

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผู้วิจัยเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
- 2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
 - 2.4.1 ความหมายของผู้นำ
 - 2.4.2 แบบของผู้นำ
 - 2.4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 - 2.4.4 คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ
 - 2.4.5 ผู้นำและผู้บริหาร
- 2.5 สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 2.5.1 การมุ่งผลงาน
 - 2.5.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน
 - 2.5.3 การกำหนดเป้าหมาย
 - 2.5.4 การแก้ปัญหา
 - 2.5.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
 - 2.5.6 อคติ
 - 2.5.7 ความเอื้ออาทร
 - 2.5.8 การมีส่วนร่วม
 - 2.5.9 การตัดสินใจ
 - 2.5.10 สมรรถภาพในการทำงาน

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.7 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ตั้งอยู่หมู่ที่ 1 ตำบลบางดินเปิด อำเภอเมือง จังหวัดจะเชิงเทรา เป็นสำนักงานที่ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่ให้ปรับโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้ยุบรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานสามัญจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด การศึกษาเอกชน และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หลอมรวมเข้าเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดจะเชิงเทรา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงาน การศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการศึกษาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล การจัดการศึกษา และราชการอื่นตามกฎหมายกำหนด มาตรา 37 กำหนดให้มีการบริหารและ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 39 ระบุให้กระทรวงศึกษาธิการกระจาย อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและ การบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาโดยตรง จึงเห็นได้ว่าพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว ระบุไว้ชัดเจนว่า ต้องการให้เขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติมีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุหลักการและเป้าหมายของ การจัดการศึกษามีการบริหารและการจัดการที่เป็นอิสระ มีความคล่องตัวตามหลักการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการ สามารถดำเนินการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสามารถ ดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยที่การบริหารและการจัดการศึกษาใน ระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย เมื่อมีการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา อย่างเป็นทางการย่อมมีผลให้เกิดการยุบรวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวง

และหน่วยงานระดับกรมในกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้น การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จึงมีบทเฉพาะกาล มาตรา 75 – 78 ให้จัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษาเป็นองค์กรมหาชนเฉพาะกิจ ทำหน้าที่เสนอ การจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งส่วนงาน และเสนอแนะเกี่ยวกับร่างกฎหมาย การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่ใช้บังคับ เพื่อรองรับการดำเนินการจัดการบริหารให้เป็นไปตามที่บัญญัติ และมาตรา 71 กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษาที่มีอยู่เดิมยังคงมีอำนาจหน้าที่เช่นเดิมจนกว่า สำนักงานปฏิรูปการศึกษา นำเสนอและได้รับการอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนงาน บริหารและการจัดการศึกษา ตามบทบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งต้องไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีผลบังคับใช้ ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 227/2545 ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2545 และคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 480/2545 มีภารกิจในการดำเนินการตามปฏิทินกิจกรรมหลัก เพื่อปรับเปลี่ยนเข้าสู่การบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และภารกิจเตรียมความพร้อมในการบริหารและการจัดการศึกษาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับจังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาก่อเป็น 2 เขต เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการ มอบหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานประจำศูนย์ปฏิบัติการปฏิรูปการศึกษาจังหวัด เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวม 4 อำเภอ มีจำนวนสถานศึกษา 170 แห่ง ได้แก่

- (1) อำเภอบางน้ำเปรี้ยว มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 58 แห่ง
- (2) อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 51 แห่ง
- (3) อำเภอบ้านโพธิ์ มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 30 แห่ง
- (4) อำเภอบางปะกง มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 31 แห่ง

ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 มีภารกิจรับผิดชอบ ดังนี้

- 1) จัดทำนโยบายแผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย และตามความต้องการของท้องถิ่น

- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และทำหน้าที่ตรวจสอบ ติดตาม เฝ้าระวังการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังกล่าว
- 3) ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) ส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้มีความสามารถพิเศษในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย ในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา และที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา
- 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และการพัฒนาการศึกษา ในพื้นที่การศึกษา
- 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
- 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่ต้องมีกิจกรรมร่วม หรือเป็นตัวแทนการดำเนินการ หรือ การประชุมในจังหวัด
- 12) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานนโยบายจากส่วนกลาง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานจะเชิงเทรา เขต 1, 2546, หน้า 13-15)

2.2 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดความหมายไว้ดังนี้

“การศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถาบันพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่ หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

“สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในองค์กรธุรกิจเรียกว่าผู้จัดการ (Manager) แต่ในองค์กรของรัฐเรียกผู้บริหาร (Administrator) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 3)

ผู้บริหารหมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้บังคับการพฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะรับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย (อาคม วัชโรสง, 2547, หน้า 15-16)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นบุคคลที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วินัย สมมิตร และคนอื่นๆ (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเป็นสิ่งจำเป็นในหมู่มนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นสัตว์สังคม สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่มีการรวมตัวกันเป็นหมู่เหล่า มีการรวมกลุ่ม

เป็นชุมชนขนาดต่างๆ จากหมู่บ้านเป็นเมือง เป็นประเทศ การที่คนมารวมเป็นกลุ่มย่อยต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันจะเป็นไปด้วยความราบรื่นและบังเกิดความเจริญก้าวหน้า กลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องมีการจัดระบบและระเบียบเพื่อการดำเนินการต่างๆ ในการทำงานร่วมกัน ความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดระบบและระเบียบเพื่อการดำเนินกิจการต่างๆ ร่วมกันนี้คือสาเหตุที่ก่อให้เกิด “สถาบันทางสังคม” และ “การบริหาร” ขึ้น

สมชาย หิรัญกิตติ (2542, หน้า 12) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ (Authority) คือสิทธิตามกฎหมายหรือสิทธิโดยชอบธรรม ซึ่งจะใช้ทรัพยากรสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างอำนาจหน้าที่ตามสายงานหลัก (Line Authority) และอำนาจหน้าที่ของงานที่ปรึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหาร ที่สำคัญคือการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติไว้ในมาตราที่ 39 จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

- 1) งานวิชาการ
- 2) งานงบประมาณ
- 3) งานบุคลากร
- 4) งานบริหารทั่วไป

จากงานทั้ง 4 งานที่กล่าวมานี้ งานวิชาการถือว่าเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่นๆ อีก 3 งานถือเป็นงานสนับสนุน (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2547, หน้า 169)

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 12-19) กล่าวว่า อำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ตามกฎหมายการศึกษาตามการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป มีดังนี้

- 1) กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ
 - (1) จัดการศึกษาในรูปแบบการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือทั้งสามรูปแบบ (มาตรา 15 วรรคสอง)
 - (2) จัดกระบวนการเรียนรู้ (มาตรา 24)
 - (3) จัดการประเมินผู้เรียน (มาตรา 26)

(4) จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชน และสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ (มาตรา 27 วรรคสอง)

(5) ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน (มาตรา 29)

(6) พัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน (มาตรา 30)

(7) บริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ตามที่กระทรวงกระจายอำนาจมาให้ (มาตรา 39)

(8) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (มาตรา 40)

(9) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา (มาตรา 40 วรรคสี่)

(10) จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน (มาตรา 48)

(11) ให้ความร่วมมือในการจัดเตรียมเอกสาร หลักฐานที่มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาตามคำร้องขอของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกที่ทำการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา (มาตรา 50)

(12) ระดมทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และยกย่องเชิดชู ผู้ที่ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษา (มาตรา 57)

(13) ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ไร่ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา (มาตรา 59 วรรคหนึ่ง)

(14) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (มาตรา 65)

(15) พัฒนาขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาของผู้เรียน (มาตรา 66)

2) กฎหมายว่าด้วยการศึกษาภาคบังคับ

(1) การผ่อนผันให้เด็กเข้าเรียนก่อนหรือหลังอายุตามเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (มาตรา 6)

(2) จัดการศึกษาเป็นพิเศษสำหรับเด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือเด็กซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส หรือเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการศึกษาภาคบังคับ ด้วยรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสม (มาตรา 12)

3) กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 39 วรรคหนึ่ง)

(2) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา (มาตรา 39 (1))

(3) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่ และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับของทางราชการ (มาตรา 39 (2))

(4) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดนิติกรรม สัญญา ของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ (มาตรา 39 (3))

(5) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 39 (4))

(6) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาตามระเบียบที่คณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (มาตรา 39 (5))

(7) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย (มาตรา 39 (6))

(8) ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และมอบอำนาจ (มาตรา 44 และ มาตรา 45)

4) กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

- (1) ควบคุม ดูแลการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด (มาตรา 27 (1))
- (2) พิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 27 (2))
- (3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 27 (3))
- (4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 27 (4))
- (5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 27 (5))
- (6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายอื่น หรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย (มาตรา 27 (6))
- (7) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติตามมาตรฐานตำแหน่งหรือขาดคุณสมบัติพิเศษ (มาตรา 49)
- (8) บรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งครูผู้ช่วย ตำแหน่งครู และตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 53 (4))
- (9) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ออกจากราชการ เนื่องจากมีความประพฤติไม่ดี หรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความเหมาะสม หรือมีผลการประเมินทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 56 วรรคสอง)
- (10) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่จะได้รับแต่งตั้งต่อไป (มาตรา 56 วรรคสอง)
- (11) สั่งบรรจุข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ออกจากราชการไปแล้ว กลับเข้ารับราชการโดยอนุมัติ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 64)
- (12) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษารักษาการในตำแหน่ง (มาตรา 68)
- (13) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (มาตรา 73)

(14) ยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ (มาตรา 75)

(15) แจ่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการบรรจุให้ทราบถึงภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินผลงาน ระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติราชการ บทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นพลเมืองที่ดี ตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 78)

(16) ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพที่เหมาะสมตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 79)

(17) ส่งเสริม สนับสนุนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยการให้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย และพัฒนาตามระเบียบที่ ก.ค.ศ. กำหนด (มาตรา 81)

(18) รักษาวินัยโดยเคร่งครัดอยู่เสมอ (มาตรา 82)

(19) เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีวินัย ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย (มาตรา 95 และมาตรา 98)

(20) พิจารณาอนุญาตหรือยับยั้งการอนุญาตให้ลาออกของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (มาตรา 108)

(21) คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรณีถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 110 (4))

(22) สั่งให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณี

- ก. เจ็บป่วยไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้โดยสม่ำเสมอ (มาตรา 110 (1))
- ข. สิ้นใจไปปฏิบัติงานตามความประสงค์ของทางราชการ (มาตรา 110 (2))
- ค. ขาดคุณสมบัติทั่วไป (มาตรา 110 (3))
- ง. ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษามีมติว่าเป็นผู้ไม่เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (มาตรา 110 (4))

จ. ทางราชการเลิก หรือยุบตำแหน่ง (มาตรา 110 (5))

ฉ. ไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลในระดับอันเป็นที่พอใจของทางราชการ (มาตรา 110 (6))

(23) สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนกรณีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาถูกกล่าวหาหรือมีเหตุอันควรสงสัยว่าหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ

สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาออกจากราชการ กรณีหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ บกพร่องในหน้าที่ราชการ หรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการตามมติ ก.ค.ศ. หรือ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 111)

(24) สั่งให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ ออกจากราชการ (มาตรา 113)

5) กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- (1) วิเคราะห์ และจัดทำนโยบาย และแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
- (2) วางระเบียบ ออกประกาศ และข้อบังคับของสถานศึกษา
- (3) เสนอขอจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป
- (4) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลเพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็นหรือปฏิบัติการอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาหรือสถานศึกษา

2.3.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหารซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พรหมน้อย และภคพร ศรีรัตนตระกูล, 2530, หน้า 97) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปความหมายได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั่นเอง

เมื่อศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ปรากฏว่ามีงานวิจัยของเพดเลอร์ (Pedler, 1978, p. 80) ซึ่งได้เสนอผลการวิจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารว่ามีทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

- 1) ความพร้อมทางด้านข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐาน (Command of Basic Facts)
- 2) ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge)
- 3) ความรู้เท่าทันในเหตุการณ์ (Continuing Sensitivity to Events)
- 4) ทักษะทางสังคมและความสามารถในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities)

- 5) ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical, Problem – Solving, Decision/Judgement – Making Skills)
- 6) การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience)
- 7) พฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Proactivity – Inclination to Respond Purpose Fully to Events)
- 8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
- 9) สมรรถภาพทางสติปัญญาและความรู้สึกรู้สีกว้างไกล (Mental Ability)
- 10) การใฝ่รู้ และฝึกฝนในการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills)
- 11) การรู้จักตนเอง (Self – Knowledge)

นอกจากนี้ยังได้แบ่งคุณลักษณะดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะประการที่ 1 และที่ 2 เพราะเป็นความรู้ และข้อมูลเบื้องต้นที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจ และบริหารงาน กลุ่มที่ 2 ทักษะและความสามารถพิเศษ ประกอบด้วยคุณลักษณะประการที่ 3 ถึง 7 เป็นคุณลักษณะเฉพาะ และมีผลโดยตรงต่อพฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหาร ส่วนกลุ่มที่ 3 คุณสมบัติเชิงบูรณาการ ประกอบด้วย คุณลักษณะประการที่ 8 ถึง 11 จะเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะพัฒนาตนเอง แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะหลายประการนี้ ก็ไม่สามารถที่จะแยกออกจากกันได้โดยสิ้นเชิง

วินัย พัฒนรัฐ (2523, หน้า 1-7) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารการศึกษาไทยควรมีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนี้ เป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความเป็นประชาธิปไตย

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูง ตามความเห็นของ ทรงศักดิ์ ศรีกาพสินธุ์ (2523, หน้า 115) มี 10 ประการ คือ เป็นผู้ที่สามารถคบค้าสมาคมได้ด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความหนักแน่น มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความพร้อมและเข้าใจต่อสถานการณ์ ให้ความร่วมมือ เป็นคนกว้างขวาง สามารถปรับตัวได้ดี และมีความสามารถในการเจรจา

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518, หน้า 40-41) ได้แสดงให้เห็นว่าผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัตินี้ คือ ทักษะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นิเทศหรือประสานงาน การเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน และถูกต้องรู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่างๆ รู้จักจ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ คือเป็นคนมีภูมิรู้ ภูมิธรรม มีทักษะในการบริหารงาน เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

กล่าวโดยสรุป บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมงาน ซึ่งงานบริหารสถานศึกษาประกอบด้วยงาน 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร งานบริหารทั่วไป ทั้งนี้คือ งานวิชาการเป็นงานหลัก งานอื่นๆ อีก 3 งาน คือ เป็นงานสนับสนุน

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

2.4.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) และความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีนักวิชาการให้คำจำกัดความในลักษณะต่างๆ กันดังต่อไปนี้ เทอร์รี่ (Terry, 1960, p. 5) อธิบายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงใจ เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

คูนต์ซ์ และ โคนเนล (Koontz & O'Donnell, 1964, p. 517) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์ แต่ขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง

ฮาลปิน (Halpin, 1966, p. 27-28) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน 3 อย่าง ดังต่อไปนี้

- 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
- 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 98-99) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมการทำงาน

ยงยุทธ เกษสาคร (2542, หน้า 34) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

สมพิศ นันทศิริพร (2545, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชนหมู่มากให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเองในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนว่าเน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุศล (2547, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางถูกต้อง ต่อการกระทำของผู้อื่นและมีมากกว่าคนอื่นๆ
- 2) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
- 3) ผู้นำ คือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
- 4) ผู้นำ หมายถึง ผู้ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในเชิงตำแหน่งงาน)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์กร ทั้งสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนความหมายของความเป็นผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการให้คำจำกัดความในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 73-97; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 42) กล่าวไว้ว่า ความเป็นผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์

เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์ (Sergiovani & Moore, 1989, p. 213; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะ

ให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม อาจเป็นการให้รางวัลหรือให้คุณประโยชน์แก่ผู้ตาม ในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามอย่างดียิ่ง

เบส (Bass, 1981, p. 7-14; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 8) ได้รวบรวมความหมายของความเป็นผู้นำ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่สตีเวนสัน ได้กล่าวไว้ โดยจำแนกความหมายของความเป็นผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
- 2) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ
- 3) ความเป็นผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
- 4) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ
- 5) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
- 6) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือคลอใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ
- 7) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำขอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
- 8) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
- 9) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง
- 10) ความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11) ความเป็นผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการสื่อสาร ตลอดจนกระบวนการของการสื่อสารระหว่างบุคคล ความเป็นผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

สำหรับความเป็นผู้นำ กล่าวอีกความหมายหนึ่งว่า หมายถึง ลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ผ่านมา ดังที่ พวงทิพย์ นวลขาว (2538, หน้า 23) ได้สรุปว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กรรมวิธีที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

กวี วงศ์พุด (2542, หน้า 95) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าที่ทำให้สมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถึงแม้จะมีอุปสรรคมากมาย

สุกัญญา วรรณบุตร (2543, หน้า 8) ได้สรุปความหมายความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความพยามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา และการที่ผู้นำจะมีความเป็นผู้นำในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะการทำงาน บุคลิกภาพของสมาชิก เป็นต้น

เมอร์ริฟิลด์ (Merrifield, 1976, p. 100-104; อ้างถึงใน ษะดากุล ปั่นลายนาค, 2544, หน้า 20-21) ได้สรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ

1) ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait Within Individual Leader) ซึ่งสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือลักษณะความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้

2) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as Function of the Group) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่งๆ จะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม

3) ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as Function of the Situation) นอกจากความเป็นผู้นำจะขึ้นกับลักษณะของแต่ละบุคคลและบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มแล้วสถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ขณะนั้นก็ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547, หน้า 27) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง การใช้พฤติกรรมของแต่ละคนซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือกระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ความสามารถกระบวนการเทคนิคในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ มีคุณลักษณะทางกายภาพที่ดี ทางสังคมที่ดี สติปัญญาที่ดี และบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง กิริยามารยาทเรียบร้อย มีความกระตือรือร้น อดทน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีระเบียบวินัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี ตรงต่อเวลา และมีมนุษยสัมพันธ์อย่างดีเยี่ยม

จากความหมาย ความเป็นผู้นำดังกล่าวมา สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือหัวหน้าที่จะจูงใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การสื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4.2 แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกจะมีหลายรูปแบบซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในการจำแนกแบบของผู้นำได้มีผู้ทำการศึกษาและจำแนกแบบของผู้นำไว้ ดังนี้

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8-13) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำว่ามีหลายแบบและได้จำแนกดังนี้

1) จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี 3 แบบคือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวผู้นำ

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) ผู้นำชนิดนี้จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจ กระทำการใดๆ ตามใจชอบ

2) จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน มี 2 แบบคือ

(1) ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้ว่าจะทำงานคืออะไร และผู้นำวิชาชีพนี้ จะมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้นๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้บริการในฐานะผู้นำ การที่ได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ทำให้ต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่ภาระผูกพัน เป็นที่คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กร ได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

(2) ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัยผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ๆ ในการนำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่คาดหวังว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

3) จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำ เป็นการจำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี 5 แบบคือ

(1) ผู้นำริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ๆ (Innovator Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะเปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคนประหลาด พิกลเป็นคนบ้าๆ บอๆ หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหาสิ่งที่ดีที่เชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

(2) ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leader) ผู้นำชนิดนี้จะเป็นผู้นำอาสาสมัครงานที่ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มิพักละในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

(3) ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leader) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็นความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษเฉพาะสาขามากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือน เป็นผู้คอยให้การสนับสนุน คอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

(4) ผู้นำสถาบัน (Institute Leader) ผู้นำชนิดนี้มักได้แก่ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ ที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่างต่อเนื่อง และถาวร

(5) ผู้นำชุมชน (Community Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจาก ผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่กล่าวมาเพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วๆ ไปของ ประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วาลิช ประทุมพันธ์ (2545, หน้า 15) ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่ โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ 3 แบบ ดังนี้

1) ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้า โดยกฎหมาย เช่น อธิบดี หัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่นๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้น แม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็ได้มีลักษณะของการเป็น ผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้า แต่ละคนเป็นสำคัญ

3) ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างาน ประเภทนี้ คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังได้มีผู้ทำการศึกษาแบบของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมพอที่จะทำการรวบรวม เพื่อประกอบการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

เรดดีน (Reddin, 1970, p. 215-234) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา 8 แบบ และใน 8 แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ 4 แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ 4 แบบ

1) แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

(1) แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้งในการ ปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวันๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร และนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้ว ยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่สนับสนุน ให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นผู้นำที่ทำงานจับจดปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

(2) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ จะคำนึงถึงสัมพันธภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานว่าจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้จึงมุ่งที่จะเอาใจลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขจัดใจลูกน้อง การตัดสินใจสั่งการไม่เด็ดขาด เพราะพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำ

(3) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มีความมั่นใจตนเองสูง โดยคิดว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการโดยลำพัง ไม่ให้อีกาสลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

(4) แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งสัมพันธภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถจะปฏิบัติตามทฤษฎีได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ซึ่งไม่ต้องการทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใด จึงใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อผลสำเร็จของงาน

2) แบบที่มีประสิทธิผลมาก ประกอบด้วยแบบของผู้นำ 4 แบบ ดังนี้

(1) แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดี๋ย (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะก็คล้ายกับแบบผู้หนีงาน คือ ไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน แต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนอกกับงาน จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ มากนัก ผู้นำที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดี๋ยนี้จะทำตาม กฎ ข้อบังคับ และดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และถือข้อบังคับของงานตามหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

(2) แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

(3) แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นอน และสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความชำนาญชำนาญในด้านสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมาก ผู้เผด็จการมี

ศิลปะนี้มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างดี ใฝ่หาความสำเร็จเป็นส่วนตัว และทำงานสำเร็จเป็นส่วนมาก

(4) แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนักบริหารนี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด วางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ

กวี วงศ์พุก (2542, หน้า 23-30) ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแบบของผู้นำ โดยได้พิจารณาจำแนกแบบของผู้นำ จากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ กับพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ดังนี้

1) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ผู้นำใน 3 แบบ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leaders) หรือเรียกว่า “แบบอัตตาธิปไตย” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

ก. นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น

ข. การตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ

ค. การตัดสินใจและแก้ปัญหา มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำเร็จให้ตนเอง

ง. ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเมื่อเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีความจำเป็นขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

จ. นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรการการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการเป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แม้หากจะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นเพียงพิธีเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ การวินิจฉัยและสั่งการโดยการสื่อสารมีจากเบื้องบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

ฉ. มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

ช. คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จเท่านั้น

ซ. ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาต้องผ่านหลายชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัยและสั่งการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้า และคั่งค้าง

ฅ. ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผล และเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติงานเทียบเหมือนเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

(2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางทีเรียกว่า Free-rein-leaders การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัยและสั่งการหรือหันเหไปเรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่จะลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากความเป็นผู้นำแบบนี้ยากมาก การบริหารจะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

ก. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการได้ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

ข. ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างหลักเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่

ค. หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น

ง. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็น ซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

จ. ขาดความคิดริเริ่มและไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือการคิดหาผลงานเพื่อแก้ไข

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุด และอำนวยความสะดวกในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่มเพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับ

ความนิยมยกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะการบริหารงานต่างๆ ไป ของผู้นำแบบนี้ มีลักษณะดังต่อไปนี้

ก. ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

ข. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

ค. ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

ง. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

จ. สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

ฉ. ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

2) พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งได้แก่ผู้นำใน 4 แบบ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) การปฏิบัติของผู้นำมักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบอัตนนิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบนี้ ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อน และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอัตนนิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวเอา การสื่อสารมักเป็นไปในรูปการสื่อสารแบบทางเดียว

(2) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตนนิยม ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

(3) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทางความสัมพันธ์

ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปได้ในรูปแบบของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

(4) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการ ประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้นำมักนิยมใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อเห็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนี้แล้ว

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็นหลายแบบ โดยทั่วไปแล้วจะไม่มีผู้นำคนใดที่มีลักษณะแบบใดแบบหนึ่งโดยเคร่งครัดเพียงแบบเดียว แต่มักจะเป็นผู้นำที่ผสมผสานหลายๆ แบบเข้าไว้ด้วยกัน หรือไม่ก็แสดงลักษณะของผู้นำแต่ละแบบตามแต่สถานการณ์ที่เกิดขึ้น การใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสมกับภาวะและเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องย่อมเป็นสิ่งที่ดีแสดงถึงความฉลาดและความสามารถของผู้นำนั้นๆ

2.4.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำตามที่ผู้นำต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2542, หน้า 437)

1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำควรเป็นใครเช่นใด

2) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำ กลุ่มนี้จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

รายละเอียดของทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทั้ง 3 กลุ่ม สามารถอธิบายได้ ดังนี้ (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2542, หน้า 437-250)

1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและนักวิจัยได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่าการที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมึลักษณะพิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้าง เช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอ หรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ 2 อย่าง คือ

(1) เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ

(2) เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สถิติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 196-198; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2538, หน้า 46) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วยคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้

(1) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

ก. ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)

ข. การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)

ค. พฤติกรรมเชิงรุกและการชำระรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)

ง. การมีอำนาจ (Dominance)

จ. มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)

- ฉ. ความมีอิสระ (Independence)
- ช. ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- ซ. การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Interrity)
- ฅ. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)
- (2) ความสามารถ ประกอบด้วย
 - ก. สติปัญญา (Intelligence)
 - ข. การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgement and Decisiveness)
 - ค. ความรู้ (Knowledge)
 - ง. ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)
- (3) ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
 - ก. ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
 - ข. ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
 - ค. ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)
 - ง. ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
 - จ. ความสามารถทางสังคม (Sociability)
 - ฉ. การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)
 - ช. การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

กีเซลลี (Ghiselli, 1971, p. 78; อ้างถึงใน พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 196-198)

ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการจูงใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ 6 ด้าน ต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ ได้แก่

- (1) ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็นการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงานของผู้อื่น
- (2) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จ
- (3) สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด

(4) การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจ และการแก้ปัญหา

(5) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) เป็นความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา

(6) ความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

2) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำหรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช่การปรากฏตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงคือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิพพิท และไวท์ (Lippitt & White) เลวิน (Lawin) เฮมพิล และคูนส์ (Hemphill & Coons) ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer) และลิเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ 5 ทฤษฎี ดังนี้ คือ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, 2542, หน้า 22-30)

(1) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจ

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เป็นผลงานการวิจัยของ ลิพพิท และไวท์ (Lippitt & White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อปี ค.ศ. 1940 ผลการวิจัยนี้ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

ก. ผู้นำแบบเผด็จการหรือออตนิยม (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ทำการวินิจฉัยและสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆ โดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บงการ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เพราะผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าการออกคำสั่งการให้ระเบียบวินัย การควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้คุณให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการ โดยมีได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคล ตลอดจนความรู้สึคนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

ข. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจและสติปัญญาให้แก่งาน ผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย

ค. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชากลุ่มน้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตรโดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

(2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน

เป็นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานออกเป็น 4 แบบ

ก. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้ก่อน การสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

ข. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

ค. ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการทำงาน การพิจารณาแสดงความคิดเห็น การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

ง. ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(3) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory)

เป็นพฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1945 โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายามอธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี ค.ศ. 1957 เฮมพิล และคูนส์ (Hemphill & Coons, 1949; อ้างถึงใน รุจา เทพนฤมิตร, 2545, หน้า 23-24) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพ ได้ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น 1,800 ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น 9 มิติ ดังนี้

ก. การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงานแทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

ข. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจการเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

ค. การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)

ง. การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ (Representation)

จ. ความพยายามที่จะให้ผู้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)

ฉ. ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)

ช. การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)

- ซ. การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)
- ฅ. ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ

(Organization)

และในปีเดียวกัน ฮาลปิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบิน จำนวน 52 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน 300 คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ลงในมิติทั้ง 9 ของ เฮมฟิลล์ และคูนส์ (Hemphill & Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง 9 มิติให้เหลือเพียง 4 มิติ คือ

- ก. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ (Consideration)
- ข. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)
- ค. พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)
- ง. พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity)

ปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญและผู้นำได้นำมาใช้คือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ (Consideration) และพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) ดังนั้น ฮาลปิน (Halpin, 1996; อ้างถึงใน ประพันธ์ ทรศนิยากร, 2540, หน้า 80) จึงได้ทำการพัฒนารูปแบบของแบบทดสอบ โดยการตัดพฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis) และพฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ออกเสีย แล้วเรียกแบบทดสอบนี้ว่า Leader Behavior Description Questionnaire ซึ่งเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปในนามของแบบสอบถาม LBDQ ผลการวิจัยปรากฏว่ามีมิติที่สำคัญที่ปฏิบัติกันมากและมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน คือ มิติพฤติกรรม ผู้นำด้านมุ่งงาน และมิติพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ และยังพบว่า พฤติกรรม 2 ด้าน หรือ 2 มิติ เป็นพฤติกรรมสองมิติที่เป็นอิสระจากกันและแยกจากกันอย่างชัดเจน (Two-Dimensional View) พฤติกรรมจะอยู่บนแนวต่อเนื่อง 2 แกน มากกว่าจะเป็นแนวต่อเนื่องแกนเดียว หมายความว่า ผู้นำที่มีคะแนนที่สูงในมิติหนึ่งไม่จำเป็นจะต้องต่ำในอีกมิติหนึ่ง

แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำ LBDQ มี 2 มิติ คือ ทดสอบพฤติกรรม ด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน 15 ข้อ ทดสอบพฤติกรรมด้านมิติสัมพันธ์หรือมุ่งความสัมพันธ 15 ข้อ แบบสอบถามนี้ได้ถูกนำไปทดสอบกับบุคคลที่อยู่ในวงการทหาร ธุรกิจ อุตสาหกรรม และการศึกษา ปรากฏว่าได้ผลดีมาก โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

- ก. มิติกิจสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งงาน (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในลักษณะการแจกแจงงาน การกำหนดระเบียบแบบแผนและวิธี

ปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำหนดช่องทางในการติดต่อระหว่างสมาชิกอย่างรัดกุม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามตำแหน่งหน้าที่และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ข. มิติมิตรสัมพันธ์ หรือมิติมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้นือเชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่องและจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน

ในระยะเวลาเดียวกันได้มีกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัย มิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆ ที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้วัดต่างๆ ที่บอกระสิทธิภาพ โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อน ผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอไอโอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

ก. แบบมุ่งตัวงาน (Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้น การทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของ ผู้ปฏิบัติงานมากนัก

ข. แบบมุ่งตัวคน (Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึงสภาพจิตใจทุกข์สุขและสวัสดิการ ของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้าน ของเส้นตรงหรือแกนๆ เดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมผู้นำของกลุ่มมิชิแกนมี 2 แบบใหญ่ๆ เท่านั้น คือ มุ่งงานสูง และมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบ มุ่งตัวคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดคล้องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ใน ระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำ ส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

(5) ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ

ลิเคอร์ท (Likert, 1961; อ้างถึงใน จรินทร์ พิภพประไพ, 2543, หน้า 29) ได้ทำการศึกษาในมหาวิทยาลัยมิชิแกน เกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำซึ่งเน้นถึงกลุ่มและองค์การ มากกว่าที่มุ่งถึงคน โดยแบ่งพฤติกรรมความเป็นผู้นำในองค์การออกเป็น 4 ระบบ ที่อาจแสดงไว้

บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้ามีส่วนร่วมด้วย ดังนี้

ระบบที่ 1 เรียกว่า ระบบเผด็จการ (Exploitative Authoritative) ตามแนวคิดนี้ผู้นำจะมีอำนาจสมบูรณ์แบบจะเข้และไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง และจำกัดการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเท่านั้น

ระบบที่ 2 เรียกว่า ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Authoritative) ระบบนี้การใช้อำนาจอย่างมีศิลปะและวิธีการมากขึ้น ผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษเป็นครั้งคราว ยินยอมให้มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน ยอมรับเรื่องและมอบหมายงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แต่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมตามนโยบายอย่างใกล้ชิด

ระบบที่ 3 เรียกว่า ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ระบบนี้เน้นการปรึกษาหารือโดยผู้นำให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่ได้ไว้ใจหรือเชื่อมั่นอย่างสมบูรณ์แบบพยายามใช้ความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาปฏิบัติงานมีการสื่อสารภายในทั้งแบบบนลงล่าง และแบบล่างขึ้นบน มีนโยบายเปิดกว้างในด้านการตัดสินใจ โดยทั่วไปการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้นำแต่ยอมให้ระดับล่างตัดสินใจได้บ้างในบางเรื่อง

ระบบที่ 4 เรียกว่า ระบบแบบมีส่วนร่วม (Participative Group) ระบบนี้ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการร่วมมือกันทำงาน ผู้นำในระบบนี้มีความไว้ใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาแบบสมบูรณ์แบบ การสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน รวมทั้งกับกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยการส่งเสริมการตัดสินใจโดยกลุ่ม

จากการศึกษาของ ลีเคอร์ท พบว่า แผนงานต่างๆ ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น จะมีผู้บังคับบัญชาที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 และระบบที่ 2 ในทางตรงกันข้าม แผนงานที่มีประสิทธิภาพสูงภายในองค์กรจะใช้แบบความเป็นผู้นำแบบการปรึกษาหารือหรือการให้เข้ามามีส่วนร่วม นั่นคือ ลีเคอร์ท มีความเห็นว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพการทำงานสูงสุด คือ แบบให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือแบบประชาธิปไตย ดังนั้น ลีเคอร์ท จึงมีความเชื่อว่าการบริหารระบบที่ 4 เป็นรูปแบบการบริหารที่ดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 นี้ ถือเป็นศูนย์กลางในการบริหาร (Employee Centered Organization) หรือระบบยึดคนเป็นหลัก

3) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership)

ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่เอื้ออำนวยให้เกิดความเป็นผู้นำขึ้นมาได้ คือ ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นความเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงภายนอกได้ กล่าวคือ ผู้นำจะประพฤติปฏิบัติในงาน

ประเภทใดก็ตามขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์นั้น ที่จะกำหนดว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร ซึ่งทฤษฎีกลุ่มนี้มีดังนี้

(1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542, หน้า 22-23) กล่าวว่า ทฤษฎีประสิทธิผลความเป็นผู้นำของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) มีหลักการว่าประสิทธิผลความเป็นผู้นำหรือองค์การจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน คือ บุคลิกภาพของผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะหรือระดับเจตคติ และแรงจูงใจ องค์ประกอบที่สอง คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำหรือการควบคุมสถานการณ์ หมายถึง ระดับของสภาพการณ์ที่ผู้นำสามารถใช้อำนาจควบคุม และใช้อิทธิพลให้ส่งผลต่อผลงานของกลุ่มได้ องค์ประกอบนี้จะเป็นดัชนีแสดงให้เห็นโอกาสในการกระทำของผู้นำว่าจะใช้บทบาทดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน สภาพการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำสามารถวัดได้จากระดับขององค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน (Leader Member Relation)

หมายถึงผู้นำจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ หรือความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ผู้นำและกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดี ซึ่งผู้นำนั้นย่อมที่จะมีอิทธิพลมากกว่าในกรณีที่ไม่สามารถเข้ากันได้หรือไม่เป็นที่ชอบพอของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาที่ให้ความสนับสนุนผู้นำมากน้อยเพียงใด

ข. ลักษณะงานหรือโครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึงงานที่มีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติไว้มากน้อยแค่ไหน ถ้ามีการกำหนดไว้อย่างมีระเบียบก็จะเป็นการง่ายต่อการที่ผู้บริหารนั้นที่จะเป็นผู้นำ แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ก็ย่อมต้องการที่จะมีผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

ค. อำนาจในตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้ให้ ถ้าหากมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มาก ผู้นำนั้นก็ย่อมที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นมากด้วย ความมีฝีมือของผู้นำก็คือความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

(2) ทฤษฎีผู้นำสามมิติของเรดดิน (3 D Theory)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542, หน้า 22-23) กล่าวว่าทฤษฎีสามมิติของเรดดิน เกิดจากแนวความคิดที่ว่าในการบริหารหรือการจัดการองค์กรหรือในหน่วยงานใดๆ ก็ตามงานของผู้บริหารหรือผู้จัดการก็คือ ทำอย่างไรหน่วยงานของตนจึงจะบรรลุประสิทธิผล ทฤษฎีสามมิติเห็นว่าประสิทธิผลเป็นหัวใจ (Central Issue) ของการบริหารหรือการจัดการ และก่อให้เกิดประสิทธิผล จึงเป็นงานหรือหน้าที่ของผู้บริหาร นักบริหารประสบความสำเร็จในผลงาน

ตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เขามีอยู่ แต่แบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากหรือน้อยนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมบริหารที่มุ่งงานสัมพันธ์ แต่ขึ้นอยู่กับว่าแบบความเป็นผู้นำกับสถานการณ์เข้ากันได้เหมาะสมหรือไม่ ถ้าแบบของความเป็นผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่ามีประสิทธิผล หากไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เราเรียกว่าไม่มีประสิทธิผล จากแนวความคิดดังกล่าว เรดดิน (Redin) ได้พัฒนาทฤษฎีที่มีอยู่เดิมนับแต่ที่มีทฤษฎีผู้นำสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ อดาข่ายการจัดการของเบลค และมูตัน (Blake & Mouton) ประกอบกับแนวคิดในเรื่องการบริหารตามสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) กลายเป็นทฤษฎีสามมิติ ซึ่งได้แก่

- (1) มิติมุ่งคน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) มิติมุ่งงาน คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงาน หรือ

ความสำเร็จของงาน

- (3) มิติประสิทธิผล คือ การพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงาน หรือองค์การตามเป้าหมายที่วางไว้

ตามแนวคิดผู้นำสามมิติของเรดดิน (3 D Theory) สามารถแบ่งลักษณะความเป็นผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มยังสามารถแบ่งแบบความเป็นผู้นำได้เป็น 4 แบบ ดังนี้ (กวี วงศ์พูน, 2542, หน้า 103)

- (1) ความเป็นผู้นำแบบพื้นฐาน ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ ได้แก่

ก. แบบสัมพันธ์ เป็นผู้นำในการบริหารที่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพระหว่างคนแต่ให้ความสำคัญในเรื่องความสำเร็จของงานต่ำ

ข. แบบประสาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง ผู้นำแบบนี้ชอบการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการประนีประนอมเข้าช่วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้สีกว่าถูกบีบบังคับ

ค. แบบปลื้มตัว เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องงาน และสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ปลอ่ยให้ต่างคนต่างทำงานตามหน้าที่ ชอบการรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

ง. แบบบุกงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่งานสูง แต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานต่ำ คือ เป็นผู้นำประเภทผู้ถือคติให้แก่งาน

- (2) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมการบริหาร 4 แบบ ได้แก่

ก. แบบนักบริหาร เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม

ข. แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคลากรสูง และให้ความสำคัญต่องานรองลงมา ให้ความสำคัญไว้วางใจและมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนกำหนดไว้ โดยไม่ให้กระทบกระเทือนถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ง. แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต้งด้านงานและบุคลากร ทำงานโดยยึดกฎระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ

(3) ความเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถือเป็นตัวแทนของพฤติกรรมกรบริหาร 4 แบบ ได้แก่

ก. แบบผู้ประสานประโยชน์ ผู้นำประเภทนี้จะมีปัญหาในเรื่องความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

ข. แบบนักบุญ เป็นผู้นำประเภทที่คิดว่า ความไม่ขัดแย้ง คือคำตอบในทุกๆ เรื่อง

ค. แบบผู้เผด็จการ เป็นผู้นำที่ขอสั่งการ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา และรูปแบบที่กำหนดโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

ง. แบบผู้ทอดทิ้งงาน ผู้นำที่พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ชอบแก้ปัญหเฉพาะหน้า ขาดการวางแผนในเชิงรุก

ส่วนในเรื่องสถานการณ์นั้น เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1988, p. 187; อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, ม.ป.ป., หน้า 244-245) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมีทั้งสิ้น 6 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญา องค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะใช้วิจารณญาณ พิจารณาว่าจะยึดถือองค์ประกอบทางสถานการณ์ตัวใดเป็นหลักในการใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House's Path-Goal Theory)

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2538, หน้า 138) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์ (House) เป็นทฤษฎีที่มองถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบฉบับของผู้นำตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ นักทฤษฎีนี้กล่าวว่ามันเป็นกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่ผู้นำควรทราบเพื่อสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา และการปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดได้ โดยบรรลุใน

เป้าหมายของงาน นอกจากนี้ผู้นำควรมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย ซึ่งเป็นโอกาสในการก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อบรรดาสมาชิกของตน โดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้ก็คือ เป็นทฤษฎีเป้าหมายรองรับหรือตอบแทนของสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าผลการดำเนินงานกับผลตอบแทนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน จะเห็นได้ว่าทฤษฎีนี้คล้ายกับทฤษฎีแบบจบบัฒนภาพผู้นำเพียงแต่ได้มีการขัดเกลารื้อฟื้น นั่นคือเป้าหมายเปรียบเสมือนมติดของการมุ่งงานในแง่ขององค์การ และมติดของความสัมพันธ์หรือความพึงพอใจในแง่สมาชิกขององค์การ ส่วนแนวทางเปรียบเทียบกลไกหรือสิ่งจูงใจที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำสมาชิกสู่เป้าหมาย เช่น ระดับพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีความต้องการทางด้านผลตอบแทนสูง เป้าหมายคือการบรรลุผลสำเร็จในงานขององค์การที่กำหนด และก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานเหล่านั้น ส่วนสิ่งจูงใจ ก็คือ การให้ผลตอบแทนซึ่งเป็นกลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำบรรดาพนักงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย อย่างไรก็ตามการที่จะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการกำหนดโครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนหรือลักษณะของงานที่ทำเป็นงานไม่จำเจน่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็ยังมีมาก กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็ง่ายขึ้น ในทำนองตรงกันข้ามหากโครงสร้างของงานขาดความชัดเจนหรือลักษณะงานที่ทำเป็นงานจำเจ น่าเบื่อ ความพึงพอใจของพนักงานก็มีน้อยลง กลไกที่ผู้นำจะนำไปใช้ในการนำก็จะยากหรือมีความสลับซับซ้อน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด

เฮาส์ (House, 1971, หน้า 320-338) ได้พัฒนาทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายปลายทางในการศึกษาความเป็นผู้นำขึ้น แนวความคิดในทฤษฎีของเฮาส์ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำที่สามารถเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ไปสู่จุดหมายได้ด้วยการจัดวิถีทางการกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน การจัดฝึกอบรมและการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนี้มีการจัดรางวัลให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานบรรลุประสิทธิผลจากแนวคิดของ เฮาส์ (House) ได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเอื้ออำนวยให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ด้วยการทำความเข้าใจในวิถีทางไปสู่เป้าหมาย (Clarifying the path to the Goal) ซึ่งกำหนดบทบาทผู้นำไว้ 4 แบบ ดังนี้

(1) ผู้นำแบบบงการ (Directive) ผู้นำในลักษณะนี้จะเป็นผู้บอกหรือเป็นผู้สั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิ่งที่จะทำให้คำแนะนำที่ชี้แจงจะกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามกฎเกณฑ์และขั้นตอน รวมทั้งการวางแผนงานซึ่งกำหนดแนวปฏิบัติให้มีตารางการทำงาน และมีมาตรฐานการประเมินผลงาน โดยไม่ได้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ผู้นำลักษณะนี้คล้ายกับผู้นำแบบมุ่งงาน หรือมุ่งโครงสร้างของงาน

(2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive) ผู้นำในลักษณะนี้จะแสดงความเป็นกันเอง มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจ เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

คำนึงถึงฐานะความเป็นอยู่และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานทำให้งานน่าสนใจ มีมิตรภาพสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมายคล้ายกับผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

(3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) ผู้นำลักษณะนี้ จะแสวงหาข้อคิดข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยขอความเห็นของกลุ่ม ใช้วิธีกระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ

(4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) ผู้นำลักษณะนี้จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานด้วยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยผู้บริหารจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายต่อความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเลิศของผลงาน คาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด และแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูง โดยมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดจุดหมายที่ท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และนำพาหน่วยงานสู่ความสำเร็จอย่างมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

จากแนวความคิดของ เฮาส์ ดังกล่าว จะพบว่า ผู้นำมีพฤติกรรม 4 แบบ ตามสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนั้น แบบของผู้นำที่เหมาะสมนั้น จึงต้องมีการพิจารณาปัจจัยต่างๆ 2 ด้าน ที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้ (พยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 206)

(1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) โดยพิจารณาว่าผู้ใต้บังคับบัญชาชอบให้มีการใช้อำนาจ ชอบให้ควบคุมหรือต้องการแสดงความสามารถ และทักษะของตน

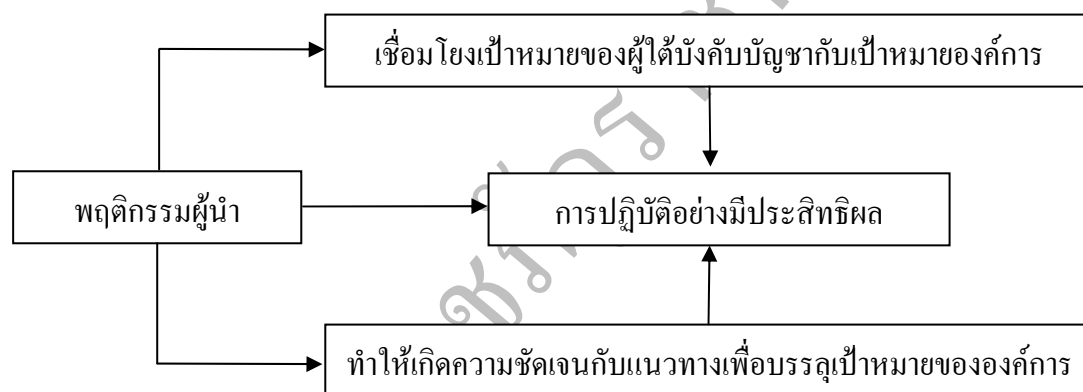
(2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Factors) ซึ่งได้แก่ ระบบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โครงสร้างของงาน ความสัมพันธ์ของงานประเภทต่างๆ

ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เฮาส์ ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีบทบาทต่อความพึงพอใจในการทำงานและการยอมรับผู้นำ ส่วนปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำที่เกิดจากการผสมผสานของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง โดยใช้การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผนงาน ตลอดจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วัลลยุทธ อติพัฒน์ (2542, หน้า 46-46) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถใช้แบบของผู้นำต่างๆ พร้อมๆ กันได้ ทั้งนี้จะก็แบบพร้อมกันหรือไม่เพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ คือ

(1) ลักษณะนิสัยเฉพาะตัวของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมของตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา ว่าจะเป็นผู้สร้างความพอใจให้กับเขาได้ในอนาคต

(2) อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องพยายามสร้างพฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความสมบูรณ์ครบถ้วนในสภาพแวดล้อมของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการจัดแนะแนวทางการส่งเสริม สนับสนุน และการให้รางวัลตอบแทน พยายามปรับปรุงสิ่งที่ยังขาดตกบกพร่องให้สมบูรณ์

นอกจากนั้น เฮาส์ (House, 1971, p. 320-338; อ้างถึงใน เกริก วยัคฆานนท์, 2539, หน้า 224) ได้สร้างแบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายไว้ดังภาพประกอบ 2



ภาพ 2 แบบจำลองตามทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของเฮาส์

(ที่มา : เฮาส์ (House, 1971, p. 320-338; อ้างถึงใน เกริก วยัคฆานนท์, 2539, หน้า 224)

แบบจำลองของเฮาส์ แสดงถึงการเลือกใช้ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำสามารถเลือกใช้พร้อมกันก็ได้ตามความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา และเป้าหมายขององค์กรให้เข้าด้วยกันได้ ทำให้การปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้บรรลุผลตามเป้าหมาย เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะยอมรับและพอใจในรูปแบบความเป็นผู้นำเมื่อเขาได้ตระหนักว่าผู้นำจะสามารถนำเขาไปสู่เป้าหมายได้

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำจากทฤษฎีทั้ง 3 กลุ่มใหญ่ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการกระทำของผู้นำ ซึ่งความเป็นผู้นำนั้นย่อมแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ยังหาข้อสรุปไม่ได้ เนื่องจากไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีที่ถูกต้องที่สุด และในขณะเดียวกัน

แต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์ในตัวทฤษฎีเอง สำหรับในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีวิธีทางเป้าหมายของ เฮาส์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ตรงกับแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2538, หน้า 206) โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างแบบฉบับของผู้บริหารตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสลับซับซ้อนของงานและปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ ภายใต้บริบทของพฤติกรรมความเป็นผู้นำ 4 แบบ คือ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ สามารถสรุปแต่ละแบบได้ดังนี้

(1) แบบบงการ (Directive) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้บอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ โดยแนะนำแบบชี้แจงและจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกฎระเบียบอย่างเข้มงวด การกำหนดมาตรฐานและกำหนดขั้นตอนการทำงานอย่างเคร่งครัด เน้นการปฏิบัติงานให้เสร็จทันกำหนดเวลา การทำตนเป็นบุคคลที่น่าเกรงขามเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กัน การประเมินผลงานตามมาตรฐานโดยกำหนดแผนการทำงานตามตารางการทำงาน และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในบทบาทของตนเองเพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

(2) แบบให้การสนับสนุน (Supportive) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้แสดงความเห็นอกเห็นใจ มุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และคำนึงถึงความเป็นอยู่รวมทั้งความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการต่างๆ ใให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การยกย่องให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย การให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหา การเป็นบุคคลที่เข้าใจง่ายไม่ถือตัวเข้ากับทุกคนได้ การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงานให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันด้วยความยุติธรรม

(3) แบบมีส่วนร่วม (Participative) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะจะแสวงหาข้อคิด ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ประกอบด้วย การร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การขอความเห็นและรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มพร้อมเต็มใจปรับปรุงวิธีการทำงาน การระดมความคิดกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ การสั่งการในเรื่องที่จะต้องขอมติเห็นชอบ โดยมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานและร่วมกันทำงานเป็นทีม

(4) แบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Oriented) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะมุ่งความสำเร็จของงาน ด้วยการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยผู้นำจะตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายและชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่น และสามารถ

ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ประกอบด้วย การคาดหวังให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้สูงสุด การแสดงความมั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจะทำงานไปสู่มาตรฐานระดับสูงได้ การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การเน้นความเป็นเลิศของผลงาน การสนองตอบต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน โดยตัดสินใจตามข้อมูลที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานเป็นหลัก

สรุปได้ว่าแบบความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ เฮาส์ ดังที่กล่าวมา เป็นพฤติกรรมของผู้นำในรูปแบบต่างๆ ซึ่งผู้นำแสดงออกต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมาใน 4 แบบนี้ จะนำไปในทางที่ผู้นำพร้อมทั้งสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

2.4.4 คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณสมบัติ และปัจจัยหลายประการ เช่น การรับรู้พฤติกรรม ทักษะความคิดรวบยอด จิตวิญญาณ ท่าทีของผู้ร่วมงาน ตลอดจนสถานการณ์ หากบุคคลใดมีคุณสมบัติครบถ้วน ย่อมจะปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ มีผู้อธิบายถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 62-66) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำว่าควรเป็นผู้มีเซาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึงในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรมและงานสังคม และต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี เขาได้สรุปผลการวิจัยบุคลิกลักษณะของผู้นำว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงสุดกับผู้นำ คือ

- 1) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) การเป็นที่รู้จัก มีความเด่นดัง
- 3) ความสามารถในการเข้าสังคม
- 4) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ
- 5) ความกล้าที่จะคิดที่จะทำ
- 6) ความต้องการทำให้ดีกว่าคนอื่น ๆ
- 7) อารมณ์ขันที่ไม่หยาบโหลน
- 8) ความร่วมมืออันดี
- 9) มีชีวิตชีวา สดชื่น แต่งกายดี
- 10) ความสามารถในการกีฬา

เคย์ธ เดวิส (Keith Davis; อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2532, หน้า 128) กล่าวว่า คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องความสำเร็จในการเป็นผู้นำมีดังนี้

1) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติข้อนี้ เพราะในหน้าที่ผู้นำนั้นใช้ความสามารถในทางวิเคราะห์สูง ต้องรู้จักการใช้สื่อในการติดต่อ ต้องเข้าใจกระบวนการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ

2) ภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Social Maturity) คือ เป็นผู้รู้จักควบคุมตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจ มีความคิดอ่าน รับฟังความคิดเห็น จำนวนเหตุผลและหลักการที่ดีกว่า มีความสนใจเรื่องราวต่างๆ กว้างขวาง มีความอดกลั้นสูง มีธรรมาศัยต่อผู้อื่น มีความเชื่อมั่นและเคารพตนเองสูง ฯลฯ

3) แรงคลาใจภายใน (Inner Motivation) คือ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในระดับสูง ยิ่งๆ ขึ้นไป มีความมุมานะ และพร้อมที่จะทำงานหนัก ฯลฯ

4) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) คือ ตระหนักว่างานสำเร็จต้องอาศัยผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้นำจะต้องใส่ใจและใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน

นอกจากนี้ อรุณ รักรธรรม (2527, หน้า 199-202) ยังแสดงทัศนะว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำจะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2) ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้นเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้น จะต้องคิดก่อนทำเสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3) ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ จึงจะปฏิบัติการณ์อันเป็นผู้นำที่ดี เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทาน หรือสิ่งขัดขวางใดๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

4) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันทีและทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี

5) ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อกี่ยวข้อง หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้โดยต้องหมั่นศึกษาขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น และเรียบร้อย

6) ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางหลีกเลี่ยงได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา นั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนร่วมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7) ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญ อีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8) ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้ ความอดทนนี้ เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เรติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นยังช่วยกิจการต่างๆ ของหน่วยงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11) ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยี่ดขาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่าไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้้นำหรือชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12) คุณพิณิจ (Judgement) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ อย่างถูกต้องโดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงอันเฉียบแหลมได้ ในการเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาานั้น จะต้องใช้คุณพิณิจอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณพิณิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13) ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งโสไม่จองพาล และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่อยู่ในขอบเขตที่ถึงงามอีกด้วย ฉะนั้น ความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้าอยู่ในผู้บังคับบัญชาใดแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14) ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติต้องประกอบไปด้วย ความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุดในที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เรา จะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวม สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัตินี้ประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเราเมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาย่อมรู้สึกรู้ว่าได้อยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16) การสังคมนิยม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตนให้เข้ากับ สังคมต่างๆ ที่เราจะไปติดต่อกับได้ และให้ถูกต้องอีกด้วย

17) การบังคับตนเอง (Self-Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตนเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่างๆ ที่แสดงออกนั้น

จะถูกมองถูกสังเกตและบางทีอาจกลายเป็นแบบอย่างเดียวกัน ผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวสูง ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าผู้นำที่ขาดหรือหย่อนในคุณสมบัติดังกล่าว

สุพล ทองคลองไทร (2532, หน้า 38) ได้อธิบายว่าคุณสมบัติที่ผู้นำที่ดีมีอยู่ในตัว คือ ความต้องการในการทำอะไรรให้ได้ดีที่สุดเสมอ มีความรับผิดชอบ มีสมรรถภาพในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความซื่อสัตย์สูง ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 176-177) ให้ความสำคัญกับความมีน้ำใจ เป็นการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความสามารถในการสื่อความหมาย และเข้ากับสังคมได้ ความมีเมตตากรุณา และใจกว้างที่จะพยายามเข้าใจลูกน้อง ความรู้จักตนเอง ความสามารถในการสอนงาน และพัฒนาลูกน้อง เพราะสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี ผูกพัน และความร่วมมือในการทำงาน

จากการศึกษาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ สรุปได้ว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ คือ มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความกระตือรือร้น มีความเมตตากรุณา มีความสามารถในการสอนงาน และพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

บุญทัน ดอกไรสง (2530, หน้า 93) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นิสัยส่วนตัว ซึ่งนักบริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นของตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุมอารมณ์ได้
- 2) สมรรถนะทางจิตใจ มีพุทธปัญญา การศึกษาดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พูดจา ฉะฉานและมีจินตนาการ
- 3) มีทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่น ความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความฉับไวต่อสถานการณ์ทางสังคม กล่าวเผชิญกับปัญหา และพินิจพิเคราะห์พัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน
- 4) คุณสมบัติทางกายภาพ คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ และไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพ ที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่
- 5) ทักษะคิด มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานโดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

เมื่อปี ค.ศ. 1982 ซีซอร์ และคนอื่นๆ (Seashore, et al., อ้างถึงใน เจริญ ทั้งทอง, 2536, หน้า 16) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 10 ประการ คือ การมุ่งผลงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การแก้ปัญหา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา อคติ ความเอื้ออาทร การมีส่วนร่วม การตัดสินใจและสมรรถภาพในการทำงาน ทั้งได้สร้างเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้จำนวน 30 ข้อ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้กรอบความคิดนั้นมาเป็นแนวทางในการวิจัย

2.4.5 ผู้นำและผู้บริหาร

ในองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บังคับบัญชา กับฝ่ายผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหัวหน้ากับลูกน้อง การบริหารงานจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้างานในหน่วยงานนั้น ศิลปะการปกครองบังคับบัญชานี้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์

ผู้นำและผู้บริหารเป็นคนคนเดียวกัน หรือส่วนสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไรนั้น นักวิชาการบริหารให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำและผู้บริหาร ผู้นำและผู้บังคับบัญชาไว้หลายคนดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522, หน้า 14-15) กล่าวถึงเรื่อง ผู้นำและผู้บริหารว่าเป็นคนๆ เดียวกันหรือไม่ โดยสรุปความคิดเห็นมาจากแนวความคิดของ มอร์เฟท (Morphet) แมคเคลียร์ และเฮนคลีย์ (McCleary & Hencley) ลิปแฮม (Lipham) เฟเบอร์ และเชียร์รอน (Faber & Sherron) ตลอคจน โบลส์ และดาเวนพอร์ต (Boles & Davenport) และลงความเห็นในตอนท้ายว่า ผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนคนเดียวกันได้ จากแนวคิดพื้นฐานสำคัญๆ โดยสังเขป ดังนี้

1) ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

เพราะกิจกรรมของมนุษย์ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ อย่างน้อย 4 ประการ คือ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ องค์กรรูปนัย กลุ่มที่ต้องทำงาน และผู้นำ

2) คนดีกับคนไม่ดี

นักวิชาการบางคนคิดว่า หน้าที่ของผู้บริหารเพียงแค่ทำงานประจำ ซึ่งเป็นงานง่ายๆ ทำงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดการขั้นต่ำ และงานที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค แต่ผู้นำจะทำงานที่สูงกว่าระดับนั้นซึ่งเกี่ยวข้องทั้งวิธีการและจุดหมายปลายทาง ผู้นำต้องแสดงบทบาทที่มีความรับผิดชอบสูง เช่น การพัฒนานโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้บริหารทำงานจำเจ ซ้ำซากอยู่อย่างเดิม แต่ผู้นำจะชี้นำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3) ผู้รักษาสถานภาพเดิมกับผู้เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหาร คือ บุคคลที่พยายามจะรักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ไว้ แต่ผู้นำคือผู้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเปลี่ยนโครงสร้างหรือเปลี่ยนวิธีการเพื่อให้บรรลุจุดหมายของหน่วยงาน หรือมีความคิดริเริ่ม เปลี่ยนจุดมุ่งหมายจากเดิม ส่วนผู้บริหาร คือบุคคลผู้ใช้โครงสร้างเดิมหรือกระบวนการเดิม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารเป็นผู้รักษาสถานภาพเดิมมากกว่าที่เปลี่ยนแปลง

4) ผู้ใช้อำนาจของตำแหน่งกับผู้ใช้อำนาจของผู้ครองตำแหน่ง

บุคคลผู้ซึ่งใช้อำนาจที่ติดมากับตำแหน่งจะเป็นผู้บริหาร แต่ถ้าใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะเป็นผู้นำ ครูใหญ่ทุกคนเป็นผู้บริหารเพราะใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่มอบมากับตำแหน่ง เมื่อการเป็นผู้นำต้องอาศัยอิทธิพลเฉพาะบุคคล อาศัยบารมี ดังนั้น ครูใหญ่ที่มีความเป็นผู้นำด้วย ย่อมปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปได้ง่ายกว่าครูใหญ่ที่เป็นผู้บริหารอย่างเดียว และผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหรือไม่ได้เป็นผู้บริหาร จะปฏิบัติภารกิจไม่สะดวกนัก เพราะขาดอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น

5) การนำและกระบวนการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเป็นผู้นำ

กระบวนการเป็นผู้นำนั้นประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ การนำและการบริหาร กล่าวคือ การนำเป็นการสนองความต้องการของบุคคล และเป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหาร เป็นการจัดบรรยากาศ และเป็นการรักษาปกป้องให้หน่วยงานดำรงอยู่ต่อไปได้

กัญญา สาร (2523, หน้า 8-9) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ผู้บริหารไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำ บางครั้งผู้บริหารกลายเป็นผู้บริหารเพราะการแต่งตั้งของผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นผู้ไม่ยอมยกแสดงตัวก็ได้ แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเป็นผู้นำให้ได้ด้วย จึงจะทำให้การบริหารได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง กล่าวคือ ผู้นำมีอำนาจหรือมีความสามารถโน้มนำจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนได้ ขณะเดียวกันผู้นำต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ทักษะคติของตน ให้สอดคล้องกับทักษะคติของคนส่วนใหญ่ที่ตนนำด้วย มิฉะนั้นจะสิ้นสภาพการเป็นผู้นำกลายเป็นคนอื่นทันที ถ้ามีทักษะคติต่างกันออกไปเมื่อใดก็ตาม

การเป็นหัวหน้าหน่วยงานทั้งในภาคเอกชนและภาคราชการ กับภาวะของการเป็นผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องได้มาคู่กันเสมอไป แต่ต้องสร้างขึ้นต่างหาก หัวหน้ากองเป็นหัวหน้าโดยตำแหน่ง แต่หัวหน้ากองอาจไม่ใช่นำในสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้ากองคนนั้นอาจนับถือคนอื่นในกองนั้น ซึ่งไม่ได้เป็นหัวหน้ากองว่า เป็นผู้นำอันแท้จริงของตน

ในหน่วยงานใหญ่ๆ มีบุคลากรเป็นจำนวนมากๆ มักจะมีผู้นำหลายคน แทนที่จะมีผู้นำเพียงคนเดียว แต่อำนาจและความสามารถที่โน้มนำจิตใจคนส่วนใหญ่ของผู้นำแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ภาวะผู้นำจึงลดหลั่นกันลงไป โดยคนส่วนใหญ่ในหน่วยงานรู้จักกันอยู่ในที่ เรื่องใดสำคัญมากหรือเรื่องใดผู้นำคนใดรู้ดีเป็นพิเศษ เขาจะไปหาคนนั้น แต่ถ้ามีอีกเรื่องหนึ่ง เขาจะไปหาอีกคน ไม่จำเป็นต้องไปหาเฉพาะผู้นำคนนั้นเพียงคนเดียว

อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในตัวคนเปลี่ยนแปลงได้เสมอไม่มั่นคงถาวร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การประสานประโยชน์ และผลที่ผู้นำแต่ละคนจะพึงให้แก่คนที่เขานำว่า ทำได้มากน้อยและยั่งยืน แนนอนเพียงใด

ผู้นำหรือหัวหน้าพึงระลึกอยู่เสมอว่า คนคือผู้ให้ไม่ใช่ผู้รับ บางครั้งมีทั้งการให้และการรับ แต่การรับนั้นเป็นเพียงผลพลอยได้ หรือผลข้างเคียงของผู้นำที่แท้จริง ผู้นำจะต้องถือว่าตนเองคือ ผู้ให้บริการ ในทำนองเดียวกัน นักบริหารที่ดีคือผู้ให้บริการที่ดี เมื่อผู้นำคนใดหมดประโยชน์หรือทำให้ผู้อื่นเห็นว่าได้กลายเป็นผู้รับเสียแล้ว ไม่เป็นผู้ให้อีกต่อไป ภาวะผู้นำของคนๆ นั้นจะสลายไป อาจเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับสภาพของหน่วยงานว่า จะมีคนดีอื่นมาแทนที่ได้เร็วหรือช้าเพียงใด

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 95) กล่าวถึงเรื่องนักบริหารและผู้นำว่านักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าวิเคราะห์แล้วมีความแตกต่างกันอยู่บ้างกล่าวคือ นักบริหาร เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์ด้วยเสมอ แต่ในสภาพปัจจุบันยังมีระบบเส้นสาย ระบบครอบครัว และพรรคพวก มีอิทธิพลในการแต่งตั้ง การเลือกตั้งหรือการคัดเลือกแฝงอยู่จึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่งหัวหน้างาน ไม่ใช่ผู้นำในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ด้านการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่ต้องเป็นคนที่สามารถจูงใจให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน เป็นที่ศรัทธาและเชื่อถือความสามารถ ดังนั้น นักบริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกัน หรืออาจจะเป็นคนละคนได้ แต่อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

อุบล ชาญใช้จักร (2536, หน้า 46) กล่าวถึงเรื่อง ผู้บริหารและผู้นำว่า โดยทั่วไปแล้วเมื่อกล่าวถึงผู้บริหารและผู้นำ มักมีความเห็นที่แตกต่างกัน แต่ถ้าได้พิจารณาตามภารกิจของผู้บริหารและผู้นำจะเห็นว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้วย ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำขององค์กรนั่นเอง

สมหมาย พรหมทอง (2545, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กรเกิดความร่วมมือและประสานงานกันเป็นอย่างดี ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างต้องรับรู้รูปแบบและบทบาทของความเป็นผู้นำ ตลอดจนต้องอาศัยแบบความเป็นผู้นำนี้ กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรในองค์กรช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่รู้จักใช้ความรู้ความสามารถ ซึ่งหมายถึง ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำ และสามารถใช้ทักษะการบริหารที่มีอยู่ในตัวเองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของพวงรัตน์ เกษรแพทย์ (2543, หน้า 83) ที่กล่าวว่า ผู้นำต้องมีบทบาทในการสร้างคนให้มีปัญญา (Wisdom) มีความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) มีความรู้ (Knowledge) และมีทักษะ (Skills) รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละคนเพื่อการพัฒนา ผู้นำจะต้องรับผิดชอบงานในด้านการวางแผน การจัดการภายในองค์กร และเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งผลสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งหลายขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม สิ่งสำคัญที่สุดในการที่จะทำให้การดำเนินงาน ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำ เพราะถ้าองค์กรนั้นขาดผู้นำที่มีคุณภาพแล้ว ความสำเร็จในองค์กรก็จะไม่เกิดผล

ในการบริหารโรงเรียนให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542, หน้า 243-244) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหาร การทำงานและกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 115-116) ให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ผู้บริหารจะได้รับการคาดหวังว่าการบริหารงานจะมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประเมินตัวแปรที่เกี่ยวข้องด้านสถานการณ์และสภาพแวดล้อม และจะต้องเลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ที่ดีที่สุด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2539, หน้า 1-6) กล่าวว่าในการบริหารงาน นอกจากผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำแล้ว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำ และรู้จักใช้ทักษะการบริหาร ทักษะ (Skill) จึงเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้งห้าด้าน คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด เพื่อการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคนอื่นๆ (25543, หน้า 13-20) ได้กล่าวสนับสนุนอีกว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล

ในการทำงานเดียวกัน ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญและงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพย่อมแสดงว่า ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผลักดันกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างดี ทักษะการบริหารเป็นความสามารถที่จะเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ออกมาในรูปแบบของการกระทำและสามารถกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทักษะการบริหารทั้ง 5 ด้าน ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เป็นปัจจัยสำคัญ สำหรับการบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน และความเป็นผู้นำในแต่ละแบบของผู้บริหารก็เป็นองค์ประกอบที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ที่มีอยู่ใช้อย่างเต็มที่ สามารถคิดพิจารณาใช้เหตุผลในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกในแบบต่างๆ ของผู้บริหารอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ ทศนา แสงศักดิ์ (2542, หน้า 49) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นผู้นำที่ใช้กระบวนการและอิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งในการจูงใจให้ผู้อื่นยินยอมและปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ความเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผลเพราะความเป็นผู้นำมีลักษณะที่เด่น มีความคิด การทำงาน การประเมินผลที่เป็นธรรม ทำให้ครองจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ผู้บริหารหมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่ง มีอำนาจตัดสินใจ และจำแนกใช้ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ส่วนผู้นำจะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำมีบทบาทในการสร้างคนให้มีปัญญา มีความคิดรวบยอด มีความรู้ และมีทักษะ รวมทั้งเสริมศักยภาพของแต่ละคนเพื่อการพัฒนา ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำด้วย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารต้องเป็นผู้นำขององค์กรนั่นเอง การทำงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.5 สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถ มีความเจนจัดในศิลปะแห่งความเป็นผู้นำให้บุคคลส่วนใหญ่อยอมรับนับถือเป็นตัวอย่างแก่ครู นักเรียน และประชาชนทั่วไป ซึ่งจะทำให้การบริหารโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจนบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิด ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญๆ หลายอย่าง ประกอบเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535, หน้า 31)

นอกจากคุณลักษณะความเป็นผู้นำดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะพิเศษบางประการ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ มีการสื่อสารดีเยี่ยม มีความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ จูงใจคนเป็น และสร้างความร่วมมือ โกรธไม่เป็น เห็นคุณค่าคนอื่น

รู้จักดี-ชม รู้จักขจัดความขัดแย้ง มองคนในแง่ดี และมีอารมณ์ขัน (มาโนชญ์ บุญญาวัตร, 2527, หน้า 18)

ส่วน บุญทัน ดอกไธสง (2530, หน้า 39) กล่าวว่า นักบริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1) นิสัยส่วนตัว ซึ่งนักบริหารจะต้องมีอารมณ์คงที่ มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีพลังในการทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุมอารมณ์ได้

2) สมรรถนะทางจิตใจ มีพุทธปัญญา การศึกษาคดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี มีความยุติธรรม รู้สำนวนการติดต่อ พุดจา ฉะฉาน และมีจินตนาการ

3) มีทักษะทางสังคม โดยมีความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่น ความเป็นเพื่อน และมีประโยชน์ต่อบุคคลอื่น ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความจับใจต่อสถานการณ์ทางสังคม กล้าเผชิญกับปัญหา และพินิจพิจารณาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะทำให้บุคคลรวมกันเป็นทีม เพื่อเกิดความร่วมมือซึ่งกันและกันในการทำงาน

4) คุณสมบัติทางกาย คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จและไม่เป็นบุคคลทุพพลภาพ ที่อาจจะส่งผลให้ขาดงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างไม่เต็มที่

5) ทักษะจิต มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีทัศนคติต่องาน และเพื่อนร่วมงานในแง่ดี มีความซื่อสัตย์ และเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงานโดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

เมื่อปี ค.ศ. 1982 ซีซอร์ และคนอื่นๆ (Seashore, et al., 1982, p. 368; อ้างถึงใน เจริญ ทังทอง, 2536, หน้า 16) ได้ศึกษาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของหัวหน้างาน พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 10 ประการ คือ 1) การมุ่งงาน 2) การควบคุมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การแก้ปัญหา 5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) อคติ 7) ความเอื้ออาทร 8) การมีส่วนร่วม 9) การตัดสินใจ 10) สมรรถภาพในการทำงาน ทั้งนี้ได้สร้างเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารไว้ จำนวน 30 ข้อ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้กรอบความคิดนั้นมาเป็นแนวทางในการวิจัย

กล่าวโดยสรุป ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารมีคุณลักษณะในการบริหารที่ประสบความสำเร็จหลายประการ และมีภาวะผู้นำประกอบเข้าด้วยกัน แต่งานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีสมรรถภาพในการเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการโน้มน้าว ควบคุม การดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถภาพการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงตราเขต 1 โดยอาศัยกรอบแนวคิด และเครื่องมือของซีฮอร์ และคนอื่นๆ (Seashore, et al., 1982, p. 368; อ้างถึงใน เจริญ ทังทอง, 2536, หน้า 16) ได้ศึกษา สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ อยู่ 10 ประการ คือ 1) การมุ่งงาน 2) การควบคุมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การแก้ปัญหา 5) ความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา 6) อคติ 7) ความเอื้ออาทร 8) การมีส่วนร่วม 9) การตัดสินใจ 10) สมรรถภาพ ในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.5.1 การมุ่งผลงาน

การมุ่งผลงาน (Production Orientation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี โดยสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมด เข้าใจความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบาย แสดงแนวคิดและเหตุผล ตลอดจนการวิเคราะห์สังเคราะห์ เรื่องราวต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทางการบริหารอย่างคล่องตัว ซึ่ง มาโฮเนย์ (Mahoney, 1961, p. 190-191) วิเคราะห์ว่า การมุ่ง ผลงานของบุคคลนั้นมาจากความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับเรื่องนามธรรม ความมีจิตใจ กว้างขวาง สามารถตัดสินใจคุณค่าของงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว และการแก้ปัญหาได้ดี โดยแต่ละ องค์ประกอบดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารแตกต่างกันไป ดังนั้น ความสามารถในการคิดหาเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นนามธรรมจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถสังเคราะห์ ข่าวดสารการอ้างอิง แนวคิด หลักการ และการมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ต่างๆ ภายใน หน่วยงานได้ดี ความมีจิตใจกว้างขวางจะช่วยให้ผู้บริหารรับเอาแนวคิดและหลักการใหม่ๆ อันเหมาะสม มาผสมผสานกับแนวคิดของตน แล้วดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น การตัดสินใจคุณค่าเป็นองค์ประกอบที่ สำคัญยิ่งของสมรรถภาพทางการบริหาร เพราะเป็นการพิจารณาทางเลือกในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพียง อย่างเดียวจากหลายๆ ทางที่มีอยู่ ความสามารถในการเรียนรู้ และแก้ปัญหามีประโยชน์ต่อผู้บริหารมาก เพราะผู้บริหารมีหน้าที่แก้ปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน การที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาได้ดี จะต้องมีความเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาได้ดี ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมุ่งผลงาน จะพยายามจูงใจตนเอง และผู้ร่วมงาน ให้ทำความเข้าใจกับงาน และจุดมุ่งหมายในการทำงานให้ใช้ ความพยายามในการทำงานมากขึ้น ปรับปรุงการจัดสายงานพัฒนาแผนการทำงานอำนวยความสะดวก ต่างๆ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น พัฒนาระบบการประเมินงานให้มีประสิทธิภาพ

ไฮมัน, สก็อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott & Connor, 1985, p. 422) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีทั้งการมุ่งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ประกอบด้วย จึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี

บุคคลที่มุ่งผลงานสูงสุดในกลุ่มอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำเสมอไป คนที่มีคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการเท่านั้นจึงจะเป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด

2.5.2 การควบคุมการปฏิบัติงาน

การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการควบคุมการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 420) อธิบายว่าเป็นการตรวจการปฏิบัติงานว่าดำเนินไปตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ วิธีปฏิบัติดำเนินไปตามหลักการที่คืออะไร งานมีความก้าวหน้าเพียงใด มีอุปสรรคในการทำงานหรือไม่ ผลงานถูกต้องและถึงมาตรฐาน ที่กำหนดไว้เพียงใด เพื่อติดตามผลงาน และให้คำแนะนำเมื่อมีอุปสรรค และป้องกันการสูญเสียแรงงานโดยเปล่าประโยชน์ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน และแสดงว่าไม่ถูกทอดทิ้ง พันธ์ หันนาคินทร์ (2526, หน้า 52) กล่าวว่า การควบคุมนั้นมีองค์ประกอบสำคัญขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถและการได้รับการฝึกอบรม หรือประสบการณ์ในการทำงานของผู้ร่วมงาน นิสัย และวินัยการทำงาน รวมถึงน้ำใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องช่วยกำกับกิจกรรมทั้งปวงให้ดำเนินไปโดยไม่ติดขัดและไม่ผิดพลาด เจมส์ (James, 1984, p. 97) กล่าวถึงหลักการควบคุมการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) ให้งานที่กำหนดลักษณะงาน ขอบเขต และเป้าหมายที่แน่ชัดแก่ทุกคน
- 2) จัดระบบและจัดคนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน
- 3) ควบคุมดูแลคนอย่างเหมาะสม และใช้ช่วงระยะเวลาการควบคุมที่ถูกต้อง
- 4) กระจายความรับผิดชอบ
- 5) หัวหน้างานต้องเป็นผู้นำเสียก่อน

2.5.3 การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด การบริหารที่ดีจึงต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน แน่นนอน เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้เสมอ การกำหนดเป้าหมายเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง ที่จะต้องใช้ความสามารถผสมผสานความคิดของบุคลากรทุกฝ่าย ในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่มีคุณค่าต่อองค์กร ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้สมาชิกของหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ ในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดในอนาคตขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2533, หน้า 155)

การกำหนดเป้าหมายที่ดี สมพงษ์ เกษมสิน (2532, หน้า 87) กล่าวว่าควรเป็นเป้าหมายที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคคลในองค์กร ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลา ปฏิบัติได้กะทัดรัดและกำหนดเป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายควรคำนึงถึงข้อพึงสังเกต ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายจะต้องทำอย่างรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม
- 2) ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐาน และเป้าหมายของการปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผลงาน
ทุกๆ เรื่อง
- 3) ควรเน้นความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นไปในแนวเดียวกัน
- 4) การตรวจสอบตามลำดับ จะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสมเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดหน้าที่ที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่างๆ ของงานเข้าอย่างถูกต้องเหมาะสม
- 5) คุณค่าของเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน
- 6) เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ทำงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายนั้น ถูกกำหนดอย่างยุติธรรม

7) ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะ เพื่อสะดวกต่อการควบคุม

2.5.4 การแก้ปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การทำงาน และในการดำรงชีวิตอยู่เสมอ เรียกได้ว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่คงจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน เป็นสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น หรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการหรือเป้าหมาย (วีระพล สุวรรณนันต์, 2534, หน้า 1-3) และปัญหาที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวข้องกับความเบี่ยงเบน ความไม่แน่นอน และผลกระทบต่ออนาคต

ผู้บริหารสถานศึกษามักจะประสบปัญหาหนักใจหลายๆ ประการ เป็นต้นว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลในหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจตรงกัน และมองเห็นแนวทางในการบริหารร่วมกัน ทำอย่างไรผู้ร่วมงานจึงจะเข้าใจการตัดสินใจของตนว่าตั้งอยู่บนค่านิยมที่ถูกต้อง ทำอย่างไรงานจึงจะสำเร็จโดยราบรื่น ทุกคนร่วมมือกันด้วยดี และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้รับการจัดการอย่างดี การแก้ปัญหามีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจอย่างใกล้ชิด การจะเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบ และส่งผลถึงการตัดสินใจซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหา

การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาที่ เดวีส์ และเฮโรลด์ (Devies & Herrold, 1964, p. 26; อ้างถึงใน วิจิตร วรุตบางกูร, 2525, หน้า 195) เสนอแนะว่าจะต้องตอบคำถามสำคัญๆ 15 คำถามด้วยกัน คือ

- 1) ปัญหามีจริงหรือไม่
- 2) ปัญหานี้ท่านควรจะเป็นผู้ดำเนินการหรือเปล่า
- 3) ปัญหานั้นเกี่ยวกับอะไร
- 4) ปัญหานั้นรีบด่วนเพียงใด
- 5) ท่านเข้าใจปัญหาดีเพียงใด
- 6) ท่านเต็มใจเผชิญปัญหาและยอมรับผลกระทบของมันหรือไม่
- 7) ท่านสามารถหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการแก้ปัญหานั้นได้หรือไม่
- 8) ท่านสามารถรวบรวมและสอบถามผู้เกี่ยวข้องได้หรือไม่
- 9) ท่านสามารถสร้างบรรยากาศให้สมาชิกแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรีได้หรือไม่
- 10) ท่านทราบวิธีเริ่มต้นแก้ปัญหากับกลุ่มหรือไม่
- 11) ท่านทราบทางเลือกในการแก้ปัญหามาและจะทดสอบทางเลือกได้หรือไม่
- 12) ท่านสามารถตรวจสอบคุณภาพของการตัดสินใจครั้งสุดท้ายได้หรือไม่
- 13) วิธีแก้ปัญหานั้นเป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่หรือไม่
- 14) คนส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการแก้ปัญหานั้นหรือไม่
- 15) ท่านเตรียมการเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงการแก้ปัญหามัหรือไม่

ดรักเกอร์ (Drucker, 1981, p. 119) เสนอวิธีการแก้ปัญหามาไว้ 2 แนวด้วยกัน โดยขึ้นอยู่กับประเภทของปัญหา ถ้าเป็นการตัดสินใจงานประจำจะใช้ 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การเตรียมการเพื่อตัดสินใจ
- 2) การรวบรวมข้อเท็จจริง
- 3) การตัดสินใจขั้นสุดท้าย

ถ้าเป็นการตัดสินใจปัญหาที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ควรใช้วิธีการ 5 ขั้นตอน

- 1) ศึกษาขอบเขตปัญหาให้ชัดเจนก่อน
- 2) ดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา
- 3) หาทางเลือกในการแก้ปัญหามา
- 4) เลือกวิธีการแก้ปัญหามา
- 5) นำทางเลือกไปดำเนินการ

2.5.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสำเร็จของผู้นำ มิได้อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชา หรือมีความรู้ในงานเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ เป็นต้นว่า ความศรัทธาเชื่อถือ ความนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา ความจงรักภักดี การให้ความร่วมมือของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และจากสภาพความเป็นจริง แล้วผู้บริหาร จะใช้เวลา 3 ใน 4 ของเวลาทำงานในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งแต่ละคนก็จะมีเอกลักษณ์ที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำให้คนเหล่านั้นร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามสูงสุดในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่คาดหวังไว้ และสร้างสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานนั้นจะต้องพึ่งพาศาสตร์และศิลป์ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะสม และการสื่อความหมายด้วยอย่างมาก (วิจิตร วรุตบางกูร, 2525, หน้า 130-131)

สุพิชญา ชีระกุล และคนอื่นๆ (2524, หน้า 55) ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ดังนี้

- 1) ต้องการให้ผู้ผู้น้อยปฏิบัติอย่างไร ต้องบอกให้เข้าใจแจ่มแจ้งและชัดเจน
- 2) ยกย่องชมเชยทันทีที่เขาสมควรจะได้รับ ถ้าจะติก็ติเพื่อก่อน
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้ผู้น้อยได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายและผลงาน แจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้ผู้น้อย
- 4) การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกระเทือนผู้ผู้น้อย ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
- 5) ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
- 6) ชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสำคัญ
- 7) กำหนดเป้าหมายของงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- 8) สนใจความเป็นอยู่ส่วนตัว และสวัสดิการของผู้ผู้น้อย ให้โอกาสผู้ผู้น้อยได้แสดงออกว่าเขาต้องการอะไร
- 9) ปฏิบัติต่อผู้ผู้น้อยด้วยความซื่อตรง วินิจฉัยสั่งการด้วยความเป็นธรรม
- 10) สุภาพ และให้เกียรติแก่ทุกคน ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย
- 11) แสดงความสามารถให้ผู้ผู้น้อยเห็น ได้เชื่อมั่น และได้เห็นตัวอย่างที่ดี
- 12) ค้นหาสาเหตุ และจัดการแก้ไขเมื่อผู้ผู้น้อยบางคน หรือหลายคน แสดงความไม่พอใจ หากผิดพลาดต้องขอโทษ และยอมรับผิด
- 13) ส่งเสริมให้ผู้ผู้น้อยได้จัดสภาพการทำงานให้สะดวกสบายไม่เดือดร้อนใจ
- 14) อย่าแสดงกิเลสตัณหาให้ผู้ผู้น้อยเห็น เช่น การเบียดเบียนทั้งสิ่งของและแรงงาน การรับของกำนัล การประจบสอพลอ การนำพวกพ้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับงาน เป็นต้น

2.5.6 อคติ

อคติ (Bias) เป็นความรู้สึกที่มีแนวโน้มเป็นทางลบไม่ตรงกับสภาพที่ควรจะเป็น เกิดจากความไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ หรือขาดหลักฐานที่เชื่อถือได้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ความรู้สึกมีอคตินี้ขยายตัวและลุกลามไปโดยรวดเร็วจริงๆ แล้ว อคติเกิดขึ้นได้กับทุกคน แต่สำหรับผู้บริหารนั้น อคติเป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวัง และควบคุมมิให้เกิดขึ้นในการบริหาร เพราะอคติทำให้ผู้บริหารยึดมั่นอยู่กับความเชื่ออย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ยอมพิจารณาแนวทางอื่นเป็นตัวจำกัดความคิดของบุคคล ทำให้ดำเนินการและแสดงพฤติกรรมที่ผิดพลาดไปจากที่ควรจะเป็น ไม่ยอมรับแนวคิดหรือความรู้ในบางสิ่งบางอย่างโดยไม่มีเหตุผล ซึ่งอาจส่งผลเสียหายต่อความสำเร็จของงาน ต่อสัมพันธ์ภาพกับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้ร่วมงานอื่น อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมาหากจัดการไม่ดี อาจส่งผลกระทบต่อสวัสดิภาพของผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535, หน้า 43)

อคติ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ง่าย โดยเฉพาะกับกลุ่มคนที่มีความรู้ น้อย ฐานะทางเศรษฐกิจ การศึกษา หรือตำแหน่งหน้าที่ที่ไม่สูงนัก และมีวุฒิภาวะที่ค่อนข้างน้อย การลบเลือนอคตินั้นจะหมายถึง การให้ความรู้ดี มีความคิดและโลกทัศน์กว้าง มีเหตุผล กล้าคิด กล้าตัดสินใจ สำหรับนักบริหารนั้น วิธีขจัดอคติ วิธีที่ดีที่สุด ก็คือ การยอมรับว่าเรามีอคติ และพยายามเอาชนะอคติด้วยการเปิดใจกว้าง วิเคราะห์สิ่งต่างๆ รอบตัว รับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นบ้างและเมื่อมีปัญหาต่างๆ เกิดขึ้น สนใจกับประเด็นความผิด และการปฏิบัติมากกว่าจะเสาะหาว่าใครผิดใครถูก (วิจิตร วรุตบางกูร, 2535, หน้า 43) ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องไม่นำเอาเรื่องชาติวุฒิ คุณวุฒิ วิทยวุฒิ เศรษฐวุฒิ และสถาบันนิยมเข้ามาเกี่ยวข้องกับการให้ความเชื่อถือ หรือพฤติกรรมเชิงมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (บรรจง ชูสกุลชาติ, 2533, หน้า 102-103)

ผู้บริหารที่สามารถขจัดอคติและความลำเอียงออกได้จะได้รับความรักและนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปสู่การให้ความร่วมมือในการทำงาน และความศรัทธาที่มีในตัวผู้บริหารด้วย การขจัดอคติออกได้ช่วยให้ผู้บริหารรับความรู้ แนวความคิด และวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานได้ง่าย สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารได้รวดเร็วและมีโอกาสสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้มาก

ผู้บริหารยังจำเป็นต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้กว้าง มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่มั่งมายหรือหลงเชื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดง่ายๆ อันจะนำไปสู่การสร้างอคติในจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นตัวอย่างของคนที่ยอมรับขจัดอคติ และไม่มีอคติต่อผู้อื่น มีเหตุผลที่อธิบายได้อย่างน่าเชื่อถือ จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับพฤติกรรมตามอย่างไปด้วย

2.3.7 ความเอื้ออาทร

ความเอื้ออาทร (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งไปที่สัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ลักษณะพฤติกรรมจะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสนิทสนม ห่วงใย ใฝ่ใจกัน ยกย่อง นับถือกัน มีความกลมเกลียวกันระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารที่มีความเอื้ออาทรสูงจะเป็นผู้บริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะแสดงบทบาทและความรับผิดชอบมากกว่าที่ผู้บริหารรับรู้ ในบทบาท นอกเหนือจากการแสดงออกถึงความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ มีน้ำใจ สอบถามปัญหา อุปสรรคต่อผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ เกิดความภาคภูมิใจ สบายใจแล้ว ผู้บริหาร ยังต้องเสียสละเวลามากกว่าปกติในการจัดตารางเวลาทำงาน ในการประสานงาน ในการให้คำปรึกษา ในเรื่องอื่นๆ และในการเขียนรายงาน เป็นต้น

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญดี และกำลังใจในการทำงาน หากผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใย และยอมรับ ในสังคมไทยสมรรถภาพผู้นำในด้านนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสังคมมีความผูกพันกัน ฉันทุนิยมที่น้อม และผู้บังคับบัญชาจะต้องปกป้องคุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

ส่วน กิตติ ตย์คานนท์ (2535, หน้า 22) ยืนยันว่า ผู้บังคับบัญชาที่แสดงความเอื้ออาทร สร้างความอบอุ่น ให้ความเห็นอกเห็นใจ มีความจริงใจ เสียสละ จะผูกน้ำใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างมาก ทั้งยังเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงาน เป็นการกระตุ้นให้อยากทำงาน นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของงานซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ (2529, หน้า 40) ก็เน้นความสำคัญกับบุคลิกภาพทางจิตใจ ซึ่งประกอบไปด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา ความเสียสละ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ และจริงใจ

นอกจากนี้ สมิต อาชวณิกุล (2534, หน้า 27) ยังกล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่ปลูก ให้มีจิตใจได้ โดยเริ่มต้นจากความเมตตา กรุณา ทั้งยังเป็นเคล็ดลับของมหาบุรุษ ที่ทำให้เขาสร้าง ชื่อเสียงแก่ตนเองและความเอื้ออาทรนี้จะทำให้เกิดความเบิกบาน สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ ผลที่ได้ คือความคิดในแง่ดี (Positive Thinking) และยังเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาใน การทำงานได้อย่างดี และเป็นความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5.8 การมีส่วนร่วม

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกันกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งที่เป็น ฝ่ายวิชาการ และฝ่ายสนับสนุน บุคลากรเหล่านี้จะได้รับการอบรม ความรู้ ความถนัดที่หลากหลาย และแตกต่างกันอย่างมาก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนอย่างมากหากผู้บริหารรู้จัก ใช้และพยายามใช้ความรู้อันหลากหลายต่างๆ เหล่านี้ ลักษณะงานในสถานที่ศึกษาเป็นงานที่ต้อง อาศัยกระบวนการหมู่พวกที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งจะเกิดขึ้นจากการรวมตัวเป็นกลุ่มก้อนของ บุคลากร สมาชิกทุกคนมีความนับถือซึ่งกันและกัน และมีความกลมเกลียวร่วมมือร่วมใจกัน ซึ่ง

ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับผิดชอบที่จะต้องร่วมกันบริหารงาน

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าความสำเร็จของการบริหารงาน มิได้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้นำเท่านั้น แต่อาศัยความรู้ ความชำนาญ และความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย ฉะนั้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งด้านการวางแผน การกำหนดแนวปฏิบัติและการตัดสินใจของผู้ร่วมงานจึงเป็นเรื่องสำคัญทั้งนี้เพราะนอกจากจะสอดคล้องกับวิถีทางของการบริหารตามปรัชญาประชาธิปไตยแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะและผลขององค์กรด้วย การมีส่วนร่วมนั้นเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นถึงการที่ผู้นำยินยอมให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และในงานเบอร์กลีย์ (Berkley, 1975, p. 2000; อ้างถึงใน เจริญ ทั้งทอง, 2536, หน้า 33) อธิบายว่าการมีส่วนร่วมนั้นก็คือ การใช้ความรู้ของบุคลากรไปแก้ปัญหขององค์กรเพื่อลดความทุกข์ทั้งของคนในองค์กรและนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ประชุม บัวทอง (2530, หน้า 63) ที่อธิบายว่าความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ มีสามัคคี ประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดพลานุภาพในการทำงาน และเป็นรากฐานแห่งความสำเร็จของผู้บริหารทุกรูปแบบ นอกจากนี้การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน (อารี เพชรสุต, 2530, หน้า 42)

2.5.9 การตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นหน้าที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารคือ ผู้แก้ปัญหาเพื่อให้งานต่างๆ ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย การตัดสินใจจะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางอย่างขึ้น การตัดสินใจที่ดีต้องมีหลักการที่เหมาะสม เป็นข้อตกลงที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นด้วย มีข้อมูลประกอบมากที่สุด เป็นที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ ถ้าการตัดสินใจถูกต้องจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในเบื้องต้นของผู้บริหารทีเดียว (Luthans & Martinko, 1979, p. 35) แต่การตัดสินใจที่ดีนั้น ผู้บริหารจะต้องค้นหาความเข้าใจและข้อตกลงยินยอมจากผู้ร่วมงานก่อน โดยให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ในหน่วยงานมีส่วนร่วมพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียด แล้วจึงตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่เห็นว่าดี และมีข้อมูลประกอบสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้นผู้ร่วมงานจึงยอมรับไปปฏิบัติตามด้วยดีไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งตามมาภายหลัง (Blake & Mouton, 1986, p. 13)

การตัดสินใจที่ดี วิจิตร วรุตบางกูร (2525, หน้า 193, 198) กล่าวว่าจะต้องใช้ความรู้ 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ในทางวิชาการ ซึ่งช่วยให้การบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา

2) ความรู้จากประสบการณ์ ซึ่งสร้างให้เกิดความมั่นใจ 'ไหวพริบ หรือชั้นเชิงในการทำงาน

นอกจากนี้ยังประมวลการตัดสินใจเข้าเป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1) การตัดสินใจโดยพลการ (Spontaneous Decision) หมายถึง การตัดสินใจที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้พื้นฐาน ไม่ลึกซึ้งและความเคยชิน การตัดสินใจประเภทนี้ไม่ค่อยให้ประสิทธิภาพนัก ในกรณีที่เป็นเรื่องสามัญ ก็ให้ผลพอสมควร แต่ถ้าเป็นเรื่องซับซ้อน อาจจะไม่ให้ผลดีเท่าที่ควร

2) การตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ (Emotional Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงเหตุผล แต่เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ความพึงใจ อคติ ความโกรธเคือง หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตามความพอใจ การตัดสินใจประเภทนี้นอกจากจะมีประสิทธิภาพน้อยมากแล้วยังก่อให้เกิดปัญหาตามมาอีกด้วย

3) การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (Rational Decision) หมายถึง การตัดสินใจโดยใช้หลักตรรกวิทยา (Logic) กล่าวคือ ใช้หลักฐานต่างๆ เช่น สถิติ ข้อมูล การศึกษา ค้นคว้า การสืบพยาน การอ้างอิงด้วยทฤษฎีหมาย เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงมาประกอบการวิเคราะห์ และตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจโดยใช้วิธีนี้จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากกว่า การตัดสินใจอีกสองประเภทที่กล่าวมาแล้ว แต่อาจจะใช้เวลาในการพิจารณาตัดสินใจมากกว่า

กระบวนการตัดสินใจที่ดีนั้น ไชมอน (Simon, 1977, p. 40-41) ได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการค้นหาสภาพแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจ หรือค้นหากิจกรรมที่ต้องใช้ปัญญา ขั้นตอนการพัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ หรือขั้นตอนออกแบบกิจกรรม ขั้นตอนเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม หรือขั้นตอนเลือกกิจกรรมและขั้นตอนประเมินทางเลือกที่ผ่านมา หรือขั้นตอนทบทวนกิจกรรม ซึ่งการแสดงบทบาทในการตัดสินใจตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องใช้จินตนาการ การแสดงความคิดอย่างเปิดเผย ความเต็มใจที่จะเสี่ยง ความกล้าเผชิญอันตราย ความสามารถในเชิงวิเคราะห์ ความมีเหตุผล ทักษะในการต่อรอง ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้สำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และอื่นๆ อีกตามที่จำเป็น (Cohen, et al., 1980, p. 11) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีความสามารถในการตัดสินใจจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการตัดสินใจสูงพร้อมที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีทุกสถานการณ์ เพราะการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบอันสำคัญของความสำเร็จในการบริหารงานทุกอย่าง และการตัดสินใจเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมหมายถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาคน วิธีการตั้งการและจุดตลอดจนการควบคุมผลการดำเนินงานต่างๆ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 33) ส่วน ฟิชเชอร์ (Fisher, 1984, p. 52) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องเก่งมีไหวพริบ เชื่อมมั่นในตนเองพร้อมที่จะให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ละดำรงสิทธิในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายและรับผิดชอบการตัดสินใจของตน ซึ่งผลการวิจัยของ กิเซลลี (Ghiselli,

1971, p. 64-65) พบว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานของเขา และผลการวิจัยของ แมนนิง (Manning, 1986, p. 40-A) ก็พบว่าความสามารถในการตัดสินใจ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งในหลายๆ ประการของการบริหารงานของผู้บริหารด้วย

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของหัวหน้างาน การตัดสินใจอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับปัญหา แสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลายๆ ทางพิจารณาคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

2.5.10 สมรรถภาพในการทำงาน

ความสามารถเป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคล เรียกว่า พรสวรรค์ ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกันไป สำหรับงานด้านบริหารเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างและครอบคลุมไปทั้งองค์การ (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2538, หน้า 56) ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน ยังต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี ให้มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกันแล้วยังต้องมีความสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความพึงพอใจที่จะใช้ความรู้ ความสามารถทำงานให้องค์การอย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์การ สร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงานสถานการณ์และบุคคล (อรุณ รักธรรม, 2527, หน้า 103)

อารี เพชรสุค (2530, หน้า 117) กล่าวว่าผู้ที่จะเป็นผู้บริหารได้ดีต้องมีสมรรถภาพต่างๆ ดังนี้

- 1) ต้องเป็นบุคคลที่มีความทะเยอทะยาน
- 2) ต้องมีความเพียรที่ก้าวไปข้างหน้า
- 3) ต้องมีความกล้าหาญ
- 4) ต้องมีความน่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มั่นคง
- 5) ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) จะทำอะไรจะมีจุดหมาย
- 7) ต้องรู้จักตัดสินใจ
- 8) ต้องมีวินัยในตนเอง
- 9) มีทักษะในการติดต่อกับบุคคลอื่น
- 10) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ส่วน ลิเคอร์ท (Likert, 1984, p. 398) ได้อธิบายว่าผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจะต้องพยายามสร้างทีมงานจากกลุ่มบุคลากร ให้ประสานสัมพันธ์กันและร่วมมือเป็นอันดีในการปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเน้นการแนะนำให้บุคลากรรู้จักปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และให้ความเป็นมิตรที่ดี นอกจากนี้ แคปโลว์ (Caplow, 1964, p. 119-124) ได้เสนอแนะว่าสมรรถภาพในการทำงานนั้น วัดได้จากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ ความมั่นคงขององค์การ ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ความสมัครใจในการทำงาน และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมต่อไป และผลรวมของกิจกรรมในองค์การจากการศึกษาของ กิเซลลี (Ghiselli, 1971, p. 49) พบว่า สมรรถภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหาร จึงแสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพในการทำงานมีความสัมพันธ์กับระดับของตำแหน่งบริหาร จึงแสดงให้เห็นว่าสมรรถภาพในการทำงานมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหารงาน แต่ผลการสังเคราะห์งานวิจัยของ ไฮมัน สก๊อต และคอนเนอร์ (Haiman, Scott & Conner, 1985, p. 422) แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างร่วมกันตามที่หน่วยงานต้องการ จึงจะบริหารให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด สมรรถภาพในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามประสงค์ด้วย

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532, หน้า 90-91) ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านผู้นำ ความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน และยังได้ศึกษาตัวแปรที่เป็นเพศ วุฒิ ประสพการณ์ และอายุของผู้บริหารโรงเรียนไว้ด้วย ผลการวิจัย พบว่า วุฒิ และประสพการณ์ของผู้บริหารมีไข้วแปรที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร แต่เพศ และอายุของผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารหญิงจะมีคุณลักษณะด้านวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารชาย และผู้บริหารที่มีอายุมาก (มากกว่า 50) จะมีคุณลักษณะด้านวิชาการ บุคลิกภาพ และความสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่า

ฉัฐชูลี เรื่องศิริ (2535, หน้า 79) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายระดับความก้าวหน้าของโรงเรียนได้ถึงร้อยละ 21 คือ ปัจจัยด้านบุคลากร การจัดองค์การการเงิน และภาวะผู้นำของผู้บริหาร และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ของผู้บริหารมีใช้ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนแตกต่างกันไป แต่อายุเป็นตัวแปรสำคัญคือ ผู้บริหารที่มีอายุน้อยจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการจัดองค์การแตกต่างไปจากผู้บริหารที่มีอายุปานกลางและมาก

เจริญ ทังทอง (2536, หน้า 87) ศึกษาเรื่องสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร มีสมรรถภาพในการนำที่สำคัญต่อการบริหารในตำแหน่งระดับมากถึง 5 ด้านด้วยกัน คือ ความเอื้ออาทร การตัดสินใจ สมรรถภาพในการทำงาน การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสมรรถภาพในการนำที่อยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ การมุ่งผลงาน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและอคติ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ ประสบการณ์ และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานก็พบความแตกต่างบ้างในบางด้านเท่านั้น

จิระพันธ์ สวัสดิ์ (2538, หน้า 74) ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เมื่อเปรียบเทียบสมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนโดยรวมและไม่แตกต่างกัน ส่วนทัศนะของครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ พบว่า ผู้บริหารเพศหญิงมีสมรรถภาพในการนำด้านการมีส่วนร่วม และด้านการตัดสินใจ มากกว่าเพศชาย ผู้บริหารที่มีวุฒิสองปริญญาตรี มีสมรรถภาพในการนำด้านการแก้ปัญหา ด้านความเอื้ออาทร และด้านการมีส่วนร่วมมากกว่าวุฒิปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ส่วนผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน 10 ปีขึ้นไป กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี มีสมรรถภาพในการนำโดยรวมและเป็นรายด้านไม่แตกต่างกัน

ธัญนิ ประพาศพงษ์ (2538, บทคัดย่อ) พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบสื่อสาร (S1) มากที่สุด รองลงมาคือ ใช้ภาวะผู้นำแบบการชาย (S2) รองลงมาคือ แบบมีส่วนร่วม แบบสังคม (S1) และแบบมอบหมายงานตามลำดับ

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูน พบว่าภาวะผู้นำที่อยู่ในระดับสูง คือ

1) ผู้ที่มีความเชื่อมั่น และยอมรับในศักยภาพของบุคคลสูง โดยการให้อิสรภาพและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มงานเอง และคอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่

2) เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3) เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกัน ด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจ เคารพรักใคร่ สามัคคี และรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน

วิชัย ศรีเสนห์ (2542, บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนในด้านบทบาทที่เป็นจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในแบบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่าผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบชายความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แบบสั่งการ และแบบมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านบทบาทที่คาดหวังโดยภาพรวม และในแบบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบชายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547, หน้า 110) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า

1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบ อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายแบบพบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่นๆ รองลงมาคือ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุนตามลำดับ

2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้ทักษะการบริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีการใช้ทักษะการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกัน โดยมีทักษะความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่นๆ

3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำ 4 แบบ ได้แก่ แบบบงการ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จกับการใช้ทักษะการบริหาร 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะทางความรู้

ความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการศึกษา และการสอน ทักษะทางมนุษย์ และทักษะทางความคิดรวบยอด มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2.5.6 งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาร์โรดสัน (Harodson, 1975; อ้างถึงใน จิระพันธ์ สวัสดิ์, 2538, หน้า 37) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสมรรถภาพและหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา” ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลมาจากสถานศึกษา 6 แห่ง ที่มีการเคลื่อนไหวทางด้านสมรรถภาพในการบริหารการศึกษา และศึกษารายกรณี โดยใช้รูปภาพกับอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 20 คน โดยนำข้อมูลทั้ง 2 มาเปรียบเทียบกันอยู่ตลอดเวลา ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพทางการมีมนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาอย่างมาก ทักษะอันนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถหรือสมรรถภาพที่จะเป็นผู้ทำให้การเรียนการสอนเกิดความคล่องตัว ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปรับปรุงตนเอง มีความสามารถในการบริหาร และเป็นแบบอย่างสำหรับการมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใหญ่กับเด็กในโรงเรียน รู้จักกระจายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือลูกน้องทำ

ซีเซอร์ และคนอื่นๆ (Seashore, et al., 1982, p. 368; อ้างถึงใน เจริญ ทังทอง, 2536, หน้า 43) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โดยสำรวจจากผู้บังคับบัญชาจำนวน 400 คน จากแบบสอบถาม 10 ด้าน จำนวน 30 ข้อ พบว่า สมรรถภาพที่ผู้บริหารมีมากที่สุดคือ สมรรถภาพในด้านการมุ่งผลของงานและด้านการปราศจากอคติ

กาบัน (Gaban, 1982, p. 1266-A) ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการสำรวจจากศึกษาธิการ และผู้อำนวยการโรงเรียน พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ คือ การใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุม การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน

เพรสเซล (Pressel, 1986, p. 1561-A) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพโดยเครื่องมือแคทเทิลกับสิ่งที่จำเป็นยิ่งในการเป็นผู้นำ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่วไป จะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออกให้ความรู้ดีกับเพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดีฉลาด และรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่าผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหารและเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่าผู้บริหารทางด้านอื่นๆ

เบลฟัสส์ (Beilfuss, 1986, p. 2683-A) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมและกิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า กิจกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ แยกออกได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กิจกรรมเน้นความสำคัญของเป้าหมายของผลผลิต
- 2) กิจกรรมใช้อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจ
- 3) กิจกรรมการจัดองค์การ และการให้ความร่วมมือ
- 4) กิจกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทั้งส่วนบุคคล และส่วนรวม เพื่อปฏิบัติกิจกรรมเหล่านั้น

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหาร และคุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารในลักษณะต่างๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบความคิดในการวิจัย และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่าย รวมทั้งเนื้อหาของแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

2.7 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ยึดตามแนวทางของซีซอร์ และคนอื่นๆ (Seashore, et al., 1982, p. 368; อ้างถึงใน เจริญ ทั้งทอง, 2536, หน้า 16) ซึ่งวัดสมรรถภาพในการนำ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมุ่งงาน 2) การควบคุมการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การแก้ปัญหา 5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 6) อดทน 7) ความเอื้ออาทร 8) การมีส่วนร่วม 9) การตัดสินใจ 10) สมรรถภาพในการทำงาน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิดและเครื่องมือวัดสมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร จำนวน 30 ข้อ มาใช้ในการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ในการวิจัยครั้งนี้ โดยสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังแผนภูมิ

ตัวแปรอิสระ

1. ตำแหน่ง
1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
1.2 ครู
2. เพศ
2.1 ชาย
2.2 หญิง
3. วุฒิการศึกษา
3.1 ปริญญาตรี
3.2 สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์
4.1 ต่ำกว่า 10 ปี
4.2 10 ปีขึ้นไป



ตัวแปรตาม

สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 10 องค์ประกอบ
1) การมุ่งงาน
2) การควบคุมการปฏิบัติงาน
3) การกำหนดเป้าหมาย
4) การแก้ปัญหา
5) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
6) อดติ
7) ความเอื้ออาทร
8) การมีส่วนร่วม
9) การตัดสินใจ
10) สมรรถภาพในการทำงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษารายละเอียดสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 10 องค์ประกอบเพื่อนำมาสร้างประเด็นคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

1) การมุ่งงาน (Production Orientation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างผลงานที่ดี โดยสร้างความเข้าใจในภารกิจที่ต้องรับผิดชอบให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานทราบและเข้าใจในความคาดหวังในผลงาน สามารถอธิบายเหตุผลแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ สังเคราะห์เรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างถูกต้อง

2) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of Work) หมายถึง ความสามารถในการกำกับ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับปรุงแผนการปฏิบัติงาน

3) การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางและระยะเวลาการทำงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

4) การแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับปัญหา การบริหาร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยการยึดหลักการ วิเคราะห์ทางเลือกแก้ปัญหาการกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และประเมินผล แนวทางแก้ปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดผลดี

5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Relations) หมายถึง ความสามารถในการคบหาสมาคม ร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีความนับถือ ความสนิทสนมและปฏิบัติต่อกัน โดยให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกัน

6) อคติ (Bias) หมายถึง การคิด การปฏิบัติของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงานต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่มีความลำเอียง เลือกที่รักมักที่ชังและความเชื่อในเรื่องที่ไม่จริง ไม่ดี ไม่งาม

7) ความเอื้ออาทร (Consideration) หมายถึง การแสดงท่าทีและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความเมตตารักใคร่ผู้ร่วมงาน มีความจริงใจห่วงใยต่อกัน พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ แก่เพื่อนร่วมงาน

8) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวางแผนและกำหนดนโยบายในภารกิจ ที่หน่วยงานและสมาชิกต้องรับผิดชอบ

9) การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาคงใจ ในแนวทางเลือกเพื่อการปฏิบัติงาน การกำหนดนโยบายหรือการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

10) สมรรถภาพในการทำงาน (Competence) หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ ความเข้าใจ ความพยายามและความตั้งใจไปใช้ในการปฏิบัติการหรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของหน่วยงานให้ดำเนินไปด้วยดี ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพสูง