

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 1.4 แบบภาวะผู้นำ
 - 1.5 พฤติกรรมของภาวะผู้นำทางการศึกษา
 - 1.6 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.7 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 1.8 คุณสมบัติของผู้นำ
 - 1.9 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. พฤติกรรมการทำงานของนักบริหารมืออาชีพ
3. บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา
5. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเอง และทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัสได้ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งได้รับความร่วมมือ นอกเหนือไปจากนั้นก็คือการได้รับความเคารพนับถือจากกลุ่ม

1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ ในลักษณะต่าง ๆ กันไว้ ดังนี้

Halpin (1966 : 43) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่ต้องการ

4. ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

Fiedler and Garcia (1987 : 75) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับ

มอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่อาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

DuBrien (1998 : 431) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและ

ช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Greenberg และ Baron (1995 : 74) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถที่

มีอิทธิพลต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งแหล่งที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ให้ความหมายผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของผู้อื่น หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน ผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 220) กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน

ภิญโญ สาร (2526 : 259) ให้ความหมายผู้นำไว้ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของผู้อื่น หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำเล็กน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความมากน้อยของอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน ผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจมีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2535 : 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าผู้อื่น ๆ ในกลุ่มหรือในองค์กรที่เขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร

5. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและอิทธิพลในตัวสูง ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2535 : 47) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งมักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
- ชลอ ธรรมศิริ (2536 : 45) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์การ
- กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 14-15) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ
1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
 2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากันไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
 3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
 4. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
 5. ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ
- กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 21) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือทางไม่ดีก็ได้
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 1-2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายที่อยู่รวมกันหรือทำงานร่วมกันให้พากันไปด้วยดี ไปสู่จุดหมายปลายทางโดยสวัสดิภาพ ผ่านพันธันตรายอย่างเรียบง่ายและเป็นสุข บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งมาโดยถูกต้องตามธรรม เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้องและได้มาโดยธรรม หรือผู้นำคือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get Things Done Through Others)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา

วิภาดา คุปตานนท์ (2544 : 237) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการใช้อิทธิพลเหนือทรศนะคติและการกระทำของผู้อื่น

สุพล วังสินธ์ (2545 : 29) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ มีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้่องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

ซึ่งกล่าวโดยสรุปว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ และได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกันไป ซึ่งมีผู้นิยามไว้มากมาย ผู้วิจัยขอเสนอความหมายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

Fiedler (1976 : 135) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น และอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำ สามารถปฏิบัติตามที่เขาสามารถปฏิบัติคนเดียวได้ และสามารถให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

Hollander (1978 : 45) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและกลุ่มผู้ที่เป็นผู้ตามร่นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย

Hersey และ Blanchard (1982 : 51) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนหรือกลุ่มคน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Jacobs และ Jaques (1990 : 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้ทิศทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่มโดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Bass (1998 : 29) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Greenberg and Baron (2006 : 506) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้

ประพันธ์ สุริหาร (2535 : 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และนำคนเหล่านั้นให้เกิดความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติการกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

อนันท์ งามสะอาด (2536 : 25) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. หมายถึง ความริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม
2. หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ อำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้
3. หมายถึง ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ
4. หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ
5. หมายถึง ศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
6. หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
7. หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

8. หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่ต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายสำคัญ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2538 : 104) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่ม และยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วยนี้ จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 196) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 76) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายร่วมกัน

ทองใบ สุตขารี (2543 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

ธวัช บุญยภณี (2550 : 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการตลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

อวยชัย ชะบา (2538 : 165-166) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎีอธิบายความเป็นผู้นำของบุคคล หรือมีภาวะผู้นำที่ถูกสร้างขึ้นจากปรากฏการณ์ การรวมกลุ่มของบุคคลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งที่มีเป้าหมายชัดเจนและไม่ชัดเจน ในการดำเนินงานของกลุ่มคนให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันและไม่แตกต่างกันมากนัก ทฤษฎีภาวะผู้นำถูก

สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการอธิบายสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายและการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์กร ไม่มีสังคมใดที่มองข้ามคุณประโยชน์ของบุคคล โดยเฉพาะสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและกว้างขวางไปทั่วโลก

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 12) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้นำต่อการบริหาร องค์กรว่าในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ผู้นำเป็นประจักษ์ประทีปขององค์การเป็นตัวแทนองค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาและมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 6) ได้สรุปความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า องค์กรแต่ละองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่สุดคือคน ซึ่งธรรมชาติของคนหากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

พัชรี จิระจรัสชัย (2545 : 84) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อกระบวนการบริหาร ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารในทุกกระบวนการ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถ ทำให้เกิดอิทธิพลในการครองใจผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการรวมทีมหรือกลุ่ม ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

หากเราแบ่งหน่วยวิเคราะห์ของสังคมออกเป็นบุคคล กลุ่ม ชุมชน สังคม ประเทศชาติและระหว่างประเทศแล้ว จะมีผู้นำหรือผู้มีภาวะผู้นำอยู่ในหน่วยวิเคราะห์มากบ้าง น้อยบ้างเสมอ กล่าวคือในกลุ่มคนก็จะมีผู้หนึ่งที่มีความรับผิดชอบมากกว่าผู้อื่นกระทั่งสามารถ ชี้นำอธิบายกำหนดแนวทางและกระตุ้นสมาชิกอื่นๆ ในสังคมให้ใช้ความพยายามดำเนินงานไปสู่ เป้าหมาย ซึ่งก็คือกลุ่มคนที่ถูกจัดไว้ในกฎหมาย ผู้นำยังอาจเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่ไม่เป็นทางการ โดยที่ผู้นำนั้นอาจได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำของตนจากสมาชิกในองค์กรก็ได้ ซึ่งผู้นำ ที่ไม่ได้มีการรับรองจากกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบขององค์กร หรือหน่วยงาน แต่ได้รับการ ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในภาวะผู้นำของเขานักวิชาการด้านภาวะผู้นำมักเรียกบุคคลเหล่านั้นว่า ผู้นำที่เป็นทางการในชุมชนทั่วไปที่ประกอบด้วยปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรจำนวนมากก็ เป็นการรวมกันของคนจำนวนมากทั้งที่ได้จัดระเบียบแล้วและยังไม่มีระเบียบ ก็มักจะมีผู้นำชุมชน เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาของชุมชนที่พียงมีในสังคมทั่วไป ซึ่งจะรวมปัจเจกบุคคล กลุ่มคน องค์กร และชุมชนไว้ด้วยกันขนาดของการรวมกลุ่มจะใหญ่โตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ขนาดของการรวมกลุ่มที่ เพิ่มขึ้นย่อมเกิดจากการมีผู้นำทำให้เกิดขึ้น ในประเทศใดก็ตามเราจะได้เห็นผู้นำทั้งหญิงและชาย เป็นตัวแทนของกลุ่มคน ซึ่งอาจอยู่ในตำแหน่งที่มีชื่อเรียกแตกต่างกันไป เช่น พระมหากษัตริย์ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี และอื่น ๆ เป็นต้น ในองค์กรระหว่างประเทศระดับนานาชาติก็ จะมีการคัดเลือกผู้นำผู้หนึ่งให้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบมากกว่าบุคคลอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น
2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงาน เพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคือสูญเสียน้อยที่สุด
3. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศ การทำงาน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งมีอยู่ในตำราวิชาการบริหาร เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (MBO) การพัฒนาองค์กร (OD) การจูงใจ (motivation) การควบคุมคุณภาพ (QC) การปรับปรุงคุณภาพ การจัดการ (TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการสัมพันธ์ (human relations movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)
4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และสามารถอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กรที่ตนทำงานอยู่ และพยายามเชื่อเชิญชักชวนให้สมาชิกขององค์กร

ปฏิบัติตามด้วยกันก็เท่ากับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลสำคัญที่จะเกิดขึ้นก็คือพนักงาน หรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อ ลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสอง ฝ่าย คือ ผู้บริการก็ได้ประโยชน์และผู้รับบริการหรือลูกค้าก็ได้ประโยชน์ด้วย

5. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรม เป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เรารู้กันดี ถ้าผู้นำสร้างวัฒนธรรมค่านิยมที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิดและแนวการปฏิบัติได้หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกัน ผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบแผนการปฏิบัติของกลุ่มคน สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำโดยตรง เพราะ การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้มากน้อยเพียงใด และมีประสิทธิภาพเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำนั่นเอง

จากแนวความคิดของนักวิชาการและผลการวิจัยของนักวิจัย อาจสรุปความสำคัญ ของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ในการบริหาร เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ในทุก ๆ สถานการณ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในอันที่จะ นำพา กลุ่มคน หรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4. แบบภาวะผู้นำ

แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวความคิดของนักทฤษฎี การเน้นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจำเป็นต้องเลือกแบบภาวะผู้นำให้สมกับบทบาท เป็นไปได้และรู้จักดัดแปลงให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแบบภาวะผู้นำสามารถแบ่งได้หลายวิธี เช่น การสังเกตพฤติกรรม การดูวิธีการใช้ อำนาจและการพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจจนปรากฏออกมาเป็นรูปแบบให้เห็น ได้แก่

4.1 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Jacob W. Getzels และ E. G. Guba ซึ่ง เป็นแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การ ตามแนวคิดของ Jacob W. Getzels และ E. G. Guba ซึ่ง Robert P. Moser ได้จำแนกแบบของภาวะผู้นำไว้ 3 แบบ ซึ่งได้แก่ แบบภาวะผู้นำ ที่ยึดสถาบันเป็นหลัก แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลัก โดยให้ความหมายแบบภาวะผู้นำ แต่ละแบบไว้ดังนี้ คือ

4.1.1 แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leadership Style)

หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสำคัญทางสถาบันมีติมากกว่าบุคคลมีติ เป็นผู้นำที่ยึดสถาบัน บทบาทและความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด

4.1.2 แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leadership Style)

หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นของตนเองและบุคลากรในหน่วยงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นราย ๆ ไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไร มักจะคำนึงถึงความเหมาะสมของบุคคล ความต้องการของบุคคล ความจำเป็นของบุคคล และความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามทำให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข จะใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับให้น้อยที่สุดเท่าที่จำทำได้ และมักจะปกครองแบบกระจายอำนาจ

4.1.3 แบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leadership Style)

หมายถึง ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองฝ่ายพร้อม ๆ กันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมทุกเรื่อง ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้นำประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่ครูผู้ร่วมงานด้วย

4.2 แบบภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย House โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำ หรือแบบภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทฤษฎีนี้มีแนวความคิดใกล้เคียงกับทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเพิ่มค่าตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลที่เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย และ ควรช่วยให้หนทางสู่ความสำเร็จนี้ง่ายพอที่จะพยายามเดินไป โดยช่วยลดอุปสรรคและแก้ปัญหาของงาน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสให้ลูกน้องแต่ละคนได้มีโอกาสที่จะมีความพึงพอใจที่จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ รวมทั้งผู้นำควรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกน้อง โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำและได้เสนอแบบภาวะผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้คือ

4.2.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) คือ ผู้นำที่บอกหรือสั่ง

การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบ

ชี้แนะนี้ จะพบว่ามีประสิทธิภาพและมีผลต่อการเพิ่มความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานมีลักษณะไม่มีโครงสร้างและซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดประสบการณ์ และองค์การหรือหน่วยงานไม่มีกฎและวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำงานคลุมเครือ ผู้ตามไม่รู้จะทำอย่างไร หรือไม่รู้ว่าจะคาดหวังอะไรจากเขา จึงทำให้ความคาดหวังของเขาต่ำลง รวมทั้งความพยายาม ในการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามเมื่อใดงานมีโครงสร้างชัดเจน ง่ายต่อการที่จะปฏิบัติและผู้ตามมีความรู้ความสามารถภาวะผู้นำแบบชี้แนะก็จะไม่มีผลต่อความพยายามของผู้ตาม

4.2.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองและเป็นเพื่อนในการปฏิบัติงาน สำหรับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนนี้ พบว่ามีประสิทธิภาพ เพราะจะช่วยเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ เพราะภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยเสริมความมั่นใจ ลดความวิตกกังวล และทำให้ความไม่ชอบงานน้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อใดงานมีความท้าทาย น่าสนใจและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจแล้ว ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนก็จะมีผลต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อยมาก

4.2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

4.2.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented) คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าลูกน้องต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน ตัวแปรกลางจากสถานการณ์ (Situational Moderator Variables) สำหรับตัวแปรจากสถานการณ์ที่ทฤษฎีนำมาพิจารณาว่ามีส่วนในการทำให้พฤติกรรมของผู้นำหรือภาวะผู้นำมีผลต่อความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1) ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อม (Characteristics of Task and Environment) ได้แก่ ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมของงาน เช่น งานท้าทาย น่าสนใจมีคุณค่าหรืองานที่คลุมเครือซับซ้อน ยุ่งยาก น่าเบื่อ อันตราย และเพิ่มความเครียด รวมทั้งระบบอำนาจ หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนทำงาน

2) ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา (Characteristics of Subordinate) คือ ลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความมั่นใจ อยากประสบความสำเร็จ ชอบรับผิดชอบและชอบความเป็นอิสระในการทำงาน หรือผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะน้อย ไม่มั่นใจ ไม่ชอบ

รับผิดชอบ ชอบให้สิ่งหรือชี้แนะ และต้องการการควบคุมดูแลใกล้ชิดสำหรับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ นั้น มีการศึกษาถึงผลที่ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและการปฏิบัติงานน้อยกว่าทั้งภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่กล่าวมาแล้วอย่างไรก็ตามก็พบว่าภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเพิ่มความพยายามและความพึงพอใจให้แก่ผู้ตามได้เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน การที่ผู้ตามได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานดีขึ้นและรู้สึกคุณค่าของตัวเอง ที่ได้รับการยกย่อง ย่อมมีความพึงพอใจมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะมีผลต่อความพึงพอใจและความพยายามของผู้ตามเมื่องานไม่มีโครงสร้าง เช่น ชับซ้อนเพราะภาวะผู้นำแบบนี้แสดงความมั่นใจและคาดหวังในความสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ทำทลายและหาวิธีที่ทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

5. รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์กรอื่น ๆ เพราะการบริหารการศึกษาเป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการและทักษะในการจัดการด้านการศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองการพัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติ การจะนำองค์การทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้จึงต้องขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ในวงการการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

5.1 รูปแบบภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaborative Leadership) โดยที่ Telford (1996 : 78) กล่าวว่า ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงานของโรงเรียน ผู้การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ว่าผู้นำทางการศึกษาไม่ใช่ผู้ที่จะบริหารจัดการองค์ความรู้ได้เสมอไป ผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ ผู้สอน การบริหารจัดการโรงเรียนจึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนการสอนที่บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักศึกษามากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ได้ยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการของ Bolman และ Deal ที่จัดกรอบการบริหารเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้าง (Structural) 2) ด้านการเมือง (Political) 3) ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Humanresource) และ 4) ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic)

5.2 รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำนักบริการ (Servant Leadership) โดยที่ Greenleaf (1995 : 1-7) ได้กล่าวว่า เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน

ลูกค้าและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพคือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และเริ่มที่จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้น มีคุณสมบัติ 10 ประการ ที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่ 1) การฟัง 2) การมีความเห็นใจ 3) การเสียสละ 4) การตระหนักรู้ 5) การซื่อสัตย์ 6) การมีความคิดรวบยอด 7) การมองเห็นภาพ 8) การดูแล 9) การพร้อมร่วมมือ และ 10) การสร้างชุมชน

ภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอนจำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

5.3 รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share Holder Leadership) ซึ่ง Block (1993 : 1) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกันฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์เชื่อมโยงในแนวทางที่ทำให้อำนาจจะหว่างกันอยู่ในภาวะที่สมดุล ในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของความคิดนี้ เป็นการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกัน เป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม ในการบริหารจัดการ ลักษณะของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในตัวผู้เรียนอย่างความเป็นอิสระทางวิชาการ ลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่

5.3.1 การสร้างยุทธศาสตร์ในการสนทนาและการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic Conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมายของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มารวมกันในภาพกว้างของวิสัยทัศน์

5.3.2 การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of Choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่างให้ทุกคนใช้สิทธิในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นเสียง ๆ หนึ่งที่ควรสนใจ

5.3.3 การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลวร่วมกัน

5.3.4 การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual Trust) ต้องพูดความจริง เมื่อมีการกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริงเพื่อที่จะทำให้ความรู้สึกไม่มั่นคงลดน้อยลง

5.3.5 รูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) ซึ่ง Caldwell (2000 : 56) จากการศึกษาภาวะผู้นำที่สามารถนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรได้อย่างประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบการเรียนการสอนในภาพรวมที่จะสร้างให้สถาบันการศึกษา เป็นสังคมของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์ เป็นสิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำ และจากการรับรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตนจะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้แนวคิดและการปฏิบัติ ซึ่งได้นำเสนอยุทธศาสตร์ 5 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมาประยุกต์ใช้

ประการที่ 2 คือ ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดี ตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ให้เด่นชัด ทักษะในการสื่อสารซึ่งได้แก่การพูดสนทนานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของมนุษย์ในและวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกียรติซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญยิ่ง จะพบว่าการพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็นทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้ฉับไว โดยใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสารให้ทำหน้าที่นี้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ ใช้วาทศิลป์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความประนีประนอม ยอมอ่อนตาม นอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชย ให้การยอมรับและให้ความเชื่อถือก็เป็นสิ่งที่นำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

ประการที่ 3 คือ ด้านการร่วมมือ การปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้เท่า ๆ กัน การพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงานการแสดงความอ่อนน้อมต่อกัน ในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่ จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกันซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกัน การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมักจะเข้ามา

ปะปนกับการทำงานอยู่เสมอ การแสดงความเอื้อเฟื้อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจ การแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถตักเตือนหรือพูดจากันได้ เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัว บุคคลการมีลักษณะของความอ่อนข้อ ให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็น เช่น การใช้ความเยียบ นิ่งเฉยไม่โต้ตอบสยบความขัดแย้ง แต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้ผู้โต้แย้งเกิดความลั้งเลไม่แน่ใจ และเมื่อพบว่าการโต้แย้งไม่มีผลก็จะหันกลับมาร่วมมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตาม หรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการ และการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษา การใช้อำนาจตัดสินเด็ดขาดลงไปและทำโทษ อาจไม่ได้ผลดี แต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับน้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

ประการที่ 4 คือ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาและมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ ในด้านศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสาน รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญยิ่ง

ประการที่ 5 คือ การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและบริการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจรการประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือ เพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

5.4 รูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (True Good Friend Leadership) โดย สุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2546 : 10) ในวงการศึกษา การทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคน ผลกำไรคือ การสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือรูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียวกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะ

สรุปของภาวะผู้นำในฐานะเพื่อนแท้เมื่อนำมารวมกลุ่มพฤติกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้ มี
 ความรู้ทักษะและความสามารถ (K = Knowledge) ให้ความรักใคร่และเป็นมิตรเอื้ออาทร
 (L = Loving care) ทำให้เกิดผลตอบแทนตามผลลัพธ์ (Y = Yield) ให้การสนับสนุนที่จำเป็น
 (N = Need) ยึดถือทางสายกลาง (M = Middle way) สร้างการทำงานเป็นทีม (T = Team)

5.5 รูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานให้พากันไป ของ พระธรรมปิฎก (ประยุต
 ปยุตโต. 2540 : 9-12) กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่ใช้ความสัมพันธ์แบบประสานตัวระหว่างผู้นำและผู้
 ร่วมที่ไปด้วยการประสานตัวกันมีลำดับขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองต้องมีคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถ
 เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำที่
 เชื่อว่าผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพวกเขาไปได้จนถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยาก
 เข้าร่วมไปด้วย ความศรัทธาที่เกิดขึ้นทำให้ไม่ต้องแสดงตนว่าเป็นผู้นำแต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยาก
 ให้นำ

ขั้นที่ 2 ผู้นำจะต้องเริ่มทำให้ผู้ร่วมไปด้วยเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีศักยภาพ
 มีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับจัดและพัฒนาให้สามารถทำกิจการงานได้สำเร็จ คือ
 สามารถเข้าร่วมไปด้วยกันได้ให้มีความมั่นใจว่าจะร่วมไปด้วยกันได้

ขั้นที่ 3 ช่วยให้ผู้ร่วมไปด้วยกันประสานกันเอง คือการชักนำให้เกิดความสามัคคี
 พร้อมเพรียงกันทั้งประสานมือและประสานใจซึ่งมีความสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกัน ซึ่งต้องการ
 ความกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดร่วมใจซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่ต้องการหลักธรรม

ขั้นที่ 4 ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือการประสานคนกับงานนอกจากจะให้ความ
 มั่นใจในตนเองแล้วต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานด้วยหรือสิ่งที่จะทำด้วย ว่าสิ่งนี้ดีแน่ งานนี้จะ
 ทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริง สร้างให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าของงานจน
 ทำให้อยากทำและรักงานที่ทำซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน

ขั้นที่ 5 ประสานความตั้งใจในการทำงานให้เกิดกำลังใจ คือ ทำให้เกิดเป็นพลัง
 ใจที่จะทำให้มีการขับเคลื่อน เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ ทางพุทธศาสนา เรียกว่า
 มีความไม่ประมาท ไม่เฉื่อยชา แม้ว่าความรักงานจะทำให้คนมีกำลังใจในการทำงานแต่บางที่ถ้า
 ไม่หนุนให้กำลังใจขึ้นไปบ้างก็อาจจะเกิดการเสื่อมถอยลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามคงไว้ทั้งความ
 รักงาน ตั้งใจทำงานและกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุคฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่หือถอยและ
 ไม่หือแท้

ขั้นที่ 6 ประสานประโยชน์สุขแก่คนที่เข้าไปเกี่ยวข้องหรือคนที่ร่วมไปด้วยกัน ซึ่งผู้นำจะต้อง พยายามให้คนที่ร่วมงานร่วมอยู่ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่ใช่แต่เพียงให้เขาสละกำลังร่วมทำงานแต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาได้พัฒนาให้เกิดความเจริญแก่ตนเองซึ่งจะเป็นผลย้อนกลับทำให้มาสู่องค์การเพราะเมื่อเขาเก่งขึ้น ดีขึ้น ก็จะทำงาได้ผลดีขึ้น มีความสุขมากขึ้น มีชีวิตที่ดีงาม บรรลุผลประโยชน์อย่างแท้จริง รูปแบบภาวะผู้นำของพระธรรมปิฎกนี้ เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสรรค์ภาพที่ยั่งยืนให้แก่ชีวิตด้วย เป็นการให้ผู้นำ สร้างความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกันจึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุล ต่อภาวะผู้นำและผู้ตาม

6. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำ เป็นตัวแทนขององค์การ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทเป็นเสมือนหลักในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของส่วนรวม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและความมี ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การ และยังมีผู้กล่าวถึงบทบาทที่สำคัญของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2535 : 100) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้
 1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
 2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึงผู้นำจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการ วิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
 3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวก ให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็น การช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ลีปปนนท์ เกตุทัต (2540 : 43-45) ให้ความเห็นว่า ในการเป็นนักบริหารไม่ว่าจะเป็นระดับใดก็ตามต้องตระหนักว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะที่กว้างไกลและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม โดยจะต้องมีบทบาทหน้าที่ 8 ประการ คือ

1. มีจิตว่างไม่ยึดอารมณ์ ไม่มีผลประโยชน์
2. ใช้สมองและความรู้
3. มีการตัดสินใจที่ดี
4. มีทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย
5. เลือกคนดี คนเก่งมาร่วมงาน
6. จัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการอย่างเหมาะสม
7. กระจายอำนาจการตัดสินใจ
8. ติดตามงาน และประเมินผลงานโดยยึดส่วนรวมเป็นหลัก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ไว้ดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead)
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson)
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)
4. การสอนงาน (Coach)
5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
6. แสดงบทบาททำงานเป็นทีม (Team Player)
7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver)
8. การประกอบการ (Entrepreneur)

มัลลิกา ต้นสอน (2545 : 165) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายในและวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งผู้นำจะต้องอาศัยการจูงใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นทำงานได้

ผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำ มีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็งก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีที่สุด หรือผู้บริหาร-ผู้จัดการที่ดี ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ (กัลยาณี สูงสมบัติ. 2550 : เว็บบไซต์)

จากที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่าผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้าเพื่อนร่วมงานผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจ และครอบคลุมถึงการบริหารงานในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาท

ทางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การโดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

7. คุณลักษณะของผู้นำ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : 45) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำและคุณลักษณะไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ความคิดรวบยอด (Conceptual) คือ ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุมเป็นคุณลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ
 2. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative) คือ ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ไม่ติดอยู่ในความเคยชิน หรือวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ
 3. มีศิลปะในการสื่อสาร (Communicative) คือ ความสามารถในการสื่อสารหรือการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล
 4. มีความกล้าหาญ (Courage) คือ ความกล้าหาญในการทำงาน รวมถึงการตัดสินใจการนำเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการต่าง ๆ
 5. มีความอยากรู้อยากเห็น (Coriosity) คือ ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 6. มีจิตใจมั่นคง (Consistency) คือ ความคงเส้นคงวาในการทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงไปมาอย่างขาดเหตุผล
 7. มุ่งมั่นในภารกิจ (Commitment) คือ ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดปฏิบัติตามที่กำหนดไว้
- คุณลักษณะที่จำเป็นในการที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ดังต่อไปนี้
1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขขุมเยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
 2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์และประเมินประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตลอดทั้งการเตรียมการเพื่อรับกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต
 3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง มีทางออกในการจัดการกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด
 4. ความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้ถูกต้องอย่างรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์และมีเหตุผลเพียงพอ

5. ความสามารถในการสื่อสาร สื่อสารกับทุกคนได้ทุกระดับในองค์กร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ การเจรจาต่อรองตลอดความสามารถในการนำประชุม
 6. ความรอบรู้ในหน้าที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร
 7. ความขยันขันแข็งและความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อทนต่อความยากลำบาก
 8. การเป็นผู้มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบและวิธีการทำงานเก่า ๆ
 9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์
 10. ความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย คาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งแนวทางแก้ไขอย่างลึกซึ้ง
 11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบาน อดทนต่อคำวิจารณ์ได้
 12. ทำงานในสภาวะการณ์ที่กดดัน สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับสู่สภาพปกติโดยเร็ว
 13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทางทิศเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กรแม้มีความเห็นที่แตกต่างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์กร
 14. มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
 15. การมีสัมพันธภาพที่เอื้อประโยชน์ต่องาน ในส่วนที่รับผิดชอบของหน่วยงาน
 16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 17. มีเชี่ยวชาญและการใช้วิจารณ์ญาณที่ดี
 18. เป็นผู้มี่อุดมการณ์และหลักการที่ดี
- กัลยาณี สูงสมบัติ (2550 : เว็บไซต์) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำดังนี้
1. ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ สติปัญญา โดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

2. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity and Achievement Drive) คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

3. ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำลายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จ

4. ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขาเป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

8. คุณสมบัติของผู้นำ

ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ (2542 : 25-26) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ 9 ด้าน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด สถานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งกาย วาจา และใจ ผู้นำที่

มีความกล้าหาญจะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่ง ที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวผู้นำเอง ในลักษณะของการ “กล้าได้กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการประสานความคิดประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษา และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ หรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดยาดขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวม และต่อองค์การ ความภักดีนี้จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

พรพนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 69-70) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่มีสติปัญญาดี

1.1 ความสามารถในการจินตนาการ (Imagination)

1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creative Ability) คือ ความ

กระตือรือร้นที่จะชวนขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.3 การมีวิจารณญาณ (Judgment) มีความคิดในการตัดสินใจปัญหาหรือวิพากษ์วิจารณ์ปัญหาต่าง ๆ ไปในทางที่ถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริงและศีลธรรมอันดีงาม

1.4 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) หมายถึง การปรับตัวของผู้นำและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคงได้โดยสม่ำเสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด

1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Omniscience) ทั้งภายใน ภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญและกำลังใจ คำนึงถึงความรู้สึกและความพอใจงานของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงานสถานะ ในองค์การและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่า มีความกล้าหาญกว่า ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balanced) มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man) ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใด ๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดมาในวัตถุประสงค์นโยบายระเบียบวิธี งบประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใด ๆ ก็ตาม การวางกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ

6.1 โอกาสในตลาด (Market Opportunity) ในขั้นนี้ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินว่ามีโอกาสประกอบการธุรกิจในตลาดอย่างไรบ้าง

6.2 ความสามารถและทรัพยากรขององค์การ (Corporate Competence and Resources) ผู้บริหารต้องประเมินถึงความพร้อมตลอดจนจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การและความสามารถในการพัฒนาองค์การในอนาคต

6.3 ค่านิยมและอุดมการณ์ (Management Value and Aspirations) หมายถึงแนวทางที่ผู้บริหารต้องการให้องค์การทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง

6.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

7. ต้องมีอำนาจ (Power) อำนาจเป็นของคู่กับผู้นำและอาจเกิดขึ้นโดยความสามารถในการสร้างความเชื่อถือและอาจเกิดจากการบังคับบัญชาโดยตรง

กล่าวโดยสรุป คือ คุณสมบัติของผู้นำ ผู้บริหารที่ดี ต้องมีคุณลักษณะพื้นฐาน

10 ประการ คือ

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
3. วิเคราะห์เหตุการณ์ ตัดสินใจดี
4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงาน และเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ของตนเป็นใหญ่
9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี
10. มีคุณลักษณะของผู้นำ

9. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวม

9.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

9.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theory) ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราชสมเด็จพระนเรศวรมหาราช และพระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของ Gardner
ได้แก่

1) The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ และมีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader - constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำจะต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
2. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น
3. ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

9.1.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory)

การพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรมกันโดยทั่วไป ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake และ Mouton และ Douglas McGregor โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ของ Kurt Lewin's Studies ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวเยอรมันได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเองไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง

คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ซึ่งผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น และผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จะใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นการให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ของ Likert's Michigan Studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ การใช้ข้อสิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1) แบบใช้อำนาจ (Exploitive - authoritative) เป็นผู้บริหารที่ใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent - authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative - democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง

การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative - democratic)

เป็นผู้บริหารที่ให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน และยังพบว่า การบริหารแบบนี้ทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ของ Blake และ Mouton's Managerial Grid Blake และ Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) กำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียก รูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม และได้เสนอผังภาพที่ 2

9,1									9,9
				5,5					
1,1									9,1

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบของการบริหารแบบตาข่าย

ที่มา : Blake และ Monton 1985 : 29

จากภาพที่ 2 ซึ่งแสดงรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายตามแนวคิดของ Blake และ Mouton โดยสามารถสรุปรูปแบบของผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ ดังนี้

3.1) แบบมุ่งงาน (Task-oriented/Authority Compliance)

แบบ 9,1 รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายตามแนวคิดของ Blake และ Mouton โดยสามารถสรุปรูปแบบของผู้นำทั้ง 5 รูปแบบ ดังนี้

3.1.1) แบบมุ่งงาน (Task - oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ท่างเห็นผู้ร่วมงาน

3.1.2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นที่การสร้างมนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3.1.3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมีกจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.1.4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.1.5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกลึกซึ้งของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ของ McGregor's : Theory X and Theory Y Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมนักชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้ เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของ Maslow ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนซึ่งเกี่ยวข้องอยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้

สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. การศึกษาของ University of Michigan ได้แจกแจงพฤติกรรมของผู้นำที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจ และเข้าใจความต้องการของคนงาน

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented Behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

3. การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

3.1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation Structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

3.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

4. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ โดยมีทฤษฎีต่างๆ ได้แก่

4.1 ทฤษฎี 3 - D Management Style ของ William J. Reddin ซึ่งได้ทำการศึกษา โดยการเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมีมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงแบบผู้นำ ตามทฤษฎี 3 - D Management Style ของ William J. Reddin

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
แบบที่ 1 Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
แบบที่ 2 Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณา ผู้ร่วมงานมากขึ้น
แบบที่ 3 Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
แบบที่ 4 Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

จากตารางที่ 1 แบบผู้นำทั้ง 4 แบบ มีองค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณ พิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ทฤษฎี Z Organization ของ William Ouchi โดยเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

4.3 ทฤษฎี Life cycle Theories ของ Hersey และ Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของ Reddin และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงานปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม ซึ่งแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

4.3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

4.3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

4.3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการชักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4.3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

4.4 ทฤษฎี Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness โดยที่ Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญ ที่จะทำให้กลุ่มยอมรับโครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผนผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approach) เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่าง ๆ

5. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ซึ่งมีนักทฤษฎีหลายท่าน ได้ทำการศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ดังนี้

5.1 นักทฤษฎี Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้น เมื่อ ผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of Power)

Burns ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น และแนวคิดใหม่นี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความ เป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป และสรุปลักษณะผู้นำเป็น 2 แบบ ได้แก่

5.1.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่นถ้าคนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

5.1.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino Effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง และโครงการแก้มลิง เป็นต้น

5.2 นักทฤษฎี Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของBurns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างไรอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมาย มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

5.2.1 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

5.2.2 สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร อันได้แก่ งาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและวัฒนธรรมองค์กร

5.2.3 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถ เฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

Bass ให้ความหมายของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิด

แรงตลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ส่วนความหมายของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ พร้อมได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ

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

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

พฤติกรรมการทำงานของนักบริหารมืออาชีพ

ชมพูนุช อัครเศรณี (2547 : 25) กล่าวว่า ความเป็นมืออาชีพไม่ได้ตัดสินเฉพาะองค์ประกอบเชิงรูปธรรม อาทิ ผลกำไรสุทธิมา เงินเดือนสูงลิ่ว ที่นั่งผู้โดยสารชั้นหนึ่งหรือชั้นธุรกิจ ยามเดินทางโดยเครื่องบิน หรือเครื่องแต่งกายชุดทำงานโก้โก้ แต่คนเป็นมืออาชีพมีองค์ประกอบลักษณะต่าง ๆ และการปฏิบัติบางประการอย่างแน่ชัดในเชิงรูปธรรม ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันที่เป็นสากล องค์ประกอบของการเป็นมืออาชีพโดยทั่วไปสำหรับองค์การมีหลายประการ และมี ความหลากหลายตามบริบท และความเชื่อซึ่งเกิดจากผลการทดลองเชิงวิจัยและการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ และเสนอแนะความแก่กล้าในการเป็นมืออาชีพซึ่งสามารถมองเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารไว้ 10 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ความแก่กล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองผู้อื่น ผู้บริหารมืออาชีพจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ถ้าไม่ได้รับมอบหมายจากผู้มี

อำนาจสั่งการ หรือได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือ การให้ความเห็นใจเข้าไปช่วยเหลืออาจนำผลเสีย มาสู่องค์กรได้ และอาจกลายเป็นการก้าวก่ายการทำงานของผู้อื่นได้

ประการที่ 2 ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ เมื่อมีงานที่ต้องบริหารจัดการให้ ประสบความสำเร็จ มีโอกาสที่จะสามารถแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานนั้นได้จนบรรลุ เป้าหมาย โดยไม่ต้องให้มีการสั่งการเป็นคำสั่งในแต่ละขั้นตอน การคิดเองได้ คิดแก้ปัญหาได้ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นลู่ทางในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ประการที่ 3 ความเก่งกล้าในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับ ยอมรับและจัดการกับผลงานนั้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ยอมรับความดีและความผิดพลาด และพร้อมที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ไม่โยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น ผู้นัก บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพมักจะใจผลัดดันปัญหาไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคือคนอื่น มืออาชีพจะไม่ขยาย ความผิดพลาดให้แก่ผู้อื่นหรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น และจะไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิด ของตนเองด้วยการให้ร้ายผู้อื่น จะไม่พุดแก้ตัวแต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ ดีขึ้น

ประการที่ 4 ความเก่งกล้าในการตัดสินใจ ในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้อง ตัดสินใจซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในระยะเวลาที่จำกัดในการหาข้อมูลเพียงพอเพื่อ สนับสนุนการตัดสินใจ แต่เมื่อจำเป็นเร่งด่วนนักบริหารมืออาชีพจะสามารถพิจารณาเลือกและไม่ ลังเลที่จะตัดสินใจได้ในทันทีแม้ว่าจะมีความหนักใจเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นอยู่บ้าง นัก บริหารมืออาชีพจะต้องไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้คืออุปสรรคในการบริหารจัดการ เพราะการลังเลในการ ตัดสินใจอาจนำมาซึ่งความเสียหายได้ นอกจากนี้นักบริหารมืออาชีพควรสามารถตัดสินใจได้ด้วย ตนเองในขอบเขตที่ตนได้รับมอบหมายและไม่พยายามที่จะโอนอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้อื่นทำ แทนตน นักบริหารมืออาชีพต้องมีความมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะสร้างความสำเร็จในงานที่ทำ และปัญหาคือสิ่งที่จะต้องระวังแก้ไขให้ผลงานบรรลุเป้าหมายให้ได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือการตั้งมั่นใน หลักการและมีความคิดในเชิงบวกกับการงานและผู้เกี่ยวข้อง

ประการที่ 5 ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น นักบริหารต้องคำนึงถึงการปฏิบัติ ตนตามมารยาททางธุรกิจและสังคม การเป็นมืออาชีพคือการนับถือตนเองและนับถือผู้อื่น แม้ว่า บุคคลเหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พึงระลึกว่าทุกคนมีทัศนคติที่เป็น ความคิดของตนเอง ทุกคนอาจมีความสัมพันธ์กันในหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำงาน และความรู้ในเชิงวิชาการ แต่ทุกคนมีความเสมอภาคกันในด้าน ศักดิ์ศรีและเกียรติยศในความเป็นคน

ประการที่ 6 ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ในโลกของการทำงานนั้น ผู้นำมีอาชีพต้องไม่ทำสิ่งที่ทำให้ตนเองมัวหมองและเสื่อมเสียเกียรติยศ แม้ในยามที่พ่ายแพ้ก็ ยังรักษาเกียรติยศของตนไว้ได้อย่างสง่างามด้วยตัวของตนเอง มีน้ำใจเป็นนักกีฬาซึ่งทำให้ไม่คิด อาฆาตมาดร้ายต่อผู้ชนะ นักบริหารมีอาชีพจะไม่โทษตนเองและผู้อื่น แสดงวุฒิภาวะทาง อารมณ์ด้วยการไม่ตำหนิอาละวาดหรือ แสดงกิริยาว่าจกที่ก้าวร้าว เสียชื่อเสียง การแสดงความผิดหวัง อย่างรุนแรงต่อหน้าผู้อื่นเพราะรู้สึกเสียหน้า ทำให้เสียผลประโยชน์เท่ากับว่าไม่สามารถรักษา เกียรติยศของตนไว้ได้ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีทักษะในการพหุจิตของตนเอง ออกจากสถานการณ์ หรือวางเฉยเท่าที่จะทำได้เป็นอย่างดีที่สุด นักบริหารมีอาชีพต้องทำความเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ แน่นนอน ความพ่ายแพ้ในวันนี้เป็นเพียงการไม่มีโอกาสแต่ความมุ่งมั่นไม่ทอดลอยอาจทำให้โอกาส หวนกลับมาอีกได้ในวันหนึ่ง การหยุดพักและสงบนิ่งในช่วงหนึ่งจึงไม่ใช่เป็นการเสียเวลาแต่เป็น เวลาที่ดีในการเติมพลังเพื่อก้าวเดินต่อไป

ประการที่ 7 ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี นักบริหารมี อาชีพต้องเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อโลกและสังคมเปลี่ยนไป การปรับตัวกับ ระบบการทำงานในรูปแบบที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อรองรับเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวให้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเท่าใด ก็จะสามารถปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับ บริบทของการบริหารงานได้เร็วเท่านั้น การต่อต้านการเปลี่ยนในขณะที่ยังไม่ได้ยอมรับหรือลงมือ ปฏิบัตินำความเสียหายมาสู่องค์กรอย่างแน่นอนในฐานะนักบริหารองค์กร นักบริหารมีอาชีพ ต้องสร้างความเข้าใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและพยายามมองข้อดีของการ เปลี่ยนแปลง โดยไม่วิเคราะห์ วิเคราะห์ในขณะที่ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง แต่จะช่วย คูแผลและประเมินผลเพื่อการพัฒนาและให้คำปรึกษาหารือ ผู้บริหารมีอาชีพจึงมักตระหนักถึง คุณค่าในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเติมเต็มในความสามารถของตน เพื่อให้ ก้าวทันกับเหตุการณ์และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาตนเอง เพื่อให้มี ความรู้เท่าทันกับโลกภายในและภายนอกองค์กร รู้ทันข้อมูลสารสนเทศ สามารถนำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์แก่องค์กร มนุษย์มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนา ตนเองจะทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

ประการที่ 8 ความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นของนักบริหารมีอาชีพคือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นกฎเกณฑ์มากจนเกินความจำเป็น เพราะต้องเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้อง และผิดเสมอไปในทุกโอกาส ความยืดหยุ่นไม่ใช่ความลั้งเลหรือความไม่แน่นอนในหลักการ แต่ เป็นการเลื่อนไหลที่ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ในด้านความคิดที่ยืดหยุ่น จะทำให้นักบริหารมีอาชีพไม่ปิดกั้นตนเองเนื่องจากมีความเชื่อว่าทุกอย่างมีความเป็นไปได้ และ

ความเป็นไปได้เป็นโอกาสที่ดีเสมอ การปฏิบัติงานที่ตายตัวไม่ได้ทำให้งานสำเร็จรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเสมอไป

ประการที่ 9 ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของนักบริหารมืออาชีพด้วยการเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากองค์การให้บริหารงานบริหารเสน่ห์ นักบริหารมืออาชีพจะไม่กังวลและไม่เสียเวลาและสมองที่จะทุ่มเทให้แก่การทำงานมาบริหารเสน่ห์ตนเองเพียงเพื่อเอาใจผู้อื่นให้ชอบพอดตนเอง และหวังผลประโยชน์จากเสน่ห์ของตนเอง การมุ่งมั่นในงานโดยไม่หวังผลตอบแทนส่วนตนเป็นเสน่ห์ที่อย่างหนึ่งที่ทำให้ทุกคนเข้ามาร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารมืออาชีพตระหนักดีว่า ผู้ซึ่งต้องดูแลให้งานสำเร็จเรียบร้อยทันตามกำหนดตามเป้าหมายและงบประมาณย่อมไม่สามารถทำตามใจทุกคนได้ การถูกวิพากษ์วิจารณ์จึงเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปของการทำงาน

ประการที่ 10 ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน โลกของธุรกิจทุกประเภทต้องสร้างผลกำไร ธุรกิจการศึกษาก็เช่นกัน แต่กำไรที่พึงได้จากธุรกิจการศึกษาไม่เช่นเป็นแค่เงินตราแต่ต้องเป็นประสิทธิภาพของผลผลิตที่เป็นผู้เรียนซึ่งเป็นคน มนุษยธรรมในการถ่ายทอดวิชาความรู้การอบรมสั่งสอนและการมีความเมตตา สงสารและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ตามจุดประสงค์ของการศึกษาส่วนหนึ่งและความเป็นธรรมในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่ง ต่างต้องการความเป็นธรรมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้บริหารมืออาชีพ ย่อมแสดงถึงลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการลับคม ด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารที่แท้จริง ลักษณะนิสัยของบุคคลบางประการอาจเป็นตัวบ่อนทำลายประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากร และนำความเสียหายในด้านผลประกอบการของหน่วยงานด้วย ดังนั้น การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงต้องมีการตระหนักและพัฒนาด้านตนเองอยู่เสมอ

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของกระทรวงศึกษาธิการให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่ว่ากำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยัง

คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตาม หลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SMB) ในการ สร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมา ทั้งระบบโครงสร้างและการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการนำมาสู่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีกฎหมาย รองรับให้สามารถทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตาม บทบัญญัติแห่งกฎระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และ กฎหมายอื่น ๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้การบริหาร สถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ ให้ประชาชน พึงพอใจในการบริหารของรัฐมากขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่าหลัก ธรรมภิบาลโดยยึดหลัก 6 ประการ ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความ โปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า

บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจขอบข่ายและการจัดการศึกษา ตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติ ในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยมีความ เป็นอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
2. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ ที่มุ่งเน้นใน เรื่องของความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของงบประมาณ การจัดสรร งบประมาณบริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล
3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นส่งเสริม ให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา

ให้ขวัญกำลังใจ ยกย่องเชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจน วินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับการ จัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัด การศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การ พัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นภารกิจหลัก ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาใน ฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมีอาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการ บริหารหรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มิวสิทัศน์ (Vision) เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความ ชี้ใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ (Imagination and Judgement) ประกอบด้วย ความตั้งใจดีและการเปิดใจกว้างสำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล สารสนเทศมากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือจาก หน้าที่จัดองค์การและการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการ ทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จะเห็นได้ว่าการ วางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทางในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

4. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมด ภายในองค์กร หรือในสำนักงานโดยกำหนดในลักษณะของ ตำแหน่งงาน วิธีปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้แน่นอนเพื่อให้การทำงานของ องค์กรดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบองค์การได้ดี มี ความชัดเจน คล่องตัวในการบริหารหน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theory) มี วิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Models) และรูปแบบเชิง กระบวนการ (Process Models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญ

อย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการ ด้านต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

6. การควบคุมองค์การ (Control Process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผนโดยภาพรวมทั้งองค์การโดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

โดยสรุป บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา จะเห็นว่าโลกยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำหรือผู้มีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทัศน์ทางเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E-leadership) มีความสำคัญอย่างยิ่งและควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. Envision ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ
2. Enable ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ และใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา
3. Empowerment ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ถึงความสามารถของบุคคลในโรงเรียนหรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. Energize ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้มอด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข
5. Engage ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. Enhance ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ได้อย่างต่อเนื่องเป็นไปตามมาตรฐาน
7. Encourage ผู้บริหารยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. Emotion ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน และอ่านใจคนได้สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. Embody ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ที่ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย
10. Eagle เปรียบประดุนกอินทรี ที่มองไกลและเน้นภาพรวมมากกว่าการมองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหารบทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้วผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี E-leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกหรือขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่แท้จริง

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นั้นได้เสนอแนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาที่ทำหลายด้าน จึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบ ปฏิรูปแนวทางการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียนปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่น และเอกชนโดยเน้นเรื่อง การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คุรุสภาและบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาให้เพื่อการศึกษา ปฏิรูประบบประกันคุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา 2544 : 15-18) ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์กร หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดองค์กร แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์กรถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน

นั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ

อรุณ รักธรรม (2527 : 198-202) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้ที่มีความอดทน
9. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความสงรักภักดี
15. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและนาน ทนต่อความลำบากเจ็บช้ำได้ โดยไม่ปรีปากหรือแสดงอาการ ท้อแท้ให้พบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) จะต้องตัดสินใจถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอ ที่จะเป็น ผู้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ในเมื่อมีปัญหาใดๆ เกิดขึ้น

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่น ร่วมมือกับตนได้เท่านั้น ที่จะได้รับความสำเร็จ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบจำเป็น ที่สุดสำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่จะใช้ในการบริหารงาน หรือใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาด้านวิชาชีพ และ การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่ตนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับความรู้ และ ประสบการณ์ ในการทำงานของคุณคนๆ นั้นมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การ จัด ระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมาย งานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงาน

2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ ตอบแทน

3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การ จัด กิจกรรมทางวิชาการ การจัดการบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศ และพัฒนา งานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมี ศาสตร์และ ศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัด

การศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะ ของนักบริหารสถานศึกษามีการกล่าวไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งที่คนส่วนตัว ที่เกิดจาก ประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงานสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยี สารสนเทศเป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคนต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติสิทธิของประชาชนในด้านการศึกษาและการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและ

ฝึกอบรมตามความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น ซึ่งรัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง ให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น มีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง มีอำนาจเป็นของตนเองโดยเฉพาะ สำหรับการกำหนดอำนาจและหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่น

กระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน การบริหารการปกครองท้องถิ่น จึงได้จัดทำแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 ขึ้น โดยได้จัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้ง พระราชบัญญัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ครอบคลุมภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการจัดและพัฒนาศึกษาท้องถิ่นที่ เหมาะสมกับศักยภาพ ตามความพร้อมและตรงตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละรูปแบบ แต่ละแห่งให้มีคุณภาพประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และมีมาตรฐาน สามารถพัฒนา ศักยภาพคนของท้องถิ่นให้มีคุณภาพต่อไป

1. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2545-2559

วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่ สามารถบูรณาการ วิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเอง และเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาขั้นปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่ เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาใน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและ วางรากฐานชีวิตการเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้

ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบกรงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมและมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กและเยาวชนแก่เด็กและเยาวชนประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยของท้องถิ่น

2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น

2.1 เพื่อให้เด็กปฐมวัย ได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกายจิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 เพื่อให้เด็กที่มีอายุในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

2.3 เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญหา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลายและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วมการสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

2.5 เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ

ทั้งด้านสติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬา นันทนาการ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้องใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

2.6 เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิตโดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาสผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีความทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

2.7 เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

3. การดำเนินการจัดการศึกษาท้องถิ่น

กระทรวงมหาดไทย ได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแนวนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (ดำรง วัฒนา และคนอื่น ๆ. 2547 : 56-59)

3.1 แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความพร้อมและศักยภาพ เมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน รับผิดชอบการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทาง คือ

3.1.1 การดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

1) ดำเนินการจัดตั้งสถานศึกษาเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาที่รัฐบาลจะถ่ายโอนภารกิจการศึกษาของรัฐ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารการจัดการศึกษา

สำหรับการดำเนินการทั้ง 2 กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผ่านการประเมินความพร้อมที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินกระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่ต้องดำเนินการช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

3.1.2 การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม

เป็นการดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษา ทรัพย์สินอื่น ๆ รวมทั้งการเสนอแนะ และร่วมพัฒนาการศึกษา

3.2 การพิจารณาความพร้อมในด้านการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

3.2.1 ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้ว ดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบ ของท้องถิ่นอย่างทั่วถึงตามความต้องการของประชาชน

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดที่ยังไม่ได้จัดการศึกษา ต้องดำเนินการจัดบริการทางการศึกษา แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติกำหนดและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความเหมาะสม ความพร้อมและความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้ ภายใต้การประเมินความพร้อมตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเป็น กฎกระทรวง

3.2.2 การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจ การจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการกิจ ด้านการศึกษาก่อนพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน การส่งเสริมอาชีพ การศึกษานอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ และบำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

2) กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินการกิจ ด้านการศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา) การส่งเสริมอาชีพ การศึกษานอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชนการกีฬา นันทนาการ และบำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

3) กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินการกิจ ด้านการส่งเสริมอาชีพ การศึกษา นอกระบบ กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ และบำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

3.2.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาพิจารณาจาก

- 1) ความต้องการและข้อคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น
- 2) ความคิดเห็นของสภาท้องถิ่น
- 3) ข้อมูล ข้อเท็จจริง (จำนวนโรงเรียน จำนวนเด็ก สภาพที่ตั้ง ฯลฯ)
- 4) ข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะโอน
- 5) ศักยภาพของท้องถิ่น ได้แก่

5.1) คน ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารการศึกษาของนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2) เงิน ได้แก่ รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น จะเพิ่มขึ้นและได้รับอุดหนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับสนับสนุนองค์กรต่าง ๆ

5.3) พัสดุ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ที่มีที่จะรับโอน ที่จะให้มี ให้เป็น ให้เกิด ที่จะขอสนับสนุน

5.4) การจัดการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ ความสามารถ วิสัยทัศน์ ต่อการจัดการศึกษาและการจัดการโครงสร้างการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.4 การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาระดับความพร้อมและศักยภาพแล้วจะนำแนวนโยบายตามกรอบภารกิจซึ่งสอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และหรือแผนการปฏิบัติการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักการดำเนินการ ดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่อย่างทั่วถึง
- 2) ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการตามแผนและร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน
- 3) ใช้แผนเป็นแนวทางในการบริหารกิจการ และสนองตอบปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม
- 4) การกำหนดกิจกรรมโครงการในแผน ต้องมุ่งหลักความเป็นไปได้และประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนในท้องถิ่นจะได้รับ

3.2.5 การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ใช้สื่อและวิธีการทุกรูปแบบที่จะชี้แจงให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรเอกชน ให้รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางและแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาการจัดการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรมเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

3.2.6 การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างความตระหนักในความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมให้แก่กลไกทางสังคมทุกส่วนทั้งกลุ่มประชาชน ภาคีรัฐ และภาคเอกชน เพื่อให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ทั้งการสนับสนุนกำลัง

กาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ตลอดจนความคิดเห็นหรือการติดตามตรวจสอบเพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

3.2.7 การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษา โดยการปรับโครงสร้างการบริหาร กิจกรรม การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสร้างองค์ความรู้รอบความคิด และพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้บุคลากรของท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนจัดระบบนิเทศประเมินผลการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพและประสิทธิผล

แนวความคิดการกระจายอำนาจ ที่ได้รับอิทธิพลจากการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มอบอำนาจให้กับประชาชนและองค์กรชุมชน ได้บริหารและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการต่าง ๆ ของชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้ดำเนินกิจการต่าง ๆ สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ทางการศึกษาที่เช่นกันได้มีแนวความคิดและความพยายามในการกระจายอำนาจไปให้ประชาชน ชุมชน องค์กรท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและการบริหาร แต่การดำเนินการส่วนใหญ่ไม่บรรลุผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะระบอบการปกครองประชาธิปไตย มีอยู่ไม่นานขาดความต่อเนื่องเพราะการปฏิวัติรัฐประหาร ซึ่งได้สถาปนาการปกครองระบอบเผด็จการหรือกึ่งเผด็จการขึ้นมา การจัดการศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบดูแลอย่างเต็มที่ของระบบราชการส่วนกลาง รวมทั้งอำนาจการตัดสินใจล้วนแล้วแต่ไปจากส่วนกลางแทบทั้งสิ้น (จินดาอักษรณ์ วัฒนสินธุ์ และคนอื่น ๆ. 2547 : 85-89)

การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาและการจัดการศึกษาของไทย จะประสบผลสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับความตั้งใจจริงของผู้บริหารระดับสูง ที่จะให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาโดยต้องมีการออกกฎหมายรองรับ ในรูปของพระราชบัญญัติการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา และต้องปรับปรุงระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้เกิดความสอดคล้องกันด้วย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกฝ่าย ทั้งบุคลากรที่จะต้องปฏิบัติการและประชาชนทั่วไป เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและการยอมรับ อันจะทำให้การดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การบริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ถือเป็นารปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ได้มีการปรับปรุงแก้ไขและวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยจัดให้มีสภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรก

แรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 มีลักษณะเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือแนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด ยังมีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคล ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ สำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติานั้น ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิม กล่าวคือ สภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้นจนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบบริหารราชการในส่วนจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ โดยตรง แต่เนื่องจากบทบาทและการดำเนินงานของสภาจังหวัดในฐานะที่ปรึกษาไม่สู้จะได้ผลตามความมุ่งหมายเท่าใดนัก จึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองยิ่งขึ้น ในปี พ.ศ. 2498 อันมีผลให้เกิด “องค์การบริหารส่วนจังหวัด” ขึ้นตามภูมิภาค ต่อมาได้มีการประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปหนึ่งเมื่อสภาจังหวัดแปรสภาพมาเป็นสภาการปกครองท้องถิ่น ทำให้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจอำนาจหน้าที่และบทบาทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จากอดีตจนถึงปัจจุบันจะได้แบ่งระยะในการวิวัฒนาการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็น 3 ยุค ดังนี้ (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ. 2556 – 2558. 2555 : 18 -19)

ยุคที่ 1 พ.ศ. 2476 – 2498

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 ที่ได้มีการจัดตั้งสภาจังหวัดขึ้น ตามพระราชบัญญัติระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ซึ่งนับเป็นจุดกำเนิดและรากฐานของการพัฒนาที่ทำให้มีหน่วยปกครองท้องถิ่นในรูปองค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้นจนถึงปี พ.ศ. 2498 อาจกล่าวโดยสรุปถึงฐานอำนาจหน้าที่บทบาทของสภาจังหวัดได้ว่ามีลักษณะ ดังนี้

ฐานะสภาจังหวัดในขณะนั้นยังมีได้มีฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นและเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากการบริหารส่วนภูมิภาคตามกฎหมาย เป็นเพียงองค์กรตัวแทนประชาชนรูปแบบหนึ่งทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่จังหวัด ซึ่งพระราชบัญญัติบริหารราชการแห่งพระราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยราชการบริหารส่วนภูมิภาค อำนาจการบริหารงานในจังหวัดอยู่ภายใต้การดำเนินงานของคณะกรรมการจังหวัด ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานสภา มีบทบาทเป็นที่ปรึกษาเกี่ยวกับกิจการสภา

ยุคที่ 2 พ.ศ. 2498 - 2540

การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในยุคนี้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 ซึ่งกำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีฐานะเป็นนิติบุคคลและประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยปกครองท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลเช่นกัน โดยได้กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไว้ เช่น การรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของประชาชน การศึกษา การทำนุบำรุงศาสนา การส่งเสริมวัฒนธรรม การสาธารณสุข การป้องกันโรค การบำบัดโรคและการจัดตั้งและบำรุงสถานพยาบาล เป็นต้น นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนจังหวัดยังอาจทำกิจการซึ่งอยู่นอกเขตเมื่อกิจการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจกรรมที่ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่อยู่ในเขตของตน โดยได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพเทศบาลจังหวัดหรือสภาตำบลที่เกี่ยวข้องนั้นและได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยแล้วด้วย

ยุคที่ 3 พ.ศ.2540 - ปัจจุบัน

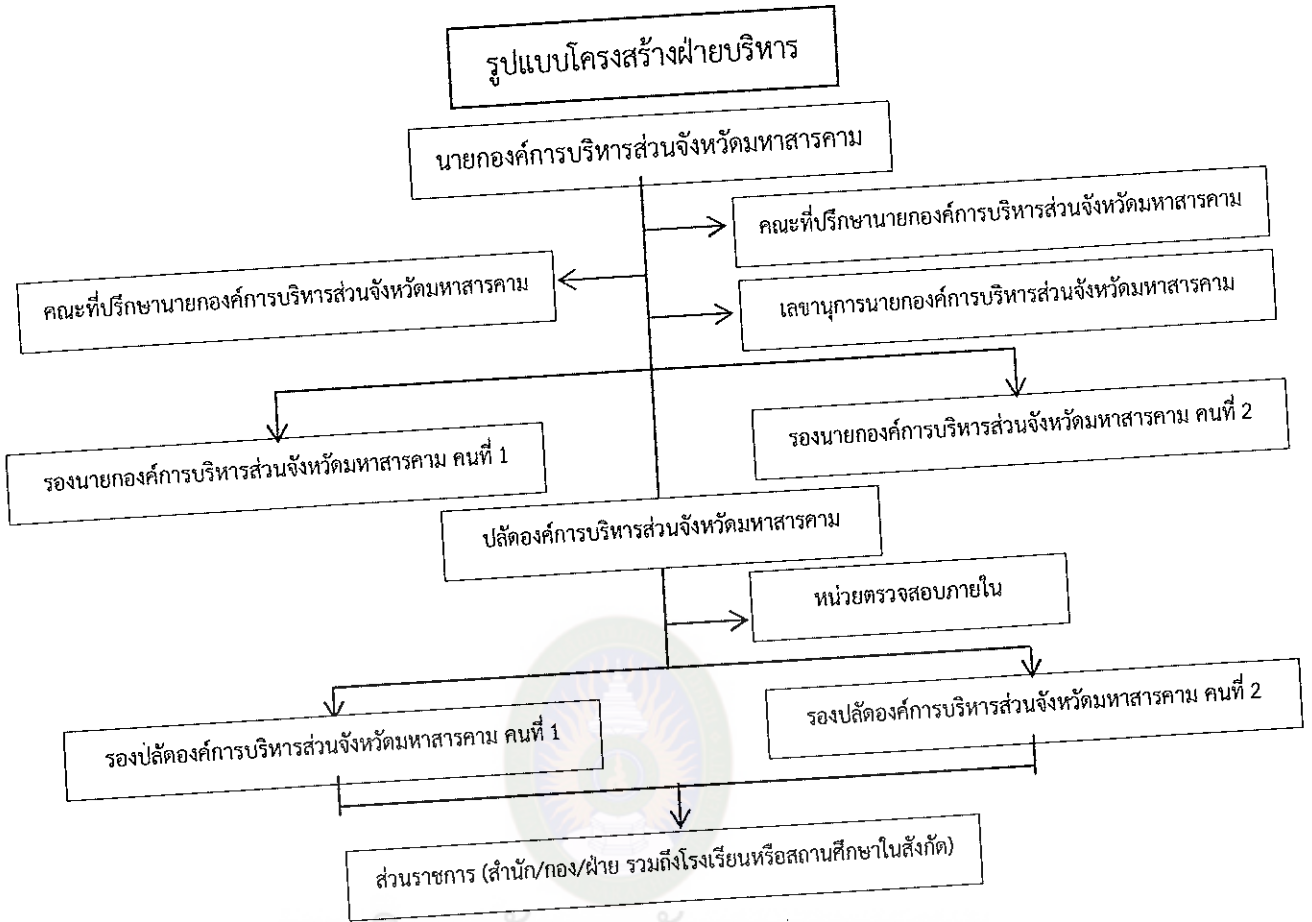
ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 114 ตอนที่ 62 ลงวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2540 โดยใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติดังกล่าวเป็นกฎหมายที่กล่าวถึงระเบียบวิธีการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดว่าเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นแทนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 สำหรับเหตุผลของการใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้อาจพิจารณาได้จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติซึ่งระบุว่าโดยที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบในพื้นที่จังหวัดที่อยู่นอกเขตสุขภาพเทศบาลและเทศบาลและเมื่อได้มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว สมควรปรับปรุงบทบาทและอำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องและปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจุบันพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2552) โดยมีการกำหนดอำนาจและหน้าที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่ให้ซ้ำซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น นอกจากนั้นยังปรับปรุงโครงสร้างให้เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้การได้มาซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ซึ่งจะสอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้ง

สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดนอกจากจะมีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2552) แล้วยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามมาตรา 12 (15) 17 และ 20 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่บนถนนถีนานนท์ (มหาสารคาม - กาฬสินธุ์) ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ดำเนินงานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2498 และแก้ไขเพิ่มเติมตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน รวม 4 ฉบับ เป็นองค์กรที่มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ในการดูแล แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตจังหวัดมหาสารคาม ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น (เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล) นอกจากนี้ยังมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามมาตรา 12 (15) 17 และมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 อีกด้วย

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีผู้บริหารท้องถิ่นหรือนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในเขตจังหวัดมหาสารคาม โดยมีผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนเป็นคนแรก คือ ดร.ยิ่งยศ อุดรพิมพ์ และมีผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมาแล้ว รวม 5 คน ปัจจุบันผู้ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม คือ นายกองโท ดร.คมคาย อุดรพิมพ์

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในเขตจังหวัดมหาสารคาม มีบุคลากรจำนวนมาก ประกอบด้วยข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวนมากกว่า 600 คน (รวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด) ลูกจ้างจำนวนกว่า 300 คน และพนักงานจ้างอีกจำนวนมาก รวมทั้งสิ้นประมาณ 1,000 คน โดยมีรูปแบบการทำงานที่ประกอบด้วยฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ (สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 22) ดังภาพที่ 3



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY
 แผนภาพที่ 3 รูปแบบโครงสร้างฝ่ายบริหาร

ส่วนราชการในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ อ้างถึงใน
 (แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2556 – 2558 องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. 2555 : 22 -41)

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 5 ฝ่าย ดังนี้
 - 1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - 1.2 ฝ่ายบริหารงานบุคคล
 - 1.3 ฝ่ายวินัยและนิติการ
 - 1.4 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 1.5 ฝ่ายกิจการขนส่ง

2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 2.1 ฝ่ายการประชุม
 - 2.2 ฝ่ายกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 - 2.3 ฝ่ายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. กองแผนและงบประมาณ มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 3.1 ฝ่ายนโยบายและแผน
 - 3.2 ฝ่ายงบประมาณและโครงการ
 - 3.3 ฝ่ายตรวจติดตามและประเมินผล
4. กองคลัง มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้
 - 4.1 ฝ่ายการเงิน
 - 4.2 ฝ่ายบัญชี
 - 4.3 ฝ่ายเร่งรัดและจัดเก็บรายได้
5. กองช่าง มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 6 ฝ่าย ดังนี้
 - 5.1 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง
 - 5.2 ฝ่ายสำรวจ
 - 5.3 ฝ่ายออกแบบ
 - 5.4 ฝ่ายเครื่องกล
 - 5.5 ฝ่ายผังเมืองและวิชาการ
 - 5.6 ฝ่ายป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
6. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 6 ฝ่าย และ 1 หน่วยงาน ดังนี้
 - 6.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา
 - 6.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - 6.3 ฝ่ายส่งเสริมงานพิพิธภัณฑ์และการท่องเที่ยว
 - 6.4 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - 6.5 ฝ่ายการเงินและบัญชี
 - 6.6 ฝ่ายอุทยานการเรียนรู้มหาสารคาม
 - 6.7 หน่วยงานพิเศษ

7. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 3 ฝ่าย ดังนี้

7.1 ฝ่ายพัฒนาสังคม

7.2 ฝ่ายสถานสงเคราะห์

7.3 ฝ่ายสาธารณสุขและการพยาบาล

8. หน่วยตรวจสอบภายใน มีการแบ่งส่วนราชการภายใน ออกเป็น 2 ฝ่าย ดังนี้

8.1 ฝ่ายตรวจสอบภายใน

8.2 ฝ่ายตรวจติดตามและรายงานผล

กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีหน้าที่ในการกำกับดูแลเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และในด้านการศึกษา กองการศึกษา ฯ ได้มีหน้าที่กำกับดูแลโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 20 โรงเรียน โดยมีจำนวนผู้บริหาร ข้าราชการครู และจำนวนนักเรียน ดังนี้

ตารางที่ 2 จำนวนผู้บริหาร ข้าราชการครู และจำนวนนักเรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

ลำดับ	โรงเรียน	เขตอำเภอ	ครู-บุคลากร				จำนวนนักเรียน
			ผู้ บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ข้าราชการ ครู	รวม	
1	จัวบาวิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	17	19	393
2	ดอนเงินพิทยาคม	เขียงยืน	1	0	12	13	113
3	หนองเหล็กศึกษา	โกสุมพิสัย	1	1	22	24	506
4	ศรีสุขพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	1	15	17	257
5	มะค่าพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	1	22	24	285
6	เลิงแฝกประชาบำรุง	กุฉีกรัง	1	1	17	19	212
7	หนองบัวปนิมิตร	โกสุมพิสัย	1	1	11	13	123
8	ท่าขอนยางพิทยาคม	กันทรวิชัย	1	2	51	54	816
9	นาสีนวนพิทยาสรรค์	กันทรวิชัย	1	0	13	14	139
10	ขามป้อมพิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	14	16	360
11	เสือแก้วพิทยาสรรค์	วาปีปทุม	1	2	29	32	520
12	นาข่าวิทยาคม	วาปีปทุม	1	3	39	43	844

ลำดับ	โรงเรียน	เขตอำเภอ	ครู-บุคลากร				จำนวน นักเรียน
			ผู้ บริหาร	รอง ผู้บริหาร	ข้าราชการ ครู	รวม	
13	หนองโกวิชาประสิทธิ์ พิทยาคม	บรบือ	1	0	11	13	142
14	หนองโพธิ์พิทยาคม	นาเชือก	1	1	22	24	410
15	หัวเรือพิทยาคม	วาปีปทุม	1	1	25	27	668
16	มัธยมดงยาง	นาตุน	1	1	15	17	270
17	เวียงสะอาดพิทยาคม	พยัคฆภูมิพิสัย	1	1	28	30	496
18	เมืองเตาพิทยาคม	พยัคฆภูมิพิสัย	1	1	27	29	610
19	แก่งวิทยานุกูล	เมือง	1	1	15	17	131
20	โคกก่องพิทยาคม	เมือง	1	1	30	32	408
รวม			20	21	435	476	7,703

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

โกสิน พูลวัน (2545 : 94) ได้ทำวิจัย เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตาม
 ธรรมชาติของครูและบุคลากรในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามธรรมชาติของครูและ
 บุคลากรในเขตการศึกษา 10 มีแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับ
 มากรองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบภาวะผู้นำ
 ที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

2. เปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ระหว่างธรรมชาติของ
 ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในเขตการศึกษา 10 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากร
 มีธรรมชาติต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักไม่
 แตกต่างกัน แต่ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรมีธรรมชาติต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสาน
 ประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบพรรณณะของผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเขตการศึกษา 10 จำแนกตามระดับการศึกษา อายุประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีพรรณณะต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุต่างกัน มีพรรณณะต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นพรรณณะต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 31-45 ปี กับผู้บริหารโรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีพรรณณะแตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

พัชรี จิระจรัสชัย (2545 : 98) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวความคิดของแบสและอโวลีโอ โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากและใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู ตามแนวความคิดของ เซอร์จิโอวานนี โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ สิ่งที่ต้องมีขณะที่เป็นผู้นำ สิ่งซึ่งแสดงความรู้สึกลงวันธรรมของผู้บริหารและสิ่งที่มีมาก่อนในตัวผู้นำตามลำดับและด้านทักษะความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามขนาด พบว่า ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับปานกลาง

3. ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครูตามแนวความคิดของเซอร์จิโอวานนี โดยภาพรวมพบว่า การรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก

ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ที่มีขนาดต่างกันไม่แตกต่างกัน ยุพดี จันทน์หอมกุล (2545 : 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังมิได้รับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัล ตามสถานการณ์ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ระดับสูงและใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง

2. ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานและยังมิได้รับรองมาตรฐาน รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ครูทั้ง 2 กลุ่ม รับรู้ด้านความสนใจ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็น รายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังมิได้รับรอง มาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉย ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการ รับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังมิได้รับการรับรองมาตรฐาน รับรู้ในระดับสูง

ปราณี มหะศักดิ์ภาพ (2546 : 96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูงทุกด้าน โดยด้านพฤติกรรมผู้นำ อยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วมและด้านบทบาทของผู้นำ ผู้บริหารที่มีเพศ ต่างกัน มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะ ผู้นำด้านการมีส่วนร่วมแบบความร่วมมือและด้านพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ร่วมงานแตกต่างกันและ ผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำไม่ แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีภาวะ

ผู้นำด้านบทบาทของผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

จาร์วรรณ หลักคำพันธ์ (2547 : 80) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

เริงชัย ทองทัพ (2547 : 87) ได้ทำวิจัยเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีแบบภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือแบบเสรีนิยม และแบบอัตนนิยมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงานและขนาดของสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกัน 3) ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทฤษฎีต่อผู้นำแบบอัตนนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกัน มีทฤษฎีต่อผู้นำแบบอัตนนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนา พันธุ์วิไล (2547 : 87) ได้ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคอทอลิก ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคอทอลิก สังกัดเขตอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคอทอลิก มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคอทอลิก สังกัดเขตอุบลราชธานี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคอทอลิกที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคอทอลิก สังกัดเขตอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคอทอลิก ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน

มีความเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

วาโร เฟิงส์วัสดี (2549 : 111) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมสูงสุดซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.77 โดยมีอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.50 และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.27 รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.30 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรงองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางอ้อม และองค์ประกอบด้านภูมิหลัง ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.17 โดยมีเฉพาะอิทธิพลทางตรง เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้าง พบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายในอีก 2 ตัว คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรมผู้นำ และองค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำ ได้ร้อยละ 79.00 และ 42.00 ตามลำดับ

วิเชียร แ่งพรหม (2550 : 104) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทรรศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีทรรศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

วนิดา พิพัฒน์วิวัฒนะกุล (2551 : 70) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำและประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูจังหวัดอุทัยธานี พบการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีคุณลักษณะผู้นำตามทรรศนะของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพสูงสุด ได้แก่ มีการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย ถูกต้องตามกาลเทศะ ร่างกายสะอาดและสุขภาพแข็งแรง รองลงมาคือมีคุณลักษณะผู้นำทางแรงจูงใจสูงสุด ได้แก่ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อคนรอบข้าง คือ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย หรืองานที่ตนเองรับผิดชอบ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดอุทัยธานีมีประสิทธิผล

ภาวะผู้นำตามธรรมชาติของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านการรับรู้และการยอมรับสูงสุด ได้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไปให้ความเคารพยกย่อง ชื่นชม และมีทัศนคติที่ดีต่อตัวผู้บริหารรองลงมา คือมีประสิทธิผลภาวะผู้นำด้านความพึงพอใจสูงสุด ได้แก่ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภาวะผู้นำด้านการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามธรรมชาติของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เทศบาลเมืองอุทัยธานีและ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามธรรมชาติของครูจังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุทัยธานี เทศบาลเมืองอุทัยธานี และสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เรียบจิต พันพิทักษ์ (2555 : 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่าย อำเภอคลองหาด สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด มีภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตยและแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายอำเภอคลองหาด จำแนกตามเพศ วุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Cherniss (2000 : 4) รวบรวมผลงานที่เกี่ยวกับการวิจัยการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในองค์กรของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร สรุปได้ดังนี้ กองทัพอากาศของสหรัฐอเมริกาได้ใช้แบบวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ Bar-On (1997 : 7) ในการคัดเลือกคนเข้าทำงานพบว่า 1) ประสบความสำเร็จเป็นอย่างมากในการคัดเลือก ได้คนที่มีความหนักแน่น เอาใจเขาใส่ใจเรา มีความตระหนักรู้ในอารมณ์ของตนเอง 2) สามารถเพื่อประสิทธิภาพการทำงานความสำเร็จของผู้เข้าทำงานใหม่ และประหยัดงบประมาณ 3) ล้วนต่อลลาร์ต่อปี

Williams (2001 : 124) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหารอันเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การศึกษานี้ได้ศึกษาคุณภาพแห่งความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการประเมินผลกับความเป็น

ผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพด้วย การวิจัยครอบคลุมเขตโรงเรียน 3 เขต ใน 3 รัฐแยกกัน ในเซาท์เธิร์น แคลิฟอร์เนียการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพสอบถามความเที่ยงตรงของข้อมูล โดยใช้หลัก Tri-Angular การสำรวจ การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหารกลุ่มตัวอย่างจะขอให้ถูกเข้าร่วมในการสำรวจโดยสมัครใจ ผู้บริหารระดับเขตที่เข้าร่วมในการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้าและผู้บริหารระดับโรงเรียน ได้ถูกเลือกโดยการสุ่มเพื่อเข้าร่วมในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ข้อมูลได้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ระหว่างการมีคุณภาพของการเป็นผู้นำในกระบวนการประเมินผล และประสิทธิภาพที่รับรู้ได้ของกระบวนการประเมินผล กรณีศึกษาการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาการรับรู้พฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมของตนเองของผู้บริหาร และการรับรู้พฤติกรรมโดยภาพรวมโดยใช้ระดับการชี้วัดบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด ได้มีการทดสอบตัวชี้วัดพฤติกรรมผู้นำแบบเปิด 3 ด้าน คือ ด้านเกี่ยวกับสถาบัน ด้านการบังคับบัญชา และด้านข้อจำกัด ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย

Hawkins (2002 : 135) ได้ทำการวิจัยในหัวข้อพฤติกรรมผู้นำและแบบบรรยากาศองค์การ : กรณีศึกษาการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ ในการวิจัยนี้มุ่งศึกษาการรับรู้พฤติกรรมผู้นำผ่านบรรยากาศของโรงเรียนในโรงเรียนนานาชาติ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้พฤติกรรมของตนเองของผู้บริหาร และการรับรู้พฤติกรรมโดยภาพรวมโดยใช้ระดับการชี้วัดบรรยากาศของโรงเรียนแบบเปิด ได้มีการทดสอบตัวชี้วัดพฤติกรรมผู้นำแบบเปิด 3 ด้าน คือ ด้านเกี่ยวกับสถาบัน ด้านการบังคับบัญชา และด้านข้อจำกัด ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบว่าผู้นำมีพฤติกรรมด้านการให้การสนับสนุนมาก ด้านการใช้อำนาจบังคับบัญชามีน้อย

De Stefano (2003 : 164) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียน บทบาทความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในจังหวัด ซานตาเฟ อาร์เจนติน่า ความเป็นผู้นำของครูใหญ่เป็นส่วนประกอบสำคัญ ในสมการประสิทธิภาพของโรงเรียน การศึกษานี้ได้พยายามระบุพฤติกรรมของครูใหญ่อันมีส่วนช่วยในการบรรลุถึงประสิทธิภาพของโรงเรียน พฤติกรรมที่เกิดบ่อยครั้งมากที่สุดของครูใหญ่ที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ

ของโรงเรียนคือ “การแสดงให้เห็นความเป็นผู้นำเชิงบริหารและวิธีการปกครอง” และรวมถึง เหตุการณ์อันเกี่ยวกับวินัยการใช้ทรัพยากรของโรงเรียนสไตส์ความเป็นผู้นำของครูใหญ่ และการสร้างความเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียในโรงเรียน

Michael (2003 : 173) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่ม ใน 4 ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตราการลาออก อัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็น ผู้บริหารโรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบทดสอบวัดพฤติกรรมกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้ คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่า คะแนนเปอร์เซ็นต์ใกล้เคียงกัน 30 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิภาพของโรงเรียน พบว่าประสิทธิภาพ ด้านการมาเรียนและอัตราการลาออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษา ต่อเนื่องมีประสิทธิภาพสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาปกติ และผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้บริหารหญิง และผู้บริหารชาย ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

จากการศึกษางานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระที่เป็น ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และงานวิจัยข้างต้นยังชี้ให้เห็นว่า การมี พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีการประสานประโยชน์ จะก่อให้เกิดการพัฒนาและส่งผลให้เกิด ความสำเร็จในสถานศึกษาและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข