าหาญ โดยเฉพาะทางจริยธรรม

พรนิภา ทิมปพยอม (2542 : 8-9) ให้ทัศนะว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพครู ในการะบวนการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความกล้าหาญการตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และควรต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. ทักษะความคิด (Conceptual Skill) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาและบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือ ร่วมมือ ประสานพลังเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้า

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถ และกระบวนการทางเทคนิค ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน

นันทนา ธรรมบุษย์ (โพษมรัตน์ บุญเรืองศรี. 2542 : 32-34 อ้างอิงมาจาก นันทนา ธรรมบุษย์ . 2532 : 18) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความรอบรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

2. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ต่าง ๆ ได้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและผู้นำที่มองการณ์ไกลมีลักษณะ ดังนี้

2.1 สื่อสารในสิ่งที่คาดการณ์ไว้ให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจได้

2.2 คาดการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ

2.3 สามารถวางแผนจากปัจจุบันต่อไปถึงอนาคต

2.4 เห็นช่องว่างหรือ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

3. มีความรับผิดชอบซึ่งหมายถึง ความรับผิดชอบ

3.1 รู้จักหน้าที่ของตน หน้าที่ต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 ตระหนักในความรับผิดชอบ

4. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น เอาใจใส่ในการทำงาน

5. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่มุ่งหมาย

6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความอ่อนน้อม สุภาพนุ่มนวล ปรับตัวให้เข้ากับคนได้ง่าย สามารถโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานร่วมกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและประสานงานกันเป็นอย่างดี

7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนา และหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

ลักษณะการเป็นผู้นำ 3 ระดับ ได้แก่

1. ความเป็นผู้นำระดับโลก (Meta-Leadership) หมายถึง เป็นผู้มีสายตาวไกล (Foresight) สามารถมองเห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยีได้ทะลุปรุโปร่ง (Vision)

2. ความเป็นผู้นำระดับมหภาค (Macro leadership) หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งต่าง ๆ ในภาพที่กว้างหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้จักใช้กลยุทธ์ (Strategy) ต่าง ๆ ในการบริหารงาน

3. ความเป็นผู้นำในระดับจุลภาค (Micro leadership) หมายถึง ความสามารถในการรอบรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การ เช่น ระบบการบริหารงาน นิสัยใจคอ และความสามารถของลูกน้องและทักษะ สามารถสร้างความไว้วางใจ จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมรู้ว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในหลาย ๆ ประการที่กล่าวไปแล้วนั้น สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติตน ได้ทุกประการ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญที่สุด การสร้างภาวะผู้นำต้องฝึกฝน และปฏิบัติด้วยตนเองเท่านั้นจึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น โดยสมบูรณ์

#### 4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการจูงใจ และโน้มน้าวจิตใจบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. การตัดสินใจ
3. ความรับผิดชอบ
4. การติดต่อสื่อสาร
5. คุณธรรมและจริยธรรม

##### 4.1 วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดคุณลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เข้าไปใน

ทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า วิสัยทัศน์ ไว้หลายนิยาม ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 3039) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงาน กระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นนักวางแผน การจัดองค์การ การเปลี่ยนแปลง ประสานงาน กำหนดยุทธศาสตร์ ภารกิจ ที่จะปฏิบัติงาน ให้ไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาได้โดยมีจุดยึดร่วมกัน

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 129) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำ และสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้

คณัช เทียนพุด (2542 : 35) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่สามารถวัดความสำเร็จได้ จดจำได้ง่าย และมีความหมายต่อทุกคนในองค์การ

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2542 : 45) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นการให้ภาพอนาคต กำหนดปัจจุบัน แต่การไม่มีวิสัยทัศน์ในปัจจุบันจะส่งผลถึงอนาคต วิสัยทัศน์ จึงให้ทิศทางเป้าหมาย กำหนดขอบข่าย กฎ ระเบียบ บันดาลให้คนทำงานสูงกว่ามาตรฐาน รวมทั้งเสริมแรงเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมงานได้ง่าย

วิสัยทัศน์นอกจากจะมีความสำคัญมากแล้ว ยังมีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้ (สุภรณ์ ลิ้มอารีย์. ม.ป.ป. : 31)

1. บรรลุถึงได้ คือ มวลความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ต้องปฏิบัติได้ สมเหตุสมผลภาพได้กรอบเวลาที่แน่นอน
2. มองเห็นผลได้ในเชิงพฤติกรรม คือ กระบวนการทางความคิด ความสามารถของสมอง ความเชื่อในการมองโลก สามารถทำให้ หรือชักจูงโน้มน้าวได้
3. นำท้าทาย คือ กระตุ้นความอยากรู้ อยากเห็น เข้าทำ น่าสนใจ ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจต่อความท้าทาย
4. ฟังปรารถนา คือ เป็นที่ฟังประสงค์โน้มน้าวให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
5. เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า โดยไม่สร้างปัญหาในอนาคต
6. มีความเป็นกลยุทธ์ คือ มียุทธศาสตร์ทางความคิด การกระทำที่ฟังปฏิบัติตาม

7. คู่คุณค่า คือ บังเกิดผลเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง เมื่อเกิดความพากเพียรต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่ออนุชนรุ่นหลังได้

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2542 : 46) ได้สรุปแนวคิดไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตบนพื้นฐานความเป็นจริง ต้องเป็นไปได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน บ่งบอกได้ถึงเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน ต้องมีความเชื่อหรือค่านิยมร่วมกัน

พรนิภา ลิ้มปพยอม (2542 : 7-9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ ลึก หมายถึง มีมาตรการรองรับที่เหมาะสม ชัดเจน กว้างหมายถึง การสร้างภาพจากมุมมองอันเกิดจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์ จุดเด่นจุดด้อย โอกาส สภาพปัญหาอย่างรอบคอบ โกล หมายถึง การมองไปข้างหน้าหวังผลระยะยาว ใฝ่สูง หมายถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากคนที่มีสถานภาพสูงกว่าคนโดยปกติ

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง การสำรวจข้อมูลวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครู มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายและมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ไปสู่ความสำเร็จส่งเสริมให้คณะครูใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน กระตุ้นหรือรื้อฟื้นความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาค้นเองอยู่ตลอดเวลา ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ขอมรับและเรียนรู้ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาส่งเสริมการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อของคณะครู

#### 4.2 ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ได้มีการกล่าวกันไว้มากมายทั้งที่เป็นทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ จึงได้มีนักวิชาการจำแนกไว้แตกต่างกันอย่างน่าสนใจ ผู้บริหารที่ดีควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายจึงมีผู้ทรงคุณวุฒิ นักบริหาร นักการศึกษาได้จำแนกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือหัวหน้างานไว้ ดังนี้

สต็อคคิลล์ (อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. 2542 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 74) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ดังนี้

1. มีเซาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการอ่าน และมีความรู้ความสามารถ
2. เป็นที่ฟังของคนอื่นในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ
3. ชอบกิจกรรมและงานสังคม

4. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
  5. มีความสามารถในการเข้าสังคมได้ดี และมีชื่อเสียงโด่งดัง
  6. การปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
  7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้วิธีการทำงาน และปรารถนาความสำเร็จ
  8. มีความอดทน เชื่อมมั่นใจตนเอง และมีความรับผิดชอบ
  9. มีความเพียรพยายามปรารถนาที่จะทำดี
  10. มีความตื่นตัวและคาดการณ์ล่วงหน้าได้
- 
11. สามารถติดต่อสื่อสารได้ดี
  12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 71-73) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหาร

ไว้ 2 ประการ คือ

1. บทบาทภายในโรงเรียนมี ดังนี้
  - 1.1 การเน้นงานวิชาการ ด้านการสอนของครู การบริหารอย่างเป็นระบบ
  - 1.2 การให้ครูมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานทั้ง 6 งาน
  - 1.3 เป็นตัวอย่างที่ดี นิเทศอย่างเป็นระบบ
  - 1.4 ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
2. บทบาทหน้าที่สัมพันธ์กับชุมชน ดังนี้
  - 2.1 การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
  - 2.2 ส่งเสริมแสวงหาทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหาร
  - 2.3 การมีสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ให้ความร่วมมือกับชุมชน
  - 2.4 การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 215-217) ได้สรุปความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้

ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์การในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วางแผน กำหนดนโยบาย ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข ช่วยเสริมสร้างปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด
2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่น ได้แก่ การติดต่อประสานงานกับ



หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

4. ความรับผิดชอบต่อตัวเอง ได้แก่ สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี และเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำวางแผนดำเนินการปฏิบัติงาน เปิดใจกว้างยอมรับความผิดพลาดของตนเอง นิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะครู ควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องแสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการบริหาร โรงเรียน จัดระบบบริหารงานอย่างชัดเจน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น มีการประสานงานทั้งภายในและนอกภายใน และไม่ละเลยหรือทอดทิ้งงานในหน้าที่ของตนเอง

#### 4.3 การตัดสินใจ

ในวันหนึ่ง ๆ เราจะมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นร้อยครั้งอาจจะมีการตัดสินใจคนเดียวหรือไม่ก็ตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น การตัดสินใจบางทีก็เรียกว่า การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการแต่ในที่นี้จะใช้คำว่า “การตัดสินใจ” การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน จึงมีผู้รู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ ความหมายของการตัดสินใจไว้ดังนี้

ทรงชัย สันติวงษ์ (2539 : 195-215) ได้สรุปไว้ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีการกระทำอยู่ทุกหน้าที่ของการบริหารต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ ตลอดทั้งจะต้องตัดสินใจในการกำหนดการแบ่งงาน การมอบงานในหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

บาร์นาร์ด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1972 : 185) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น

ดรักเกอร์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Druker. 1970 : 146) ให้ทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกทางใดทางหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุด

ไซมอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Simon. 1977 : 40-41) ได้ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรมด้านหาวิธีปัญหา กิจกรรมด้านการออกแบบการนำข้อมูลวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด ทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สนั่น มีสัจธรรม (2540 : 229) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่สองทางหรือมากกว่าเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สมพิศ วิชญาวีเชียร (2542 : 60) อธิบายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เมื่อเลือกทางแก้ไขปัญหาได้แล้ว ควรวางแผนรองรับในกรณีที่เกิดการแก้ปัญหาไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

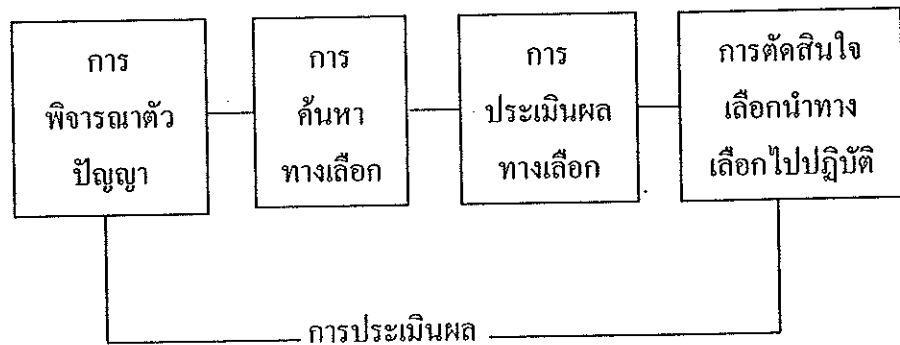
ในการตัดสินใจของผู้นำนั้นต้องอาศัยหลักการในการตัดสินใจ และมีผู้รู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการในการตัดสินใจไว้ ดังนี้

สนั่น มีสัจธรรม (2540 : 230) ให้ความเห็นว่า หลักการของการตัดสินใจ ประกอบด้วยหลักการ 3 ประการคือ

1. ต้องรู้ปัญหาจริง แน่นอน ชัดเจน
2. ต้องมีข้อมูลแน่ชัด เพียงพอ
3. ต้องมีความเป็นหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 195-215) ให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ โดยได้แบ่งขั้นตอนต่างๆ ของการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of Problem)
2. การพิจารณาค้นหาทางเลือก (Search of Alternatives)
3. การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternatives)
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา (Choice and Implementation of Alternatives) ขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 4 ขั้นตอน



แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจ

แหล่งที่มา ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 179)

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) ได้สรุปองค์ประกอบของการตัดสินใจไว้เป็นหลักการไว้ว่า การตัดสินใจต้องอาศัยข้อเท็จจริง ดังนี้คือ แบบของการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เวลา สถานการณ์ และปัญหา ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล และสถานการณ์ที่ปัจจัยเกี่ยวกับค่านิยมของสังคม อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งและในการตัดสินใจที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมหลักฐานเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริง
2. ขั้นพิจารณากำหนดทางเลือก
3. ขั้นจัดลำดับความสำคัญ
4. ขั้นติดตามผล
5. ขั้นการแก้ปัญหา

สมนึก นนธิจันทร์ และคณะ (2539 : 186-187) กล่าวถึง กระบวนการในการตัดสินใจที่ดีไว้ ดังนี้

1. วิเคราะห์จุดประสงค์ที่แท้จริง
2. ศึกษาปัญหา
3. วิเคราะห์ปัญหา และประเมินปัญหา
4. สร้างเกณฑ์/มาตรฐาน
5. รวบรวมข้อมูล
6. ตัดสินใจโดยมีวิธีการตัดสินใจดังนี้ คือ
  - 6.1 โดยอาศัยประสบการณ์
  - 6.2 การลองผิดลองถูก

6.3 วิธีการทางวิทยาศาสตร์

6.4 การอิงระเบียบหรือกฎหมาย

6.5 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม คือ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

6.5.1 ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงาน งานย่อมเกิดผลดี

6.5.2 ผู้ร่วมงานปฏิบัติด้วยความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

6.5.3 ผู้ร่วมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

6.5.4 ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบสูง และลดข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงาน

6.5.5 เป็นการส่งเสริมคุณภาพตัดสินใจของผู้บริหาร

สนอง เครื่องมาก (2539 : 1169) ได้อธิบายว่า เทคนิคการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ควรนำมาใช้มี 3 วิธี ดังนี้

1. การระดมความคิด โดยใช้พลังความสามารถของผู้ร่วมงาน
2. การสัมมนา บางครั้งอาจมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย
3. การวิเคราะห์ในเชิงระบบ คือ ตัวป้อนหรือปัจจัย กระบวนการหรือผลผลิต

จากการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับอุปสรรคในการตัดสินใจ มีประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540 : 193-194).

1. ปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่

1.1 ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

1.2 ขาดความรู้ในการดำเนินการ

1.3 ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้า

1.4 นิสัยของผู้บริหารงาน เช่น ขอบหมกงาน ความเฉื่อยชา

1.5 ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วย

2. สาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่

2.1 ใช้เหตุผลไม่ถูกต้องเพื่อเหตุผลอย่างหนึ่งอย่างใด

2.2 ข้อมูลไม่เพียงพอบิดเบือนความจริง

2.3 ขาดเหตุผลเพราะความกลัวถูกอิทธิพลครอบงำ

2.4 ระมัดระวังมากเกินไป

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง

ในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้คณะกรรมาธิการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาโดยการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ ตัดสินใจโดยใช้ความรู้และประสบการณ์การตัดสินใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วมมากที่สุด มีการตัดสินใจใช้ความรู้ตามหลักตรรกวิทยา ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ และเต็มใจปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาด้วยความเป็นธรรม ยึดระเบียบกฎหมายที่กำหนดแนวทางเอาไว้ตัดสินใจอย่างถูกต้องรวดเร็ว ไม่ลังเล ดังนั้น การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

#### 4.4 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสารและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งหรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารบางทีก็เรียกว่า การสื่อสาร สื่อข้อความ การสื่อสารสัมพันธ์ และการติดต่อราชการ แต่ในที่นี้จะขอใช้คำว่า การติดต่อสื่อสาร การบริหารสถานศึกษาเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต้องรับทราบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกันจึงมีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 233) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิดเห็น หรือความรู้ดีระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป นอกจากนี้ยังหมายถึง การติดต่อกันโดยทางการพูดจา ทางจดหมาย สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ สามารถเข้าใจกันได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 150-151) ได้กล่าวถึงหลัก 7 ประการ ของการติดต่อสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อการส่งสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

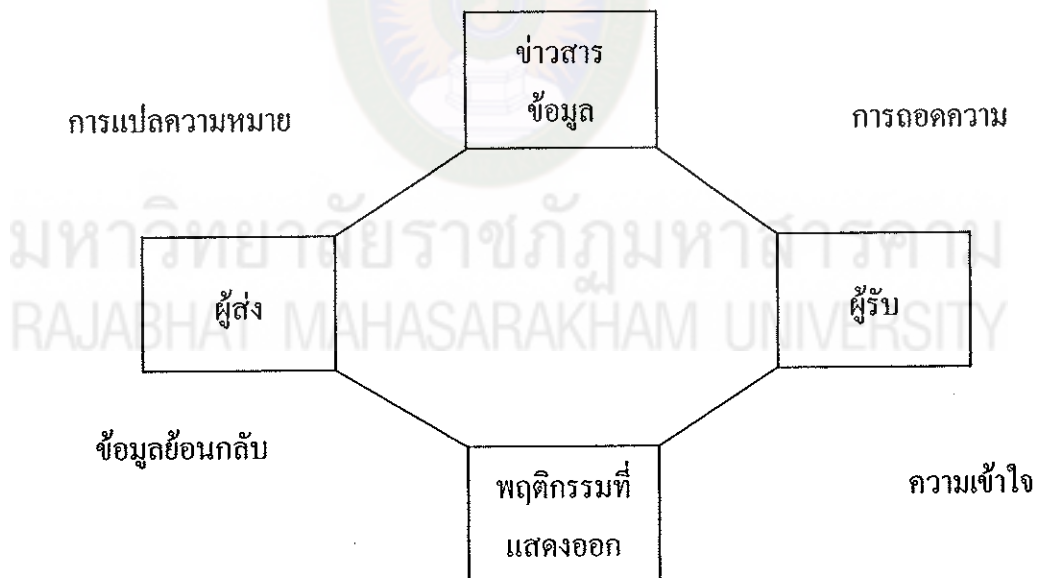
1. มีความเชื่อถือได้ของผู้ให้ข่าวและแหล่งข่าว
2. มีความเหมาะสมในการใช้ภาษา ท่าทาง คำพูด ให้กลมกลืนกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์
3. เนื้อหาสาระจะต้องให้ประโยชน์ และน่าสนใจกับผู้รับสาร
4. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง การสื่อสารจะได้ผลดีก็ด้วยการรู้จักทำให้สม่ำเสมอ ไม่ขาด ๆ หาย ๆ และมีการส่งสารอย่างต่อเนื่อง
5. ช่องทางของข่าวสาร ทางผ่านที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

6. ความสามารถของผู้รับสาร ต้องรู้ถึงความสามารถ เช่น ความรู้ นิสัย สถานที่ และโอกาสก็จะช่วยให้ผู้รับเข้าใจได้ง่าย

7. ความแจ่มชัด ข่าวสาร ที่ส่งต้องเป็นภาษาที่ไม่กำกวม การพูด การเขียน การพิมพ์ต้องชัดเจน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 426 – 427) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ จะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่งซึ่งเป็นการผ่านข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล
2. ผู้รับข่าวสาร
3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
4. สัญลักษณ์ต่าง ๆ



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการติดต่อสื่อสาร

แหล่งที่มา ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 426)

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 235) ให้ทัศนะไว้ว่า รูปแบบและลักษณะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีลักษณะ ดังนี้

1. ด้วยวาจา เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุมปรึกษางาน
2. ด้วยการเขียน เช่น การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศ จดหมายเวียน จดหมายหรือบันทึกติดต่อ การเขียนมีความจำเป็นในวงราชการและในทางธุรกิจ เพราะจะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน

3. ด้วยการสังเกตและเรียนรู้ท่าทีของแต่ละคน จะทำให้ทราบบรรยากาศในหน่วยงาน นิสัยใจคอ และทัศนคติของคนในหน่วยงาน

4. ด้วยตัวเลข เช่น การลงทะเบียนโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้เลขรหัสประจำตัว การใช้เลขรหัสแทนหน่วยงานต่าง ๆ

5. ด้วยรูปภาพและแผนภูมิ บางครั้งช่วยให้การสื่อสารเข้าใจเร็วขึ้น เช่น สถิติต่าง ๆ

6. ด้วยรหัส การส่งสัญญาณต่าง ๆ ทางทหาร และเครื่องโทรเลข สัญญาณนกหวีด และสัญญาณไฟ

นอกจากนี้ยังมีการจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งไปถึงผู้รับไม่มีโอกาสที่จะตอบสนองไปยังผู้ส่ง

2. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นการโต้ตอบระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารสื่อความหมายด้านการพูด การเขียนการสั่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ ใช้ภาษาวาจาอ่อนโยนมีอารมณ์ขันสร้างความเป็นกันเองกับทุกคน ยกย่องชมเชยและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสอันควร ใช้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ การออกคำสั่งแนบอรรถเจตนาชัดเจนวัตถุประสงค์ประสงค์ระบุ กฏหมายและศีลธรรมอันดี กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมและต่อผู้อื่นชี้แจงการปฏิบัติงานให้คณะกรปฏิบัติได้ สร้างมิตรและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร แสดงกิริยาที่เหมาะสมและมีมารยาทที่ดีในการเข้าสังคม

#### 4.5 คุณธรรมและจริยธรรม

การเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องอาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอ จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ ไม่ควรทำ การที่คนเราจะมีปัญหาคืออย่างนี้ จิตใจของเขาจะต้องผูกมัดกับหลักธรรมตลอดเวลา จึงมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 7) ให้ความหมายไว้ว่าคุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกดีชอบชั่วดี สำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องและรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ จริยธรรม (Moral) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 11-37) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม เป็นธรรมของพระพุทธเจ้า ที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหาร ได้แก่

1.1 ธรรมมีอุปการะมาก 2 คือ ธรรมที่เป็นประโยชน์แท้จริงสำหรับทุกคน ได้แก่ สติ คือ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัว

1.2 สីล 5 หรือเบญจศีล เป็นจริยธรรมสำหรับมนุษย์ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตน (พระราชวรมุณี (ประยูรค์ ปยุตโต). 2523 : 5)

1.2.1 เว้นจากปาณาติบาต ละเว้นการฆ่าสัตว์ตัดชีวิตผู้อื่น

1.2.2 เว้นจากอกุศลนาทาน ละเว้นการลักขโมย

1.2.3 เว้นจากกาเมสุมิฉฉาจาร ละเว้นการประพฤติดิฉินในกาม

1.2.4 เว้นจากพรุสวาท ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง

1.2.5 เว้นจากสุราเมรัย ไม่เสพเครื่องดองของเมา สิ่งเสพติด

1.3 ธรรมเป็นโลกบาล 2 คือ ธรรมคุ้มครองโลก 2 อย่าง ได้แก่ หิริ คือ ความละอายแก่ใจ โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป

สัปปริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ คือ ธรรมของคนดี (พระราชวรมุณี(ประยูรค์ ปยุตโต). 2523 : 1-4) กล่าวไว้ ดังนี้

1.3.1 ธัมมัญญตา รู้หลัก และรู้จักเหตุ

1.3.2 อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล

1.3.3 อัตตัญญตา รู้จักตน



1.3.4 มัตตัญญา รู้จักพอดี

1.3.5 กาลัญญา รู้จักกาล

1.3.6 ปริสัจญา รู้จักชุมชน

1.3.7 บุคคลัญญา รู้จักบุคคล

1.4 ทศพิทธราชธรรม เป็นธรรมของพระเจ้าแผ่นดินควรประพฤติปฏิบัติมี

10 ประการ ได้แก่

1.4.1 ทานให้ป็นช่วยประชา

1.4.2 ศิล รักษาความสุจริต คือ ประพฤติดีงาม ตำรวม และวชิ

ประกอบแต่สุจริต

1.4.3 ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยเสียสละ

1.4.4 อาชชวะ ปฏิบัติการะโดยซึ่งตรง

1.4.5 มัทวะ ความอ่อนโยนเข้าถึงคน

1.4.6 ตปะ พ้นมัวเมาด้วยเผากิเลส

1.4.7 อักโกธะ คือ เหตุผลไม่โกรธา ไม่เกรี้ยวกราด

1.4.8 อวิหิงสา ไม่หลงระเริงอำนาจ

1.4.9 ชันติ อดทนต่องานที่ตรากตรำ

1.4.10 อวิโรธนะ มีปฏิบัติคลาจากธรรม

1.5 ทิฏฐมิมกัตถประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ในปัจจุบัน หรือ  
หลักธรรมอันอำนวยประโยชน์สุขขั้นต้นประกอบด้วย

1.5.1 อุฏฐานสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยความขยันหมั่นเพียร

1.5.2 อารักขสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยการรู้จักคุ้มครองเก็บ

รักษาทรัพย์

1.5.3 กัลยาณมิตตา คือ การคบคนดีเป็นมิตร

1.6.4 อารักขสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยการรู้จักคุ้มครองเก็บ

รักษาทรัพย์

1.6.5 กัลยาณมิตตา คือ การคบคนดีเป็นมิตร

1.6.6 สมชีวิตา คือ การมีความเป็นอยู่เหมาะสมด้วยความพอดี

1.6 พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ ผู้เป็นใหญ่ ผู้เป็น

หัวหน้าคน

ที่ต้องมีไว้เป็นหลักประจำใจมี 4 ประการ

1.6.1 เมตตา

1.6.2 กรุณา

1.6.3 มุทิตา

1.6.4 อุเบกขา

1.7 สังกหัตถ์ 4 ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจคน มี 4 ประการ คือ

1.7.1 ทาน คือ การให้ เอื้อเพื่อ เสียสละ แบ่งปัน

1.7.2 ปิยวาจา คือ วาจาไพเราะอ่อนหวาน

1.7.3 อัตถจริยา คือ การประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ บำเพ็ญ

สาธารณะประโยชน์

1.7.4 สมานัตตตา คือ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย

1.8 คุณธรรมพื้นฐานที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช มหาราชนำมาตราสเมื่อวันจันทร์ ที่ 5 เมษายน 2525 ในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ท้องสนามหลวง มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 32)

1.9 ขาราวาสธรรม 4 ประการ หมายถึง ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์มี 4 ประการคือ

1.9.1. สัจจะ คือ ความจริง ซื่อสัตย์ต่อกันที่จริงใจ จริงวาจา และจริงในการกระทำ

1.9.2. ทมะ คือ การฝึกตนในการควบคุมจิตใจคั่นนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้ง ปรับตัว ปรับใจเข้าหากัน

1.9.3. ชันติ คือ อุดหนุน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ว้าวาม ทนต่อความล่อลวงเกินกัน ต่อความเหนื่อยยาก ลำบากตรากตรำ ฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน

1.9.4. จาคะ คือ เสียสละมีน้ำใจ สามารถเสียสละความสุขสำราญ ความพอใจส่วนตน เพื่อผู้ครองได้ เช่น อดหลับอดนอน พยายามเก็บไข่ตลอดจนมีจิตใจเอื้อเพื่อ เผื่อแผ่ต่อญาติมิตรสหายของผู้ครอง ไม่ใจแคบ

1.10 อิทธิบาท 4 เป็นธรรมแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1.10.1. ฉันทะ คือ มีความรักพอใจที่จะทำสิ่งนั้น

1.10.2. วิริยะ คือ มีความเพียรพยายามไม่ทอดทิ้ง ไม่หือถอย

1.10.3. จิตตะ คือ ตั้งจิตใจฝักใฝ่ในสิ่งที่จะทำ

1.10.4. วิมังสา คือ พิจารณาใคร่ครวญไตร่ตรอง

2. คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานที่ควรปฏิบัติ ได้แก่

2.1 คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ กัลยาณมิตร 7

ประการ ดังนี้

2.1.1 ปิโย คือ น่ารัก เข้าถึงจิตใจของผู้อื่นด้วยความเป็นกันเอง

2.1.2 ครุ คือ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ เป็นที่พึ่ง

ของผู้อื่นได้

2.1.3 ภาวะนิโย คือ น่าเจริญใจ มีความรู้จริง มีปัญญาน่ายกย่อง

ควรเอาเยี่ยงอย่าง

2.1.4 วัตตัจจะ คือ รู้จักพูดให้ได้เหตุผล ชี้แจง แนะนำ ตักเตือน

และเป็นທີ່ปรึกษาได้

2.1.5 วจะนัถะโม คือ อดทนต่อถ้อยคำล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์

อารมณ์

2.1.6 คัมภีระญะกะถัง กัตตา คือ ชี้แจงแถลงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก

ลึกซึ้งให้เข้าใจได้

2.1.7 โน จัญฐาน นियोชนะเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย

หรือไม่สมควร

2.2 จรรยาบรรณครู

คุรุสภาได้กำหนดจรรยาบรรณ 9 ประการ ให้ครูปฏิบัติ คือ

2.2.1 ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์

โดยเสมอหน้า

2.2.2 ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝนและทักษะนิสัยที่ถูกต้องดีงาม

ให้แก่ศิษย์

2.2.3 ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้ง กาย

วาจา ใจ

2.2.4 ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญ ทั้งทางกาย

สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

2.2.5 ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช่ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์แก่ตนโดยมิชอบ

2.2.6 ครูย่อมต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

2.2.7 ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.2.8 ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูในทางสร้างสรรค์

2.2.9 ครูพึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนา

ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

วิชาวิทย์ โขติเบญจมาภรณ์ (2538 : 20-21) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องรู้จักผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การยอมรับ และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนปฏิบัติตัวต่อตนเอง
2. ต้องใช้หลักธรรมเพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธอันดี
3. ต้องรู้จักเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาด้วยความอดทนและจริงใจในการแก้ปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2539 : 36) แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ คือ กำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน
2. วิริยะพละ คือ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเอง และคนอื่นตลอดเวลา
3. อดวิชัยพละ คือ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากอบายมุข
4. สังคหพละ คือ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ ที่ประสานใจคนร่วมงานดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 30) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น
2. มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรัก และห่วงใยเพื่อนร่วมงาน

6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้มีความอดทนอดกลั้นและอดออม มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความเอื้อเฟื้อ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ดำรงชีพอย่างเรียบง่าย ประหยัดมัธยัสถ์ในการใช้จ่าย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา มีคุณธรรมสูง เมตตา กรุณา เอื้ออาทรต่อความเดือดร้อนของผู้อื่น สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่คณะ มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ท้องถิ่นและสังคม ละเว้นจากอบายมุข เช่น การพนัน บุหรี่ สุรา และยาเสพติดคั้งนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้การบริหารงานมีแนวทางที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุพจน์ อินทนาม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามที่สตะของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะ ด้านความรับผิดชอบและด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

วิชัย ศรีเสนห์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ

ด้านกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนปฏิบัติงานชัดเจน การให้คำปรึกษากับบุคลากร และการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร

คมสัน บุพศิริ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้าน ความมีวินัยและคุณธรรมในระดับสูง ด้านความซื่อสัตย์มีการแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุดและด้านการพูด การอุทิศตน การเสียสละอยู่ในระดับสูงที่สุด

เอกจันทร์ มาลีลัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติงานตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า การปฏิบัติตามภาวะผู้นำตามที่จริงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านวิสัยทัศน์ตามที่คาดหวัง ด้านวิสัยทัศน์มีการปฏิบัติน้อยที่สุดโดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1 - 5 ปี มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำสูง

ศุภกฤต ไกรสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพธิ์ชัย จังหวัดหนองคาย พบว่าผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย

ธวัชชัย ภูสาหาร (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบของผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าแบบมุ่งงาน

2. ระดับภาวะผู้นำด้านกระบวนการบริหารงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการจัดองค์การ ด้านการประสานงาน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการใช้อิทธิพลและการจูงใจ ด้านการตัดสินใจสั่งการ ด้านการวางแผนและด้านการประเมินผลตามลำดับ

3. ครูอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านแบบของผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมิตรสัมพันธ์สูงกว่าครูอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน

ด้านการใช้อิทธิพลหรือการจูงใจ ด้านการตัดสินใจสั่งการ และด้านการประเมินผลของครู อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีแตกต่างกันกับภาวะผู้นำของครูอาจารย์ที่มีระดับ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการจัดองค์การ ไม่แตกต่างกัน

4. ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำด้านแบบของผู้นำทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งมิตรสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีภาวะผู้นำด้าน กระบวนการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน ยกเว้นด้าน การประเมินผลที่ไม่แตกต่างกัน

สมมาตร เอียดฉิม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ ใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยสูงกว่ารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลมาก
2. ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ มีภาวะผู้นำแบบผู้ละทิ้งหน้าที่
3. ผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่ มุ่งกิจสัมพันธ์ มุ่งมิตรสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผลอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

สุนันทา ไกยเดช (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า อายุของครู มีความ สัมพันธ์กับทั้งการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครู นอกจากนี้ยังพบว่า ที่ระดับนัยสำคัญ .05 นั้น มีความเป็นไปได้ที่ภาวะ ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครูมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครู สามารถกำหนดค่าความแปรปรวนในขวัญกำลังใจในการ ปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 57.30

จารุวรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของนักบริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของนักบริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของนักบริหารและครูผู้สอน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จากผลการศึกษการวิจัยในประเทศ ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำและนำภาวะผู้นำมาใช้เป็นประโยชน์ในการบริหาร

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอकिन (Eakin. 1997 : 96-A) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน St.Louis สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นต้องมี และทำให้ประสบผลสำเร็จคือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

นูเบิร์ต (Neubert. 1998 : 96-A) ได้ศึกษาลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดีและรู้จักขอร้องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

แมคคาตี (Mccarty. 1998 : 1417 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้หญิง การแก้ไขของอาชีพทางการศึกษาสำหรับผู้นำในทางที่ดีขึ้น พบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอบอ้อมผ่อนตามและให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของทีมงานในองค์กร เป็นศูนย์รวมของกระบวนการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและผู้ร่วมงาน ผู้หญิงเป็น



ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดี มีความคิดกว้างไกลในอนาคตคาดว่าตำแหน่งความ เป็นผู้หญิงจะประสบความสำเร็จเร็วมากขึ้น

วูดส์ (Woods. 1998 : 688 – A ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือจุดเด่นของ ความเป็นผู้นำ โดยการสำรวจ สังเกต บันทึกข้อมูล สัมภาษณ์ เพิ่มเติม สรุปได้ว่า ลักษณะ สำคัญของภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ดังนี้คือ ต้องมีพลัง แข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับ ติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนครู จัดหาเงินทุน และสรรหาผลประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุนบุคคลอื่น เป็นจุดศูนย์กลางของการ วางแผนมีความรับผิดชอบ มีความสามารถในทางวิชาการ บริหารให้เกิดความสัมพันธ์ใน โรงเรียน โดยเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนา ให้คำปรึกษาครูและผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน จัดการทำให้เกิดแผนการสอน และการดำเนินการต่าง ๆ

สตูเบอร์ (2000 : 61 – 05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับผู้อื่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีรูปแบบ ความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถ เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการ รับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการอยู่ใน ระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการประเมิน แบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่น ประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการ ใฝ่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศนั้น ทำให้ทราบว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารนั้นก็เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานเช่นกัน ในต่างประเทศนั้นให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างมาก

จากการศึกษาทฤษฎีเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ นั้นจะเห็นได้ว่า มีแนวความคิดหลากหลาย แนวคิดจะคล้ายตามกัน หรือเหมือนกันเป็นส่วน

ใหญ่ว่าผู้นำหรือผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรมจะทำให้ผู้บริหารปรับปรุงพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ถ้าหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำทั้ง 5 ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ใจ สามารถบริหารงาน และทำให้งานหรือองค์การได้รับผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY