

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษา “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” นี้ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องตามลำดับเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและทิศทางในการศึกษา โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ
 - ๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๓ ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - ๒.๑.๕ ประเภทของภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๖ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๗ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๑.๘ คุณลักษณะของผู้นำ
 - ๒.๑.๙ คุณสมบัติของผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
 - ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๓ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
 - ๒.๒.๔ กระบวนการบริหารการศึกษา
- ๒.๓ ผู้บริหารสถานศึกษา
 - ๒.๓.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ๒.๓.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ๒.๓.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ๒.๓.๔ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
- ๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีปาปนิกรสูตร
- ๒.๕ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา
- ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุมสั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ นั้นตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า (Leader) ซึ่งมีนักวิชาการเป็นผู้ให้ ความหมายของคำว่าผู้นำไว้หลายความหมาย สรุปได้ดังต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีศิลปะ บุคลิกภาพ ความสามารถ เหนือบุคคลทั่วไปสามารถชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ต้องการได้ ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารทุกคนควรเป็นผู้นำ และมีภาวะผู้นำ แต่ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารต้องมีทักษะ มีความสามารถในการหน้าที่ของผู้บริหาร มีคำจำกัดความว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสาน ให้ผู้อื่นช่วยช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ^๑ ผู้นำ คือ บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น ในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^๒ ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม^๓ ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถสำแดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย กลุ่มหรือเป้าหมายองค์การ^๔ ส่วนความหมายของผู้นำนั้นมีความหมายดังที่กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ^๕ บางสถานการณ์ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานงานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไป

^๑Normond L.Frigon, Sr.& Harry K. Jackson, Jr, **The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York: American Management Association, 1996), p.8.

^๒Raymond J. Burdy. **Fundermental of Leadership Reading**, (Massachusetts Addison: Wesley Publishing Co., 1967), p.8.

^๓Dejnozka อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะความเป็นผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร: ส.เอเซียเพรส ๑๙๘๙ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔.

^๔Gareth Jones and Jennifer M.George, **Contemporary Management**, thed, International Edition, (New York: McGraw-Hill., 2009), p. 437.

^๕พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

ด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม ที่ว่าพากันไป ก็ให้พากันไปด้วยดีนั้น หมายความว่าไปโดยสวัสดิ์ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งงามโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็น ความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม^๖ ขณะเดียวกันผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์การ ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^๗ นักวิชาการให้นิยามว่าผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้^๘ จากที่กล่าวบางท่านสรุปว่าผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ ผู้นำจึงหมายถึงผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น^๙ ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้นผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กัณดาร ข้าม คือข้ามขึ้น ข้ามออก ข้ามพ้นที่กัณดาร เพราะโจรที่กัณดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กัณดาร เพราะอดอยากที่กัณดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉะนั้น พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณา ให้ฟังประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้ เพราะเหตุนี้พระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะว่าพระผู้มีพระภาคเจ้า นั้นทรงมีพระนามว่า "นายโก" และ"วินายโก" ไฉนอย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่าผู้นำ^{๑๐} ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษในกลุ่มชนขององค์การนั้น เพราะบุคคลแต่ละกลุ่มขององค์การจะประกอบด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ หรือทักษะแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ทุกคนมีความผูกพันซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม^{๑๑} ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริง

^๖ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ**, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^๗ พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), **หลักธรรมมาภิบาลและประมุขศิลป์**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มงคลชัยพริ้นติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๑ - ๑๒๒.

^๘ ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**, (กรุงเทพมหานคร: เอสแอนด์เจกราฟฟิค, ๒๕๕๔), หน้า ๔๐.

^๙ เนตรพัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๘๕.

^{๑๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

^{๑๑} เสถียร เหลืองอร่าม, **หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: แพร่พิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๙๗.

ผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้ บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและอาจชักนำ พาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้^{๑๒}

สรุปได้ว่า จากการนิยามความหมายข้างต้น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน อาจได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกัน หรือคนละบุคคลก็ได้ ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายคน นอกเหนือจากผู้นำโดยตำแหน่ง ฉะนั้นพฤติกรรมความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถ มีทักษะ ทักษะศาสตร์และศิลป์ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานหรือองค์กร และมีความสามารถที่จะจูงใจหรือนำพาให้ผู้ร่วมงานนั้นปฏิบัติตามภารกิจ การงานของกลุ่มให้ดำเนินตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรที่ผู้นำหรือองค์กรได้ร่วมกันตั้งเอาไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่นักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจศึกษามาเป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการศึกษาถึงความมีอำนาจและความสามารถของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหาร ให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ย่อมเป็นที่ประจักษ์กันแล้วว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัย จึงได้รวบรวมความหมายของ ภาวะผู้นำจากความเห็นที่นักวิชาการและนักบริหารได้ให้ไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะเกี่ยวกับสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ประกอบด้วย ความรู้ดีมีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ มีความกล้าหาญมีความอดทน มีการสื่อสารความหมายที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความเสียสละ และไม่ใช้อิทธิฤทธิ์ในทางที่ผิด ยกย่องให้เกียรติ ให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการวางแผนงานและวิธีดำเนินงาน ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของการมีอำนาจอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อบรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดขึ้นไว้สถานการณ์หนึ่งๆ^{๑๓} ภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติตัวที่ควรค่าแก่การนับถือ เช่นสติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ^{๑๔}

^{๑๒}ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^{๑๓}พัชรี ขำนาญศิลป์, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.

^{๑๔}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคนพัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^{๑๕} ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเอง ในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์การนั้นต้องการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นการสร้างสรรหรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง^{๑๖} ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันตามเป้าหมายขององค์การ^{๑๗}

ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคปาลสูตรโดยการเปรียบเทียบ ฝูงโค และโคจ่าฝูง เกี่ยวกับ ผู้นำ และผู้ตาม ไว้ว่า “เหมือนโคหัวหน้าฝูงวัวน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงวัวไปตรง เมื่อฝูงโค ทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกัน และ ประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงวัวว้ายไปคดโคทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบาก ฉะนั้น ในหมู่มนุษย์ ก็ฉนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ หรือ เป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบ ของผู้นำด้วยดีและประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำ หรือหัวหน้าไม่ประกอบ ด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตาม และประสบกับความลำบากฉนั้น^{๑๘}

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้^{๑๙} สังคมระดับใดระดับหนึ่งตั้งแต่ครอบครัวชุมชน หน่วยงาน ไปจนถึงสังคมประเทศและ

^{๑๕}มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**หน่วยที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^{๑๖}สมพงษ์ สิงหะพล, **ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร**, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๔.

^{๑๗}สุภากรพิมพ์ คล้ายธานี, “ภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๑๕.

^{๑๘}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, ๒๕๔๖).

^{๑๙}กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: เปลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒.

สังคมโลก หากมีจุดมุ่งหมายรวมกันก็จะกระทบกระทั่งกันน้อย มีความร่วมมือกันมากมีความสุขและมีพลังสร้างสรรค์สูง ปกติสมาชิกของสังคมมีความหลากหลายแตกต่างกันหรือแตกแยกเพราะเหตุผลประโยชน์ส่วนตัว สถานการณ์บางอย่าง เช่น สงครามจะทำให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันสูงในสถานการณ์ธรรมชาติจุดมุ่งหมายร่วมกันมีมากบ้างน้อยบ้างสุดแต่เหตุปัจจัยหลายอย่างเหตุปัจจัยน้อยหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้นๆ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงามความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่จะชักนำให้ตนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามและการใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น มีความกระตือรือร้นเต็มใจ ทำในสิ่งเขาต้องการ^{๒๐}

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชักนำบุคคลอื่น หรือชักนำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์การ^{๒๑} ภาวะผู้นำ คือกระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องด้วยดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๒๒} เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๒๓} “ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำ มิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึงโดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือสามารถที่จะประสานชักจูงบุคคลทั้งหลายให้เกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจให้ร่วมกันคิดและร่วมมือกันทำงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสามัคคี^{๒๔}

สรุปได้ว่าจากการนิยามความหมายข้างต้นภาวะผู้นำ เป็นศิลปะอย่างหนึ่งและเป็นความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการที่จะนำพาและจูงใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือนำผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

^{๒๐} พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

^{๒๑} Chester I Bernard, *Organization and Management*, (Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 1965), p.83.

^{๒๒} Rensis Likert, *The human Organization*, (New York : Mc Graw Hill, 1968), p.172.

^{๒๓} Ralph Stogdill, *Leadership Membership and Organization*, (Psychologicalbulletin, 1950), p.4.

^{๒๔} เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์, *หลักการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

๒.๑.๓ ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ต่อการพัฒนางานการเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในองค์กรสถานศึกษา เป็นผู้ที่มิพบทบทต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้ด้วยเห็นผลเพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแลและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้^{๒๕}

การบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้องค์กรนั้นอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา มีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะขาดไม่ได้ คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรนั้น ๆ ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นถึงความสำคัญของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ นั่นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร^{๒๖}

ธัญญา ประจงใจ ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบดีที่ยังมีการทำงานของบุคลากรร่วมกันอยู่ภายในองค์กร ภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรที่นี้เพราะผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผนการตัดสินใจการสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์กรด้วย ปัญหา ที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและ ผู้บริหารทำอะไรหรือมีวิธีการทำอะไรจึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นำ กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ในองค์กร ทางการศึกษาที่เช่นกัน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ประสบการณ์และความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวความคิดของตนไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้อย่างจริง ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของตนและแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาดมีความคิดกว้างไกล มีความชำนาญในการบริหารจัดการและสามารถที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่นมีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา แผนงาน และโครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการมุ่งใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้อย่างยอดเยี่ยม

^{๒๕} พิณัญบุหงา แสงศรีธรรมะกุล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๔๔.

^{๒๖} สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, **ข้อมูลสารสนเทศ**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.tratedu.org/e_office/index.php [๒๘ มกราคม ๒๕๖๐].

เยี่ยมที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด^{๒๗}

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การได้สรุปไว้ดังนี้^{๒๘}

๑. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าว จะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หรือองค์การจะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในหน่วยงานหรือองค์การ มักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกัน พินฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า

๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคลากรทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สุรพล สุษะพรหมและคณะ ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำต่อองค์การดังนี้^{๒๙}

๑. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารมาใช้คือผู้บริหารแม้จะมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้

^{๒๗} ธนัญญา ประจงใจ, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูผู้สอนในสถานศึกษา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๕๗), หน้า ๑๘.

^{๒๘} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ, (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๕๕), หน้า ๑๙.

^{๒๙} สุรพล สุษะพรหมและคณะ, ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕๖.

ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน กล่าวคือถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็จะประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

๓. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคคลทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร การมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่น และเป็นการง่ายที่จะกระตุ้นหรือชักจูงใจให้พวกเขาทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร

๔. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน กล่าวคือเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น จะเป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือช่วยเหลือกันให้หน่วยงานอยู่รอดปลอดภัย

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น เห็นว่าความเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์การในการเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่สถานการณ์ที่บุคลากรในหน่วยงานมีความเชี่ยวชาญ มีความชำนาญ มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การแสดงภาวะผู้นำอาจลดลงเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดความกล้าแสดงออกมากขึ้น ลดการมีอิทธิพลต่อการทำงานลงเป็นหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือเท่านั้นพอซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั่นเอง

๒.๑.๔ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย หรือตามภาระหน้าที่สำคัญกำหนดขึ้น ทั้งนี้บุคคลแต่ละคนอาจจะมียุทธศาสตร์ได้หลายอย่างตามสถานะของตน เช่น เมื่ออยู่ในสถานที่ทำงานก็มีบทบาทไปตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าคน ๆ หนึ่งจะมีหลายบทบาท ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องสอดคล้องกับบทบาทนั้นๆ การทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ เป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งซึ่งประกอบด้วยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงพฤติกรรมตามระบุเป็นบทบาทของตำแหน่งนั้น^{๓๐}

สงวนศรี วิรัชชัย ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้ไว้ ดังนี้คือ^{๓๑}

๑. ในฐานะผู้บริหาร
๒. ผู้นำในฐานะนักวางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ

^{๓๐} ดวงจันทร์ นิยมเขียน, **บทบาทของผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: บันลือสาส์น, ๒๕๕๐), หน้า ๒๘.

^{๓๑} สงวนศรี วิรัชชัย, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: ศึกษาพรการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐.

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คำปรึกษา
๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
๑๑. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา
๑๔. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน

สมาชิก กิจบรรยง ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะได้จำแนกออกเป็น ๑๑ ประการ คือ^{๓๒}

๑. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
๓. การวางแผนและกำหนดงาน
๔. การพัฒนาคนทำงาน
๕. หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
๖. การปรับปรุงตนเอง
๗. การจัดการองค์การ
๘. การจัดคนเข้าทำงาน
๙. การสั่งและมอบหมายงาน
๑๐. การควบคุมงาน
๑๑. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีประสานประโยชน์

นพพงษ์ บุญจิตรกุล กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ ๓ ประการ ดังนี้^{๓๓}

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)
หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective attainment)
หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

๓. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group interaction facilitation)
หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกัน

^{๓๒} สมาชิก กิจบรรยง, **ความฉลาดรู้ของผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔-๒๗.

^{๓๓} นพพงษ์ บุญจิตรกุล, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕.

ด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

บุญเลิศ อ่อนกุล ได้สรุปบทบาทสามทศของผู้ผู้นำไว้ว่า ดังนี้

๑. บทบาทในด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อนักบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายจากนักบริหารระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเสนอแนะปัญหาข้อคิด แนวทางปฏิบัติในการทำงาน

๒. บทบาทที่เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ เป็นผู้ประสานงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

๓. บทบาทที่เกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ เป็นผู้วางแผนการทำงานเป็นทีม ครู เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๓๔}

Tescheryuree Kruyuree ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้ผู้นำโดยทั่ว ๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา ๑๔ อย่างคือ

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้ผู้นำก็คือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยถ่องแท้ คนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ ๔ แห่ง คือ ๑. มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง ๒. มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชา ๓. มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้นๆ ๔. ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้นำส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรอุปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้นๆ

^{๓๔}บุญเลิศ อ่อนกุล, “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดราชบุรี”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๔),

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as External Group Representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามจะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาล่วงหน้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์การ หรือหน่วยงานนั้นๆ โดยปริยาย

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The Leader as controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคนแต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคนๆ ไป

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ครูและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อยหรือให้งานที่ยากๆหรือง่ายๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

๘. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Purveyor of Rewards and) เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาอย่าลืมนึกว่าลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคนๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี่จะไม่มีการกระทำใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as substitute for Individual Responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์การ หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่ง

หรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้มีอำนาจของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็น ศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่างๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่ง คุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็น เพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูด นักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Father Figure) ผู้นำ ประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของ กลุ่ม ซึ่งจะดูว่าใครก็ตาม การดูดำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดด่าของคณๆ นั้น เขามีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึงพอใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความ ทุกข์ได้เสมอ

๑๔. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่ รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะ ถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว^{๓๕}

สรุปจากความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้ ๒ ลักษณะ คือ

๑. หน้าที่ของผู้นำในภาพรวม ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบกับผลของการปฏิบัติงานที่ เกิดขึ้นมีหน้าที่เสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผล ของงานที่ผู้นำเป็นผู้ให้ คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เป็นผู้สั่งการและควบคุมงาน เป็นผู้ติดต่อประสานงานอำนวยความสะดวก ให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

๒. หน้าที่ของผู้นำในด้านต่างๆ ๑) หน้าที่ต่อองค์การในฐานะผู้นำในการกำหนด นโยบาย เป้าหมาย แผนการดำเนินการ การควบคุมติดตามประเมินผล การวิเคราะห์ปัญหา การหา แนวทางแก้ไขปัญหา และการเสริมสร้างคุณภาพของงาน ๒) หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านการ บริหาร การปกครองและ การฝึกอบรม เพื่อพัฒนาโดยมุ่งหวังให้การบริหารทรัพยากรเกิดประโยชน์ สูงสุดในการทำงาน ๓) หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น ได้แก่ การประสานงานเพื่อให้เกิดความ ร่วมมือใน การทำงาน และเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๔) หน้าที่ต่อตนเอง โดยการวิเคราะห์พัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวของตนเอง

^{๓๕} Tescheryuree Kruiyuree, บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/337776> [๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๒.๑.๕ ประเภทของภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

ประเภทของผู้นำหรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารแต่ละคนนำมาใช้ในการบริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในความสำเร็จขององค์การ แบบของผู้นำมีได้หลายแบบ หลายลักษณะ สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและปัจเจกบุคคลโดยผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแบบของผู้นำสามารถบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดีและการเลือกใช้แบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ตั้งใจในการทำงานตลอดจนนำพาเอาองค์การไปสู่เป้าหมาย

กิติ ตยัคคานนท์ ได้จำแนกประเภทของผู้นำตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน ไว้ด้วยกัน ๔ แบบดังต่อไปนี้

๑. แบบมุ่งเกณฑ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ เป็นผู้นำที่มีลักษณะปลีกตัว ให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทางและให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องของกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่างๆ ทำงานอย่างระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยมยึดกระบวนการและข้อเท็จจริง เจ้าระเบียบ ชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น

๒. แบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานต่ำ ผู้นำประเภทนี้ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการพิจารณาผลงานหรือผลผลิต ทำงานในรูปของคณะกรรมการ แสดงความกระตือรือร้นในการทำงาน และชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ชอบการแนะนำ

๓. แบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูงแต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาสและมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

๔. แบบมุ่งประสาน เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและงานไปพร้อม ๆ กัน เท่าๆกันเป็นผู้นำที่ประสานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบการประชุม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ กำหนดหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายอุดมคติ เป้าหมายและนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การใจวิธีการจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจะไม่ถูกบีบบังคับ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ^{๓๖}

^{๓๖} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร: เพลวอักษร, ๒๕๔๓), หน้า ๔๘.

พรนพ พุกกะพันธุ์ ได้วิเคราะห์ลักษณะและจำแนกประเภทของผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทดังต่อไปนี้

๑. พิจารณาการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ยึดหลักการพิจารณาจากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมี เป็นเครื่องมือทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการ และไม่เป็นพิธีการ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจนสามารถเอาชนะใจผู้อื่นกระทั่งผู้นำใช้บุคคลอื่นทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายตามประสงค์ได้ อำนาจหน้าที่นี้อาจได้มาจาก กฎหมาย กฎระเบียบ หรือขนบธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูงส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยจำแนกผู้นำประเภทนี้ออกได้เป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้ที่มีอำนาจตามกฎหมายและสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน่วยราชการต่างๆ

๒) ผู้นำลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคนผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปแบบความร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่มีสมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความเคารพนับถือที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพียง

๓) ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรัก เป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั้งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช่อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดชหรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักและเคารพนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมใจกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบ พ่อพระที่เห็นชัดคือองค์พระมหากษัตริย์

๒. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบอัตนียมหรือแบบเผด็จการ คือ ผู้นำที่มีความก้าวร้าวใช้อำนาจเหนือผู้อื่นข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความล้าปากบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนียมจะมุ่งหนักไปทางด้านวินัยและข้อบัญญัติลักษณะภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจเป็นต้นว่า เครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะน้อยมากหรือแทบจะไม่มีเลย

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ประมวลเอาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ เพื่อนำเอาความคิดเห็นที่ดีที่สุดมาใช้ ฉะนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็นของบุคคลโดยเสียงข้างมาก

๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้จะปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และตนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปได้โดยถูกต้องเท่านั้นมีการตรวจตราน้อยมาก ไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใดๆทั้งสิ้น

๓. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก จำแนกเป็น ๓ แบบได้ดังนี้

๑) ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดูแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

๒) ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหาร ผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตน

๓) ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญประเภทนี้ ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่น ไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด^{๓๗}

สมพงษ์ เกษมนสิน กล่าวถึงประเภทของผู้นำเพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภทคือ

๑. พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะผู้ที่ได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑) ผู้นำตกทอด คือ ผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่มเพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่มดั่งนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมาสมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้เพราะว่าเคยมีความศรัทธาในบิดามารดามาก่อนจึงเป็นประเพณี

๒) ผู้นำเป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยมีวิธีซึ่งผู้นำแบบทางการอาจแบ่งได้ ๒ ประเภท ๑) ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงสุดขึ้นไปในกรณีผู้มีอำนาจจะไม่มีอำนาจสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้ดังนี้ ๒) ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่นมีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดีเฉลียวฉลาดทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำเมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่นยิ่งถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงานเพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้ ๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช คือผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งการปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ ๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิก ในกลุ่มให้ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้ มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ ๓) ผู้นำแบบพ่อพระคือผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือได้แก่พระองค์พระมหากษัตริย์ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศชาติ

๒. พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทคือ

๑) ผู้นำแบบอัตตาริปไตย คือผู้นำ ที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลาเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินใจสั่งการตามอารมณ์ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมเพื่อแสดงว่ามี

^{๓๗} พรพน พุกกะพันธ์, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์, ๒๕๔๘),

อำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอม รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มหรือผู้ร่วมงานการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยปัญหาใดๆ ในกลุ่มมีหน้าเพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรีและนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณา อภิปราย แสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกันมีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

๓) ผู้นำแบบตามสบาย คือผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการในภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างอย่างเต็มที่ตามใจชอบเป้าหมายของงานไม่แน่นอนไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

๓. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งเป็น ๖ แบบดังนี้ คือ

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบคือผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อ สื่อสารเป็นรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ รู้วิธีสั่งงานอย่างเดียวแต่ไม่รู้จักริธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษยสัมพันธ์บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการไม่มีความเป็นกันเองห่างเหิน

๓) ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกอบรมมา โดยเฉพาะ จนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิก ผลัดดันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

๔) ผู้นำแบบจูงใจ คือผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจเพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้าน มีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูงผลสำเร็จเป็นงานของส่วนรวม

๕) ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่ง กันและกันแตกต่างจากผู้นำแบบจูงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

๖) ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟังและให้ความเคารพมีเมตตากรุณา^{๓๘}

^{๓๘} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๒.

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำประเภทใดดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพที่สุดนั้นอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารในการนำมาประยุกต์ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและเลือกใช้แบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ผู้บริหารที่เลือกใช้แบบผู้นำในลักษณะต่างๆ ในการบริหารงานได้อย่างตรงตามเป้าหมายและเหมาะสมย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จต่อองค์กร แสดงถึงประสิทธิภาพของผู้นำ การมีแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมหรือใช้เทคนิคการจูงใจที่ไม่ถูกต้องนั้นจะทำให้เป้าหมายองค์กรได้รับความเสียหายและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ขาดความเชื่อถือและศรัทธา ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตระหนักในส่วนนี้ เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

๒.๑.๖ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมานานักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เป็น ๓ กลุ่ม คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังนี้^{๓๔}

๑. แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ ๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ ๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แนวคิดกลุ่มนี้มีข้อจำกัด คือไม่สามารถบ่งบอกลักษณะผู้นำที่ดีที่แท้จริงได้แน่นอน และแนวคิดนี้มีได้นำปัจจัยสำคัญของการเป็นผู้นำ คือผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์มาวิเคราะห์ประกอบด้วยนอกจากนี้ ก็ได้มีการแยกแยะจัดลำดับความสำคัญของบุคลิกลักษณะแต่ละชนิดว่าจะต้องมีหรือไม่อย่างไรและควรมีนาน้อยเพียงใด

๒. แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมที่โดดเด่นของผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ เช่น ผู้นำที่เน้นความสำคัญของคนหรือเน้นที่ผลงานฯ ซึ่งแนวคิดนี้แตกต่างไปจากแนวคิดแรกในประเด็นที่สำคัญ คือ พฤติกรรมที่ดีของผู้นำที่ดี จะช่วยให้เรานำไปฝึกฝนสร้างเป็นผู้นำที่มีศักยภาพได้ แต่หากเป็นบุคลิกลักษณะทางกายภาพแล้ว ย่อมไม่อาจเปลี่ยนแปลงหรือสร้างขึ้นได้ ดังนั้น หากสามารถฝึกฝนทักษะความเป็นผู้นำได้ ผู้นำที่ดีก็จะเป็นกำลังในการพัฒนาองค์การต่อไป ทฤษฎีในกลุ่มแนวคิดนี้สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้แน่นอนและสม่ำเสมอรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับผลการทำงานของกลุ่ม อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ก็ยังคงมองข้ามปัจจัยด้านสถานการณ์ แนวคิดนี้ไม่ได้อธิบายไว้ว่าถ้าหากสถานการณ์เปลี่ยนไป รูปแบบของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงด้วยหรือไม่ อย่างไร

^{๓๔} สุวรรณ เลิศสมภาร, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อการพัฒนาสมรรถนะของครูโรงเรียนนันทริวิทย์ เขต ๒”, *ปริญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘),

๓. แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories) แนวคิดนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้นำ กล่าวคือรูปแบบของผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ผู้นำคนหนึ่งอาจมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านตัวบุคคล เวลาและสภาพแวดล้อม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไว้ว่าการที่ผู้นำนำอย่างไรนั้นเป็นผลก่อให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) แบบภาวะผู้นำที่พบบ่อยๆ ในการวิจัยและแนวปฏิบัติมีดังนี้^{๔๐}

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian or Auto-cratic styles) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้อำนาจเพื่อให้เกิดความกลัว ลักษณะเด่นของภาวะผู้นำแบบนี้คือ การใช้อำนาจ การรวบอำนาจและการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติ

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วม (Democratic or Participative style) ผู้นำแบบนี้จะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรม ของกลุ่มและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๓. ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ (Production-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน กำหนดมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิดเน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

๔. ผู้นำแบบยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ (Employee-centered style) ผู้นำแบบนี้เน้นความพอใจของลูกน้องเป็นประการสำคัญ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจะทำ ผู้นำกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วให้เสรีภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

๕. ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive style) ผู้นำแบบนี้แสวงหาการสนับสนุนทางจิตวิทยา จากผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ-ผู้ตามตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเข้าใจซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

๖. ผู้นำแบบทำตามหน้าที่ (Functional or instrumental style) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ หน้าที่เหล่านี้ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

๗. ภาวะผู้นำที่ยึดความเป็นจริง (Reality-centered leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริงของสถานการณ์ ดังนั้นแบบของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องในการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้นำจะปรับแบบของภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์

สถิต กองคำ ได้สรุปเกี่ยวกับแนวความคิดของผู้นำไว้ ๔ ประการดังนี้

๑. ผู้นำแบบเผด็จการหาผลประโยชน์ (Exploitive authoritative) ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะ เผด็จการ เขาจะตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองโดยไม่ขอความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานและเขาสนใจด้วยการข่มขู่และการลงโทษ

^{๔๐}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๗๙-๘๐.

๒. ผู้นำเผด็จการแบบเมตตาการุณา (Benevolent authoritative) ผู้นำประเภทนี้ มีวิธีการปลูกฝังทางจิตใจ คล้ายๆ พ่อปกครองลูก ในการเป็นผู้นำเขาจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานอย่างดี และดูแลความต้องการของผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับการตอบสนองในขอบเขตของระบบและธรรมเนียม ประเพณีบางครั้งเขาจะขอคำแนะนำจากผู้ปฏิบัติงาน แต่ยังคงตัดสินใจเรื่องที่สำคัญด้วยตนเอง เขาใช้ทั้งการข่มขู่และการให้รางวัลในการจูงใจ

๓. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative group) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่น ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก มอบหมายงานอย่างกว้างขวาง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็น และอาศัยการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษในการจูงใจ

๔. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative group) ผู้นำประเภทนี้จะขอให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างตั้งใจจริง เขามอบอำนาจหน้าที่ให้อย่างอิสระและใช้การให้รางวัลไม่ใช่การลงโทษในการจูงใจ^{๔๑}

สรุปได้ว่า แนวคิดของผู้นำที่มีลักษณะ ๓ คือ แนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์ แบบปรึกษาหารือและแบบให้มีส่วนร่วมเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงาน เพราะบทบาทของผู้นำนั้นหลากหลายรูปแบบการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานโดยให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นพูดคุยกับผู้นำ อันจะนำมาซึ่งความพึงพอใจและความภาคภูมิใจในการทำงาน แนวทางนี้อาจจะมีปัญหาอยู่บ้างในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถพื้นฐานและประสบการณ์ต่ำ จะทำให้เขาไม่กล้าแสดงออกเพราะการมองการณ์ไกล (Vision) มีน้อย ดังนั้นผู้นำจะยึดแบบผู้นำประเภทใดไปใช้จึงต้องมองผู้ปฏิบัติงานด้วยว่าเขาเป็นบุคคลเช่นใด

๒.๑.๗ ทฤษฎีภาวะผู้นำ

เมื่อเกิดการตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อเกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันและทฤษฎีภาวะผู้นำเหล่านี้ มีอยู่มากมายในที่นี้จะเสนอเฉพาะทฤษฎีที่เห็นว่ามีประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (Hodge & Johnson) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่าง ๆ ดังนี้^{๔๒}

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traitist Theory) ทฤษฎีนี้โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

^{๔๑} สติธ กงคำ, มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏ นครราชสีมา, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐-๑๗๔.

^{๔๒} Hodge & Johnson, *Management and Organization Behavior*, (NewYork : JohnWiley & Sons, 1970), pp. 255-259.

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electic Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ราล์ฟ เอ็ม. สโตกดิลล์ (Ralph M. Stogdill) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้^{๔๓}

๑. ทฤษฎีมหาบุรุษ Greatman Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ลักษณะภาวะผู้นำได้เกิดมาแต่กำเนิด

๒. ทฤษฎีสถานแวดล้อม Environment Theory ทฤษฎีนี้ก็มีความเชื่อว่าลักษณะภาวะผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่และโอกาส

๓. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ Personal Situation Theory ทฤษฎีนี้เชื่อในแง่ที่ว่าภาวะผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว ยังมีความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถ มีเพื่อนร่วมงานที่ดีด้วย

๔. Interaction Expectation Theory ทฤษฎีนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัย ๓ ประการ คือ การกระทำ (Action) การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และมีเจตคติ (Sentiment) โดยที่ มีความเชื่อว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำมีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดี มีความเหมาะสมกับเหตุการณ์

I.L.Richardson & Sidney Baldwin ได้ศึกษาและจัดเป็นกลุ่มทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) โดยมีสมมติฐานว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ จะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situatist Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตาม ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Eclectic Theory) ทฤษฎีนี้ เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้ง ๓ ข้างต้นมารวมกัน เพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้น ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้^{๔๔}

^{๔๓}Ralph M. Stogdill, *Personal Factor Associated with Leadership Survey of Literature in leadership*, (Marryland : Penguin Books, 1967), p. 91.

^{๔๔}I.L.Richardson & Sidney Baldwin, *Public Administration : Government inAction*, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co,1976), p.147.

อาร์ก พรหมณี ได้ศึกษาและจัดเป็นกลุ่มทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำไว้ ดังนี้^{๔๕}

๑. ทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory) มีแนวคิดที่ว่าผู้นำคือผู้ที่มีทักษะความเป็นผู้นำมาแต่กำเนิดไม่อาจอธิบายหรือเข้าใจได้

๒. ทฤษฎีคุณลักษณะเด่น (Trait Theory) เชื่อว่าผู้นำเกิดจากการมีบุคลิกภาพและการแสดงพฤติกรรมที่บ่งชี้ได้ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำจึงเป็นผลมาจากการศึกษาจำแนกภาวะผู้นำของมหาบุรุษต่างๆที่มีความเหมือนกันทางด้านต่างๆ แล้วนำมาพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำได้

๓. ทฤษฎีอำนาจและอิทธิพล (Power and Influence Theory) ให้ความสำคัญที่เครือข่ายของอำนาจและอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อบุคคลอื่นๆโดยผู้นำเป็นศูนย์กลางของอำนาจ

๔. ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorist Theory) มุ่งเน้นพฤติกรรมที่ผู้นำลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าคุณลักษณะเด่นเฉพาะตัว

๕. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (Situation Theory) มองว่าสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการความเป็นผู้นำในรูปแบบที่ต่างกัน ทำให้ภาวะผู้นำมีลักษณะเฉพาะขึ้นอยู่กับสถานการณ์มากกว่าการมีบุคลิกภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ดังคำกล่าวที่ว่าสถานการณ์สร้างวีรบุรุษ

๖. ทฤษฎีเหตุและปัจจัย (Contingency Theory) เป็นการพัฒนาทฤษฎีเชิงสถานการณ์โดยเลือกตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่บ่งชี้รูปแบบของภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเหตุปัจจัยในแต่ละสถานการณ์

๗. ทฤษฎีเชิงธุรกรรม (Transactional Theory) เป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลประโยชน์ร่วมกันเชิงแลกเปลี่ยนหรือต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน

๘. ทฤษฎีคุณสมบัติ (Attribution Theory) เน้นปัจจัยต่างๆที่อยู่เบื้องหลังคุณสมบัติของผู้ตามที่มีภาวะผู้นำในการนำมามากกว่าผู้นำ

๙. ทฤษฎีการนำการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Theory) มองแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อความสัมพันธ์แบบแลกเปลี่ยนกันโดยมุ่งเน้นความยึดมั่นและสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการยอมตามของบรรดาผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพจึงมีลักษณะเชิงรุก นวัตกรรม และมีวิสัยทัศน์

Johnson และคณะ ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นผู้นำว่ามีอยู่ ๔ แบบ ดังนี้^{๔๖}

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traitist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ หรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบผลสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักมีร่างกายสูง

^{๔๕}อาร์ก พรหมณี, ภาวะผู้นำการบริหารจัดการองค์การไปสู่ความสำเร็จ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.gotoknow.org/posts/373934> [๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^{๔๖}Johnson Harold and others, *The theory and management of systems*, (New York: McGraw-Hill. 1974), pp. 255-259.

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situationist theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้หน้าที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The fellowship theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า การศึกษาการเป็นผู้ตามเป็นการศึกษาการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้นวิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

๔. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลาย เป็นการนำเอาเอาอธิบายจากทฤษฎีต่างๆ มารวมกันเพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ทั้งทางพันธุกรรม หรือ สัณฐานวิทยา และสถานการณ์ เวลา โอกาส สภาพแวดล้อมทางสังคม ภาวะผู้นำนั้นเป็นทั้งศาสตร์และเป็นทั้งศิลป์สำหรับบริหารจัดการ และเป็นจุดศูนย์กลางของพฤติกรรม คือใช้สำเร็จอิทธิพล ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งสถานการณ์เป็นผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

๒.๑.๘ คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่ดีนอกจากจะมีแบบของผู้นำที่เหมาะสมแล้วยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนให้เกิดขึ้นได้และเป็นที่ผู้บริหารทุกคนควรจะมีทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานที่ให้มีประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่าแบบของผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องผู้วิจัยได้ศึกษาและรวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวไว้ว่า นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ทุติยปาปนิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจนั้นจะต้องรู้ว่าสินค้าไหนได้ราคาถูก แล้วนำไปขายที่ไหนจะได้ราคาแพงในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คนคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือ ความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิรูโร หมายถึง การจัดธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้ หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชี่ยวชาญการผ่าตัดคุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงินเพราะ

มีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์^{๔๗}

คุณลักษณะผู้นำที่ดีว่า ผู้นำที่ดีพึงดูตัวอย่างจากพระพุทธปฏิมา ที่มีคุณลักษณะที่ควรนำมาเป็นแบบอย่างแก่ผู้นำ ซึ่งลักษณะของพระพุทธปฏิมาที่ควรดูเป็นแบบอย่างนั้นที่ดีมีอยู่ด้วยกัน ๗ ประการ คือ ๑. เกศแหลม ๒. ตาดู ๓. หูยาน ๔. นังน่าน ๕. ไม่ขานตอบ ๖. ยิ้มลอบประโลมใจ และ ๗. ตัดสินให้ด้วยความยุติธรรมคุณลักษณะทั้ง ๗ ประการนี้ผู้นำควรนำมาเป็นแบบอย่างในการบริหารงาน ซึ่งแต่ละลักษณะนั้น มีความหมายโดยรวม ดังนี้

๑. เกศแหลม หมายถึง ให้มีสติปัญญา อย่าโง่เขลา จะสังเกตว่าเกศพระพุทธรูปจะเป็นลักษณะเป็นเปลวเพลิง นั้นหมายถึง มีปัญญาหรือพระปัญญาธิคุณนั่นเอง

๒. ตาดู หมายถึง เป็นผู้ต้องรู้จักสอดส่อง ดูแล ตรวจสอบความเรียบร้อย หรือสังเกตจิตของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า แต่ละคนเป็นคนแบบไหน สมควรจะปฏิบัติต่อเขาและป้องกันตัวเองอย่างไร ในองค์การมีพรรคพวกใดบ้าง เวลาจะเซ็นหรืออนุมัติอะไรลงไป ต้องอ่านให้ละเอียดถี่ถ้วน เพราะอาจจะยังผลให้เกิดความเสียหายในองค์การหรือหน่วยงานตามมาได้

๓. หูยาน หมายถึง ให้นำหูหน้อยอย่าหูเบา มิใช่มีอายุยืน เพราะพระพุทธรูปมีอายุขัย ๘๐ พรรษา ก็ถือว่าไม่ยืนยาวมากนัก แต่ที่ควรนำมาใช้คือ ให้นำหูหนัก เวลาใครมาพูดอะไร หรือได้ยินอะไรมา ก็อย่าเพิ่งเชื่อในทันทีทันใด ให้หนักแน่นเข้าไว้ เพราะบางทีอาจจะมีคนในองค์การมายุแหย่ตะแคงรัวให้แตกความสามัคคีกันก็เป็นได้ผู้นำจึงควรไม่เชื่อคนง่ายอย่างไร้เหตุผล

๔. นังน่าน หมายถึง อย่าย่ำเขินอายหน้าหน้าที่ของตนเองให้ยี่ดื้อในหน้าที่ของตนเอง จะสังเกตว่าพระพุทธรูปไม่เคยลุกไปไหน ฉะนั้นผู้นำก็ไม่ควรเบื่อง่ายที่จะทำหน้าที่ของตนเองโดยง่าย

๕. ไม่ขานตอบ หมายถึง บางทีมีสิ่งที่มากระทบกระทั่งจิตใจ เป็นเหตุให้ขาดสติสัมปชัญญะ ผู้นำก็ควรระวังหรืออย่าโต้ตอบ ถ้าคิดว่าจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ดังพระพุทธรูปไม่พูดกับใครนั่งอยู่เฉยๆ ก็ยังมีคนไปพูดกับท่าน หรือขอให้ท่านช่วยเหลือ

๖. ยิ้มลอบประโลมใจ หมายถึง เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเดือดเนื้อร้อนใจมาขอความช่วยเหลือ ผู้นำต้องมีเมตตากับลูกน้อง ต้องช่วยลอบให้เขาดีขึ้น และช่วยเหลือเขาในสิ่งที่เห็นว่าสมควรและถูกต้อง ดังพระพุทธรูปเวลาใครไปหาหรือขอความช่วยเหลือท่านก็จะยิ้มให้

๗. ตัดสินให้ด้วยความยุติธรรม หมายถึง เป็นผู้ต้องเที่ยงธรรมอย่าลำเอียงด้วยอำนาจของอคติ ให้ยึดหลักความถูกต้องมากกว่าความถูกใจ เวลามีปัญหาต้องตัดสินใจต้องยึดหลักธรรมาธิปไตย คือ ถือความถูกต้องเป็นใหญ่ จึงจะเป็นผู้นำที่ดีและจะได้ทั้งใจของคนและผลของงาน^{๔๘}

เฉลิมชัย สมท่า ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและชักจูงใจคนมีความรับผิดชอบ

^{๔๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.), **พุทธวิธีในการบริหาร**, หน้า ๓๘ – ๓๙.

^{๔๘} พระราชวิจิตรปฏิภาณ (สุนทรานสุนทโร), **ยอดแห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๗.

ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหัส วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

๒. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เช่นมีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

๓. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสมถ่อมตนเสมอปลาย ยกย่องชมเชยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

๔. มีคุณธรรมสูง(Virtue)คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และศีลธรรม มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพกาย (Physical health) และมีสุขภาพจิตดี (Mental health) สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ^{๔๙}

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำ โดยพิจารณาแบ่งจากการบริหารงานออกเป็น ๔ แบบ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ผู้นำประเภทนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบอัตตานิยม การสั่งการมักใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือ โดยยกเหตุผลในระเบียบมาใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่า การติดต่อสื่อสารสั่งงานมักเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๒. ผู้นำแบบบงการ ผู้นำที่ชอบใช้อำนาจในการปฏิบัติงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ทำงานแบบสั่งการเพื่อแสดงถึงการมีอำนาจและความสัมพันธ์ในการทำงาน

๓. ผู้นำแบบจงใจ เป็นผู้นำที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาการต่อต้านไปด้วย การติดต่อสั่งงานเป็นแบบสองทิศทาง

๔. ผู้นำแบบร่วมใจ เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะผู้ร่วมงาน อาศัยศิลปะการจูงใจ เมื่อประสงค์ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยการให้ความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน^{๕๐}

เคิร์ต เลวิน (Kert Lewin) แบ่งลักษณะของผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ^{๕๑}

๑. ผู้นำแบบอัตตานิยม โดยพิจารณาจากพฤติกรรมผู้นำและการกำหนดนโยบาย ผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเองไม่ให้อำนาจตัดสินใจ มีลักษณะถือตัวและภาคภูมิใจในตนเอง

^{๔๙}เฉลิมชัย สมท่า, “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต ๑”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗),

^{๕๐}สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๓๖๔.

^{๕๑}อังกา มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ”, วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจริยศาสตร์ศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑.

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ให้สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายและลงมือกระทำโดยใช้ความคิดเห็นจากกลุ่ม มีการแบ่งงานกันทำให้การเน้นที่การสร้าง ความเข้าใจอันดีต่อกัน

๓. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้ที่ให้เสรีภาพเต็มที่ ปราศจากการมีส่วนร่วมของตัวผู้นำ เว้นแต่จะร้องขอให้ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมของสมาชิก โดยพยายาม จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องในการปฏิบัติการ

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ กล่าวว่าว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทัวไปและความรอบรู้ เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและ ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้ ๔ ประการ ดังนี้^{๕๒}

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความ สูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากเกินไป หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ(Personality)เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้น ในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความ รับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมี มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่ได้สรุปลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไปไว้ดังนี้^{๕๓}

๑. ความเชื่อมั่นในตนเอง

๒. การสร้างความไว้วางใจได้

๓. ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือบุคคลอื่นๆอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ

๔. สถิติปัญญาและความสามารถตัดสินใจ วิจารณญาณ ความรู้ความสามารถทักษะการพูด

๕. มีบุคลิกภาพดี

๖. มีความกระตือรือร้น

๗. มีความคิดสร้างสรรค์

๘. มีความซื่อสัตย์

๙. มีจริยธรรม

๑๐. มีอารมณ์ขัน

๑๑. มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือความคับข้องใจ

๑๒. รู้จักตนเองและวัตถุประสงค์ในการทำงาน

^{๕๒} ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

^{๕๓} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร: ธนธการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๐-๔๐.

สมชาติ กิจยรรยง กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่น่าเชื่อถือและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมงานว่าต้องประกอบด้วย^{๕๔}

๑. บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม
๒. อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
๓. มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
๔. มีความประพฤติดี
๕. เสมอต้นเสมอปลาย
๖. หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
๗. ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า
๘. กล้าแสดงออก
๙. มั่นใจและวางใจตัวเขา
๑๐. ตำหนิเพื่อก่อมิใช่ทำลาย
๑๑. ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
๑๒. ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
๑๓. เปิดใจให้กว้าง รับฟังทุกคน ทุกปัญหา

ชาญชัย อาจนสมภาร อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำโดยสรุปดังนี้^{๕๕}

๑. มีความต้องการที่จะเลื่อนขั้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้นและพยายามพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม

๒. เป็นผู้ริเริ่มด้วยตนเอง
๓. สามารถคิดและแสดงความคิดได้อย่างแจ่มชัด โนมน้าวให้คนอื่นเห็นคุณค่า
๔. มีบุรณภาพทางศีลธรรม
๕. เป็นผู้จัดองค์การ
๖. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานโดยผ่านผู้อื่นได้
๗. มีความเต็มใจในการแก้ไขปัญหา
๘. เป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น
๙. มีความสามารถในการประเมินคนอื่น ยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น
๑๐. มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่น
๑๑. เป็นคนที่มีความสมดุล
๑๒. มีความสามารถในการมอบหมายหน้าที่ให้กับบุคคลอื่น
๑๓. มีความยุติธรรมและมีความเฉลียวฉลาด
๑๔. มีความเข้าใจในงานของพนักงานแต่ละคน
๑๕. มีความสามารถในการผูกมิตรกับคนอื่น
๑๖. ต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา

^{๕๔} สมชาติ กิจยรรยง, *ความฉลาดรู้ของผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔),

^{๕๕} ชาญชัย อาจนสมภาร, *ศิลปะการเป็นผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, ๒๕๓๘),

๑๗. มีความเข้าใจการปฏิบัติงานและสามารถสื่อความหมายที่เข้าใจกับพนักงาน
๑๘. มีความอดทน และเป็นคนยืดหยุ่น
๑๙. มั่นใจในตนเอง
๒๐. ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์
๒๑. มีความริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้คุณสมบัติต่าง ๆ ที่ผู้นำควรจะมีสามารถสรุปเป็นลักษณะใหญ่ได้ ๔ ลักษณะ คือ ๑. ลักษณะทางสติปัญญา คือ มีความรู้ความสามารถ มีไหว้และไหวพริบสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันทั่วทั้งที่ ๒. ลักษณะทางอุปนิสัย คือ มีพฤติกรรมทางจริยธรรมอันดี เช่น ความซื่อสัตย์ความอ่อนโยน ความมีสัจจะ ความรับผิดชอบและความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น ๓. ลักษณะทางอารมณ์ คือ สามารถบังคับหรือควบคุมอารมณ์และบทบาทของการเป็นผู้นำได้ เมื่อควบคุมตัวเองเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ก็เป็นเหตุให้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่าย ๔. ลักษณะทางร่างกาย คือ มีบุคลิกภาพทางกายดี สุขภาพแข็งแรง มีพลังศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและภาวะร่างกายที่ดีย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เด่นชัดมากยิ่งขึ้น

๒.๑.๙ คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง ต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานทางการศึกษา และสามารถทำให้งานบรรลุจุดประสงค์ได้ ผู้บริหารมีความสำคัญในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำต้องมีศักยภาพ มีทักษะวิสัยทัศน์ ไม่พ้องต้องมีคุณลักษณะที่ดีทั้งกายและใจพร้อมเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อนำพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างลุล่วงไปด้วยดีและดีพร้อมด้วยคุณลักษณะที่ดีของตัวบุคคล ดังกล่าวดังนี้

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำว่าควรมี คุณลักษณะใน ๔ ด้าน ดังนี้^{๕๖}

๑. ความรู้ (Knowledge) คือ การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้มิได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วยการจะเป็นผู้นำที่ดีหัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากเท่านั้น

๒. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเองความริเริ่มจะเจริญออกมาได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

๓. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) คือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มี

^{๕๖}ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์, *กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางการบริหารคน*, (กรุงเทพมหานคร: เอ อาร์ อินฟอร์เมชันแอนด์ พับลิเคชัน, ๒๕๔๒), หน้า ๒๕-๒๘.

ความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการกล้าได้กล้าเสียด้วย

๔. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

๕. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) คือ ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น เป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติปราศจากความลำเอียงไม่เล่นพรรคเล่นพวก

๖. มีความอดทน (Patience) คือ ผู้นำมีความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

๗. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบความไม่ประมาท ไม่ยืดเยื้อขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องพูดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง

๘. มีความภักดี (Loyalty) คือ การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์การ ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจและปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

๙. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) คือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจ และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

ทวีช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำโดยแยกออกเป็น ๔ ลักษณะ คือ^{๕๗}

๑. คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ คือ

๑) มีความตื่นตัว (Alertness) มีความว่องไวเตรียมพร้อมระวังระไวเตรียมตัวอยู่เสมอและมีสมองที่ดีคิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับพลัน

๒) มีความคิดอย่างมีเหตุผล (Logical Thought) คือ มีความคิดในการบริหารและมีการแสดงออกทางกายและวาจา ที่ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือหรือมีการพิจารณาก่อนทำว่าดีหรือไม่

๓) มีสามัญสำนึก (Common Sense) คือ มีความรู้สึกผิดชอบ ชั่ว ดี

๔) มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ มีการพิจารณาไตร่ตรองก่อนตัดสินใจทำงานเสมอและใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

^{๕๗} ทวีช เปล่งวิทยา, จิตวิทยา, (กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔.

๕) มีการเล็งเห็นการณ์ไกล (Foresight) เมื่อกระทำการใดแล้วย่อมจะรู้ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตรู้จักประเมินสถานการณ์วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลโดยตั้งสมมติฐานรวบรวมข้อมูลและใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นแนววิเคราะห์ พิจารณาใคร่ครวญ ถึงวิธีปฏิบัติ ที่จะให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒. คุณลักษณะทางร่างกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ คือ

๑) สุขภาพ (Health) ผู้นำจะต้องมีความแข็งแรงสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมทางร่างกายอยู่เสมอ การมีสุขภาพดีก็จะอำนวยความสะดวกในการทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

๒) กำลังกาย (Energy) ผู้นำจะต้องมีกำลังกายเข้มแข็ง เพราะบางโอกาสหรือบางสถานการณ์ ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้กำลังทางกายด้วย

๓) ความทรหดอดทน (Endurance) ผู้นำควรมีร่างกายที่แข็งแรง มีความอดทนต่อความยากลำบาก ความหิวกระหายและความเลวร้ายจากดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานการณ์และทุกสถานที่

๔) รูปร่างท่าทางดี (Pleasing Appearance) ผู้นำควรมีทรวดทรงบุคลิกท่าทางเป็นผู้นำที่มีความสง่าผ่าเผย เป็นที่เกรงขามและดึงดูดความเลื่อมใสผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. คุณลักษณะทางอารมณ์ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ คือ

๑) มองในแง่ดี (Optimism) คือมองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

๒) การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (Adaptability) คือสามารถปรับตัวเข้าได้ดีกับทั้งผู้ใหญ่กว่าและผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่นทัศนคติของสังคมและภูมิศาสตร์ ดิน ฟ้า อากาศได้

๓) ความมีใจเยือกเย็น (Even Temper) คือมีความอดกลั้นอารมณ์หนักแน่น ไม่ห่อถอย ไม่โกรธง่าย ไม่แสดงอาการขึ้นลง ไม่สมมาเสมอ

๔) การบังคับตนเอง (Self-Control) คือ สามารถรู้จักหรือรู้วิธีการบังคับจิตใจของผู้อื่นให้รวมตนเองได้ดี ไม่ตกไปในอำนาจฝ่ายต่าง ๆ ต่อสิ่งยั่วยุให้ละเมิดจริยธรรม วัฒนธรรมของสังคม

๕) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือจะต้องมีความตั้งใจจริง กระฉับกระเฉงในการทำงาน เตรียมแผนงาน มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

๖) การสังคมดี (Sociability) คือมีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพเข้ากันได้ดีกับทุกชั้นวรรณะ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่าทางยกตนข่มท่าน

๗) ความแนบเนียน (Tact) คือเมื่อจะคิดพูดทำควรรู้จักกาลเทศะ แนบเนียน ไม่เคอะเขิน ในการแก้ปัญหาอาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์ และการฝึกฝนอยู่เสมอ

๘) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) คือทำงานด้วยความรู้สึกตัวเสมอ พยายามไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด ด้วยการมองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันจะทำให้ไม่เหนื่อยทำให้มีการบริหารมีประสิทธิภาพแต่ไม่ควรแสดงอารมณ์ขันพร่ำเพรื่อจนผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความยำเกรง

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือมีจิตใจมั่นใจ มั่นคงทางจิตใจไม่อ่อนไหวตามคำพูดอื่น สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและความเชื่อมั่นของตนเอง ที่สำคัญคือ ต้องสั่งสม มีประสบการณ์มาก ดังประโยคที่ว่า “การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีได้ จะต้องเป็นฝ่ายอำนวยความสะดวกที่ดีก่อน”

๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (Bread of Interest) คือมีความอยากรู้อยากเห็น เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดีแล้ว มีความกล้าที่จะปรึกษาหารือหรือหาความรู้จากผู้อื่นที่มีความรู้ดีกว่าสูงกว่า

๑๑) การเข้าใจคน (Human Understanding) คือมีวิจรรย์ญาณ สังเกตและเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการมอบงานที่เหมาะสมกับจริตและงานนั้นจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ คือ

๑) ความตรงไปตรงมา (Truthfulness) คือเป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไร ทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญาไม่ผิดนัด

๒) ความจงรักภักดี (Royalty) คือมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ต้องสร้างความประทับใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความจงรักภักดีต่อตัวผู้นำ

๓) ความสำนึกในหน้าที่ (Sense of Duty) คือมีความสำนึกในการปฏิบัติงาน ตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงหน้าที่ของผู้อื่น

๔) ไว้วางใจได้ (Dependability) คือดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก และควรเป็นผู้ไว้วางใจของคนอื่นด้วย

๕) ความกล้าหาญ (Courage) คือมีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

๖) ความเข้มแข็ง (Force) คือไม่ท้อถอยต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้อย่างมีเหตุผล มีความถูกต้อง และเหมาะสม

๗) ความยุติธรรม (Fairness) คือไม่ลำเอียง ควรวางตัวเป็นกลาง บริหารงานโดยยึดหลักความถูกต้องและผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) คือการเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รู้จักการเสียสละให้ผู้ใต้บังคับบัญชา บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

ณรงค์ สินสวัสดิ์ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติที่สำคัญ ที่ผู้นำจะต้องมี ดังนี้^{๕๘}

๑. พลังกายและ พลังประสาท ผู้นำต้องมีพลังกาย และพลังประสาทที่เข้มแข็งมีกำลังใจกล้าแกร่ง มีความอดทนกว่าคนธรรมดา เมื่อเกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองหรือสังคมขึ้นต้องมีความมั่นคงและวางเฉย ไม่แสดงอาการหรือความรู้สึกอยากได้ออกมา ผู้ที่จะทำเช่นนี้ได้จะต้องมีพลังกายและพลังประสาทเข้มแข็งจริง ๆ และยิ่งไปกว่านั้น การเป็นผู้นำจะต้องทำงานหนักกว่าคนธรรมดาหมายความว่า ผู้นำ ต้องฉลาดรอบรู้ในการบริหารที่ควรหรือไม่ควรแก่หน้าที่ ไม่ปล่อยงานให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว ผู้นำต้องทำงานเป็นเวลาหลายชั่วโมง มีเวลาพักผ่อนน้อย ถ้าหากพลังกายและพลังประสาทไม่แข็งแรงจริง ๆ อาจเกิดความเจ็บป่วยหรือทำให้ดุลยภาพในตนเองบกพร่องไป

^{๕๘} ณรงค์ สินสวัสดิ์, **สังคมกับการปกครอง**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๒๑), หน้า ๔๘ - ๖๒.

๒. รู้จุดมุ่งหมายและแนวทางที่จะพัฒนา คุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี คือ การมีนโยบายหรือแผนปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จผู้นำจะต้องรู้ว่า เป้าหมายในการพัฒนานั้นมุ่งหมายไปในแนวทางใด ควรจะแสดงบทบาทอย่างไรที่จะทำให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผล เป้าหมายเหล่านี้จะเป็นจริงได้ถ้าหาก

- ๑) มีวิธีการที่แน่นอน ชัดเจน เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
- ๒) คนอื่นสามารถเข้าใจหรืออธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจเป้าหมายและวิธีการนั้น ๆ ได้
- ๓) คนอื่น ๆ มีความเห็นด้วยและเข้าใจวิธีการนั้น ๆ
- ๔) ผู้นำต้องมั่นคง และจริงจังและพยายามทำเป้าหมายนั้นให้เป็นจริงขึ้นมา

๓. ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นบากบั่นขวนขวายที่จะทำเป้าหมายของตนให้สัมฤทธิ์ผลให้ได้ ความกระตือรือร้น จะทำให้เขายึดมั่นอยู่กับเป้าหมายและแผนงานนั้นอันจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการตามแผนงานนั้นราบรื่นขึ้น

๔. ความเป็นมิตร ผู้นำจะต้องมีความรักและความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความโอ้อ้อมอารี เอื้ออาทรต่อความเป็นอยู่ของผู้ร่วมงานและประชาชน เมื่อมีโอกาสก็แสดงความห่วงใยให้ปรากฏ การรู้จักครอบครัวของบริวารและการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบของบริวารและของคนในครอบครัวของเขา จะเป็นพลังเสริมให้ยึดเหนี่ยวจิตใจและสร้างศรัทธาในตัวผู้นำให้แนบแน่นต่อไป

วอลล์และฮอคินส์ (Robert G.Wall and Hugh Hawkins) ได้สรุป คุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้^{๕๙}

๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Ececutive)
๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ(Expert)
๕. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
๗. เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveryor rewads and punishments)
๘. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Group symbol)
๙. เป็นแบบอย่างที่ดี(Exempler)
๑๐. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
๑๑. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

ลิขิต ธีรเวคิน ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้^{๖๐}

๑. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร วิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา

^{๕๙}วอลล์และฮอคินส์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://reg.ksu.ac.th/teacher/supavadee mbaleader.html> [๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^{๖๐}ลิขิต ธีรเวคิน, คุณสมบัติ ๑๕ ก ของผู้นำที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์, (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการรายวัน, ๒๕๔๖), หน้า ๙-๑๓.

๒. มีความกล้าหาญ กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบและมีความมุ่งมั่น
๓. ปฏิบัติงานอย่างมีกฎเกณฑ์
๔. มีเกียรติและศักดิ์ศรี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีอุดมการณ์
๕. เสียสละและอดทน
๖. มีเมตตาธรรม
๗. มีความรู้อย่างกว้างขวางในทุก ๆ ด้าน
๘. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสอดคล้องกับศักยภาพ
๙. ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
๑๐. กระจายอำนาจ มอบหมายงานให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างเหมาะสม
๑๑. แก้ไข ปรับปรุงกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
๑๒. มีทรัพยากรและงบประมาณที่เพียงพอ
๑๓. ประนีประนอมเพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร
๑๔. สามารถกอบกู้วิกฤตเพื่อกลับเข้าสู่ภาวะปกติและพร้อมที่จะก้าวต่อไปข้างหน้า

ตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

คุณสมบัติของผู้นำตามอักษรแต่ละตัวในคำว่า LEADERSHIP มีความหมายบ่งชี้ถึงลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ดี ดังนี้^{๖๑}

๑. L คือ Listen เป็นผู้ฟังที่ดี
๒. E คือ Explain สามารถอธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้
๓. A คือ Assist ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
๔. D คือ Discuss รู้จักแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
๕. E คือ Evaluation ประเมินผลการปฏิบัติงาน
๖. R คือ Response แจ้งข้อมูลตอบกลับ
๗. S คือ Salute ทักทายปราศรัย
๘. H คือ Health มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ
๙. I คือ Inspire รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
๑๐. P คือ Patient มีความอดทนเป็นเลิศนั่นเอง

รัศมี ภิบาลแทน ได้เสนอคุณสมบัติของผู้นำไว้ โดยพิจารณาจากความหมายของ คำว่า LEADERSHIP ดังนี้

๑. L = Love คือ มีความรักในหน้าที่ รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรมและรักความก้าวหน้า

๒. E = Education and Experience คือ มีการศึกษาดี มีประสบการณ์เป็นแบบอย่างที่ดีได้ หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำ และเป็นครูผู้สอนได้

^{๖๑} อาทิตยา หลับภา, ภาวะผู้นำทางการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.mgsb.net/sop/Leader1.pdf> [๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๓. A = Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อม ได้ รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทุกสถานการณ์

๔. D = Decisiveness คือ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง

๕. E = Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้นตั้งใจทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย

๖. R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไปไม่ปิดความรับผิดชอบ รวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงานที่มีความเสี่ยงหรือ ตัดสินใจอย่างรีบด่วน

๗. S = Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ

๘. H = Harmony คือ มีความนุ่มนวลอ่อนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความรักความสามัคคี และหมายถึง การถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย

๙. I=Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน ทันเหตุการณ์

๑๐. P = Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน^{๒๒}

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดี ต้องมีคุณลักษณะ ทางร่างกาย เช่น หน้าตาดี ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากสุขภาพดีและสมบูรณ์ มีความกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนมีความพยายาม มีความฉลาด มีการตัดสินใจแม่นยำมีความรักงานมีความรับผิดชอบ มีความเห็นอกเห็นใจ มีมนุษยสัมพันธ์ดียอมรับฟังความคิดเห็นคนอื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตผู้นำและภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็น และความสำคัญ อย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำ คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่หรือผู้นำที่มีความสามารถที่ดีคิด และคุณธรรมภายในจิตใจและสติปัญญาที่เหนือบุคคลอื่น เช่น ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความเที่ยงตรง ความกระตือรือร้น และที่ขาดไม่ได้คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นต้น

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง ขององค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณะประโยชน์ บทบาทของผู้บริหารจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะทำหน้าที่ชี้แนะควบคุมสั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารในองค์การนั่นเอง

๒.๒.๑ ความหมายของการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

^{๒๒} รัศมี ภิบาลแทน, “คุณลักษณะความเป็นผู้นำ”, วารสารรามคำแหง, ปีที่ ๔๓ ฉบับที่ ๒ (มกราคม ๒๕๓๗): ๔๐-๔๗.

วิจิตร ศรีสอาน ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมมือกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม^{๖๓}

หวน พินธุพันธ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านเช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือคุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และ เศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน^{๖๔}

เลิศดาว กลิ่นศรีสุข ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่ บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิภาพ ความรู้ ความสามารถพฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดย กระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคลเพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตาม เป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่^{๖๕}

แคมเบล กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การจัด แผนยุทธศาสตร์ใน สถาบันการศึกษา เพื่อให้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายอย่างแท้จริง^{๖๖}

กูด ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัย สั่งการ การควบคุมและการ จัดการเกี่ยวกับงานหรือกิจการสถานศึกษา ทั้งการบริหาร ธุรกิจสถานศึกษา และการดำเนินการที่ เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมดในสถานศึกษา ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง เช่น การ เรียนการสอน การแนะแนว กิจกรรมเสริมหลักสูตร^{๖๗}

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจองค์กรแรงจูงใจ ภาวะผู้นำโดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต^{๖๘}

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกัน ดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็กเยาวชนประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ เจตคติพฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรมในด้านสังคมการเมืองเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็น สมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่ เป็นระเบียบแบบแผน

^{๖๓}วิจิตร ศรีสอานและคณะ, **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.members.thai.net/intira/article_theorymgr01.html [๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^{๖๔}หวน พินธุพันธ์, **การบริหารการศึกษา : นักบริหารมืออาชีพ**, (นนทบุรี: พินธุพันธ์การพิมพ์, ๒๕๔๘),

^{๖๕}เลิศดาว กลิ่นศรีสุข, **ความหมายของการบริหารการศึกษา**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.gotoknow.org/posts/403387> [๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^{๖๖}Campbell and etal. **Education Administration**. New York : University of Michigan. (1971).

^{๖๗}Good, **Dictionary of Education**, New York : MC Graw-Hill. Publishers. (1973).

^{๖๘}Hoy,W.K. and Miskel, **Education and Administration Theory, Research, and Practice**. 6 th ed. New York : McGraw Hill. C.G. (2001).

๒.๒.๒ ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

บุญรัตน์ โตทอง กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นสังคมหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วย บุคคลหลาย ๆ บุคคลทำกิจกรรมปฏิบัติงานในระบบกลุ่มบุคคล และประสานประโยชน์ให้เกิดแก่บุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะยังผลให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การที่มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเพิ่มทำงานดังกล่าว ย่อมเกิดความขัดแย้งและการร่วมมือกันทำงาน เมื่อการบริหารต้องเกี่ยวข้องกับมนุษย์ การรวบรวม การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานหรือสถานศึกษา ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้น เรื่องของการบริหารจึงนับเป็นสิ่งสำคัญเพราะการบริหารหรือการจัดการมีบทบาท ที่สำคัญต่อการทำงานของมนุษย์ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและได้ผลมากที่สุด^{๖๙}

ศิริพงษ์ เสาภายน กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้^{๗๐}

ปรัชญา เวสารัชช์ กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและเชื่อถือได้^{๗๑}

ครรชิต มัลลียงศ์ กล่าวว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญมากเพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับ คนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมี ความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทางในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาที่เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้วก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้^{๗๒}

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาเที่ยงตรงและ

^{๖๙} บุญรัตน์ โตทอง, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙),

^{๗๐} ศิริพงษ์ เสาภายน, **หลักการบริหารการศึกษา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: บั๊ค พอยท์, ๒๕๔๘),

^{๗๑} ปรัชญา เวสารัชช์, **หลักการจัดการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, ๒๕๕๔),

^{๗๒} ครรชิต มัลลียงศ์, **เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา**, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: http://www.drkanichit.com/general_articles/articles/general_24.html [๒๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

เชื่อถือได้ การบริหารการศึกษามีความจำเป็น เพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้านที่มี ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

๒.๒.๓ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารนั้นได้เกิดขึ้นเป็นเวลานานมาแล้วโดยจุดเริ่มต้นของ ทฤษฎีและแนวทางการคิดทางการบริหารนั้น เริ่มแรกได้เกิดขึ้นในยุโรปตะวันตกก่อน โดยเฉพาะใน ประเทศอังกฤษ ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารถ้านับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถ จำแนกได้เป็น ๓ กลุ่มทฤษฎีด้วยกัน คือ กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก กลุ่มทฤษฎีแบบองค์การเชิง พฤติกรรมศาสตร์ และกลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งสรุปได้ดังนี้

๑. กลุ่มทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก (Classical Organization Theory) ทฤษฎี องค์การแบบคลาสสิกจะประกอบไปด้วยทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ

๑. ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)เฟรดเดอริค ดับเบิลยู.เทย์เลอร์ (Taylor) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ เทย์เลอร์ ได้นำเสนอการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑) จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้ได้วิธีที่ดีที่สุด โดยจะต้องเป็น วิธีการทำงานที่ใช้เวลาทรัพยากร และพลังงานในการทำงานน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ ทำงานในลักษณะเดียวกัน

๒) การคัดเลือกคนงานจะต้องมีการนำเอากฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์มาช่วย ในการคัดเลือก เพื่อให้ได้คนงานที่มี ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

๓) จะต้องมีการพัฒนาคนงานโดยการสอนวิธีการทำงานให้ถูกต้องตามหลัก วิทยาศาสตร์การจัดการ เพื่อที่จะจัดวิธีการทำงานตามหลักความเคยชินให้หมดไปจากคนงานเดิม

๔) ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารกับ คนงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพการผลิตภาพของโรงงาน^{๗๓}

๒. การจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management) แมกซ์เว เบอร์ (Max Weber) เป็นชาวเยอรมันได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ซึ่งมี หลักการที่สำคัญดังนี้คือ

๑) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) หมายถึงหลักในการ สร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยให้ถูกต้องตาม กฎระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

๒) หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึง การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาจากสายการบังคับบัญชา

^{๗๓}Frederic W.Taylor อ้างถึงใน ชาคริต ชาญชิตปรีชา, องค์การและการจัดการ, (คณะวิทยาการ จัดการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร), หน้า ๒๖-๒๗.

๓) หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึง หลักการสำคัญในการจัดบุคคล เพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล

๔) หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร

๕) หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มิเกียติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์ และเครื่องมือจะอยู่กับตำแหน่งไม่ใช่กับบุคคล

๖) หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำมีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี^{๗๔}

๓. การจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative Management) เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการตามหลัก การบริหารซึ่งตามแนวความคิดของฟาโยล์ การที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นประการแรก นักบริหารจะต้องทำหน้าที่ทางการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling) ประการที่สองนักบริหารจะต้องทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้นำเสนอหลัก การบริหารที่มีประสิทธิภาพ ๑๔ ข้อดังนี้

๑) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ในการบริหารนั้นจะมีงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากดังนั้นนักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การ รับเอางานไปทำโดยเน้นความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์

๒) หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในการบริหารนั้นบุคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะเกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ในการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบ

๓) หลักของความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยคือข้อตกลงกติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากร ระเบียบวินัยจะเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

๔) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การนั้น จะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน การสั่งงานใด ๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา

^{๗๔} Max Weber อ้างถึงใน ชาคริต ชาวิชิตปรีชา, องค์การและการจัดการ, (คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร), หน้า ๒๗-๒๘.

๕) หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานนั้น บุคลากรขององค์การจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันดังนั้นก็กิจกรรมการทำงานของบุคลากร ทุกคนจะต้องสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

๖) หลักของผลประโยชน์ส่วนตัว มีความสำคัญ น้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual to the General Interest) ผลประโยชน์ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การมีความสำคัญ น้อยกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ดังนั้นในการทำงานสมาชิกองค์การจะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์การต้องการความช่วยเหลือทั้ง ในยามปกติ และในยามวิกฤติ

๗) หลักของการกำหนดค่าตอบแทน และวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะให้มีความยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์การ

๘) หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้น อำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะทำให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ไว้ได้

๙) หลักการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) จะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาในการบริหารงานองค์การ เพื่อที่จะให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตลอดจนไปถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร

๑๐) หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้นจะต้องมีการจัดสถานที่ทำงานตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเสริมสร้างบรรยากาศให้ในการทำงาน

๑๑) หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารงานนั้น คนที่เป็นผู้บริหารจะต้องให้ความเสมอภาคและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

๑๒) หลักของความมั่นคงในตำแหน่ง (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้น จะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าตัวของเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

๑๓) หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารงานนั้น จะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ในการทำงานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้มาจากการระดมสมองปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

๑๔) หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) ในการบริหารงานนั้นในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในการทำงานซึ่งอาจจะทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิการ่วมกัน^{๗๕}

ลูเธอร์กูลิค และลินดัลเออร์วิก (Gulick and Urwick) ได้เสนอหลักที่เกี่ยวกับการบริหาร ซึ่งคนที่เป็นผู้บริหารจะต้องทำมีหน้าที่สำคัญอยู่ ๗ ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการงบประมาณหรือเรียกสั้น ๆ ว่า “POSDCORB” ซึ่งประกอบด้วย

๑) การวางแผน (Planning) คือ หน้าที่หรือบทบาท ในการกำหนดการทำงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร ใครเป็นผู้ทำ จะใช้งบประมาณเท่าไร

^{๗๕} Henri Fayol อ้างถึงใน ชาคริต ขาญจิตปรีชา, องค์การและการจัดการ, (คณะวิทยาการจัดการ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร), หน้า ๒๘-๓๐.

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดภารกิจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การจัด สาย การบังคับบัญชาการกำหนดขนาดของการควบคุม การจัดตั้งหน่วยงานหลัก (Line) และการจัด ตั้ง หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff)

๓) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ หน้าที่ที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนกำลังคน การสั่งการ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้งการปฐมนิเทศการ ฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นลดชั้นการโยกย้าย และ การให้พ้นจากงาน

๔) การสั่งการ (Directing) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ตามแผนงาน หรือตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕) การประสานงาน (Coordinating) คือ หน้าที่ในการประสานกับ หน่วยย่อยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้ทำงานสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

๖) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting) คือ การรายงานความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรคตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ ขององค์การให้ทุกฝ่ายได้ทราบเพื่อประโยชน์ในการติดตาม การแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดจากการทำงาน

๗) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) คือ หน้าที่ในการจัดสรรการวางแผน งบประมาณให้กับองค์การ และหน่วยย่อยต่าง ๆ ให้มีงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอในการ ทำงาน^{๗๖}

๒. กลุ่มทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์(Behavioral Organization Theory)

ทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หมายถึง การจัดการที่มุ่งลักษณะผลกระทบของแต่ละบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ เมโย(Elton Mayo)ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ใน การทำงาน ดังนี้

๑) ปัจจัยทางด้านกายภาพ หรือวิธีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ไม่ได้เป็น ตัวกำหนดปริมาณผลผลิต ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิต คือ ปัจจัยทางด้านสังคม

๒) พฤติกรรมการทำงานของคนงานถูกกำหนดโดยระบบการให้รางวัล และการ ลงโทษทางสังคม ไม่ใช่ระบบการให้รางวัลและการลงโทษทางเศรษฐกิจ

๓) ผู้นำของกลุ่มที่เป็นทางการ และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ จะมีบทบาทในการบังคับ ใช้และสร้างปทัสถานของกลุ่มที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

๔) กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล

๕) ควรที่จะมีการแสวงหาภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผู้นำที่เหมาะสมกับภารกิจ ขององค์การอย่างแท้จริงทั้งนี้เนื่องจากภารกิจขององค์การ แต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันไปตาม วัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์การ^{๗๗}

๓. กลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

๓.๑ ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ

^{๗๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑-๓๒.

^{๗๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๒-๓๓.

เฮอเบิร์ต เอ.ไซมอน (Herbert A. Simon) คือ ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับ ภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทางเลือกในการกำหนดแผนในการทำงาน หรือว่าทางเลือกในการแก้ไขปัญหาถ้าผู้บริหารสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาได้ ก็จะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ ถ้าเลือกทางเลือกที่ไม่ดีมา ก็ทำให้การทำงานล้มเหลว ดังนั้น ในลักษณะการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดี จะต้องมีการขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ ๔ ขั้นตอนดังนี้ คือ

๑) การพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อน

๒) การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทางมีที่ทางเลือก เราจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้เรามีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

๓) การประเมินผลทางเลือก คือการทำการพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไรบ้างข้อ เสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือกถ้าจะให้ดีควรที่จะมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น

๔) การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติจากข้อมูลย้อนกลับ ของกระบวนการในการตัดสินใจ^{๗๘}

๓.๒ ทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การในลักษณะระบบนั้นจะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบคำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันดังนี้คือ

๑. ส่วนต่าง ๆ ของระบบ อยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วย ระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกัน เป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

๒. ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๑) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงิน และข้อมูลที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

๒) กระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ประกอบด้วยเทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

^{๗๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๔-๓๕.

๓) ปัจจัยนำออก(Outputs)ได้แก่ สินค้าบริการกำไร ขาดทุนและผลที่คาดหวังอื่น ๆ
 ๔) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลที่เกิดจากกิจกรรมขององค์การ ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ได้^{๗๙}

๒.๒.๔ กระบวนการบริหารการศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารการศึกษา ดังนี้
 เจสส์ (Jesse) ได้สรุปว่า การบริหารศึกษานั้นจะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร ซึ่งมี ๕ ขั้นตอน ดังนี้^{๘๐}

๑. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า
๒. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน
๓. การสั่งการ (Directing) คือ การพิจารณาสั่งการและมอบหมายงาน
๔. การประสานงาน (Coordinating) คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน
๕. การควบคุมงาน (Controlling) คือ เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุนทซ์ และโอดอนเนล (Koontz and Odonnell) เป็นนักวิชาการบริหารปัจจุบันให้ความเห็นว่างานในหน้าที่ ของผู้บริหาร (Managerial Functions) ได้แก่^{๘๑}

๑. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ และการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
 ๒. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นแผนงานจะดำเนินการไปได้ด้วยดีก็ด้วยการจัดองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วย การนำปัจจัยทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการบริหารที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล การจัดองค์การจึงหมายถึง การนำเอาทรัพยากรการบริหารทุกประเภท มาบูรณาการเพื่อดำเนินการ
 ๓. การจูงใจ (Motivating) คือ การจูงใจที่จะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการจูงใจในที่นี้หมายถึง การอำนวยความสะดวก (Directing) การติดต่อสื่อสาร (Communicating) และการเป็นผู้นำในการดำเนินการ (Leading)
 ๔. การควบคุมงาน (Controlling) เป็นการติดตามและประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานกับแผนที่ ได้กำหนดไว้ว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังมากน้อยเพียงใด
- สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารการศึกษาเป็นเรื่องของการตัดสินใจที่จะมีผลต่อการทำงานของกลุ่มคน เพื่อที่จะทำให้บรรลุตามจุดประสงค์ของกลุ่มสำเร็จได้ โดยเริ่มต้นจากการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกันไป

^{๗๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖.

^{๘๐} Jesse. B, *Essentials of Psychological Testing*, New York : Harper & Row. (1999).

^{๘๑} Koontz, H and Odonnell, *Essentials of Management*, New York : McGraw-Hill. (2001).

๒.๓ ผู้บริหารสถานศึกษา

๒.๓.๑ ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในวันที่พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ ใช้บังคับ หรือวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๔๖ เป็นต้น วิทยฐานะ ๔ วิทยฐานะ คือ^{๘๒}

๑. ผู้อำนวยการชำนาญการ
๒. ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
๓. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
๔. ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

บุญจันทร์ จันทรเจียม ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้^{๘๓}

อุบล เพียรพิทักษ์ กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานในสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงานแต่ละสถานศึกษาจะแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา^{๘๔}

มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการส่งเสริมช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้^{๘๕}

เรืองยศ แวดล้อม ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีบทบาทในการจัดการและพฤติกรรมขององค์กรตลอดจนต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดี ต้องรู้ถึงเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ บทบาทเหล่านี้ล้วน แต่เป็นสิ่งที่ ต้องมีการปรับปรุง

^{๘๒} สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, **คู่มืองานการบริหารสถานศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๐),

^{๘๓} บุญจันทร์ จันทรเจียม, “การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๔๘),

^{๘๔} อุบล เพียรพิทักษ์, “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดฉะเชิงเทรา เขต ๑”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๘),

^{๘๕} มนทิพย์ ทรงกิตติพิศาล, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ภาคใต้ของประเทศไทย”, **ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตศึกษา: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒),

เปลี่ยนแปลงพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์กรให้ไปสู่ จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ^{๕๖}

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ที่มีอำนาจเหนือขึ้นไป ตามระเบียบข้อบังคับ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้บัญญัติไว้^{๕๗}

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการในการทำงาน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบในสถานศึกษาที่ดำเนินการ ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปและเป็นผู้ที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมุ่งเน้นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกระดับกับผู้เรียนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์

๒.๓.๒ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตรา ๓๙ ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน ๔ ด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้^{๕๘}

๑. ด้านวิชาการประกอบด้วย

- ๑.๑ มีความรู้และเป็นผู้รู้ด้านวิชาการ
- ๑.๒ มีความรู้มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- ๑.๓ สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
- ๑.๔ มีวิสัยทัศน์
- ๑.๕ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๑.๖ ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- ๑.๗ รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- ๑.๘ ความรับผิดชอบ
- ๑.๙ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- ๑.๑๐ รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

^{๕๖} เรืองยศ แวดล้อม, การบริหารการศึกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://lek59.edublogs.org>, [๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

^{๕๗} สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, “แผนการพัฒนาศึกษาแห่งชาติ”, (กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิก, ๒๕๔๙),

^{๕๘} กระทรวงศึกษาธิการ, กระจายอำนาจจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๐),

- ๑.๑๑ ใช้วัตรกรรมทางการบริหาร
- ๑.๑๒ คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ
๒. การบริหารงบประมาณประกอบด้วย
 - ๒.๑ เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจกรรมในหน่วยงาน
 - ๒.๒ มีความรู้ระบบงบประมาณ
 - ๒.๓ เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
 - ๒.๔ มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 - ๒.๕ มีความละเอียดรอบคอบ
 - ๒.๖ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
 - ๒.๗ หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
 - ๒.๘ รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ
๓. การบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
 - ๓.๑ มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
 - ๓.๒ เป็นแบบอย่างที่ดี
 - ๓.๓ มีมนุษยสัมพันธ์
 - ๓.๔ มีอารมณ์ขัน
 - ๓.๕ เป็นนักประชาธิปไตย
 - ๓.๖ ประนีประนอม
 - ๓.๗ อดทน อดกลั้น
 - ๓.๘ เป็นนักพูดที่ดี
 - ๓.๙ มีความสามารถในการประสานงาน
 - ๓.๑๐ มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกัน ทำงาน
 - ๓.๑๑ กล้าตัดสินใจ
 - ๓.๑๒ มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร
๔. การบริหารทั่วไปประกอบด้วย
 - ๔.๑ เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
 - ๔.๒ เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
 - ๔.๓ มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
 - ๔.๔ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
 - ๔.๕ รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
 - ๔.๖ มีความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
 - ๔.๗ มีความรับผิดชอบต่องานสูงไม่ย่อท้อ ต่อปัญหาอุปสรรค
 - ๔.๘ กำกับ ติดตามและประเมินผล

พรชัย ภาพันธ์ กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษามีภารกิจ ขอบข่ายและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่และเป็นบทบาทที่ผู้บริหาร ต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ ๔ ด้านดังนี้^{๘๙}

๑. การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือ กับครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาการพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผล การวิจัยการพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาแหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

๒. การบริหารงบประมาณ เป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความ คล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานจัดการกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

๓. การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคลมุ่งส่งเสริมให้ สถานศึกษาสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการ ศึกษาให้ขวัญกำลังใจยกย่องเชิดชูเกียรติความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลัง การบรรจุแต่งตั้งการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัย และการรักษาวินัย

๔. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการ จัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลจัดการศึกษาให้ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจัดการกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศเครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการ จัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับ เขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

ธีระ รุญเจริญ ได้กำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบว่ามีบทบาทในการบริหารและการจัด การศึกษา ดังนี้^{๙๐}

๑. การเป็นผู้นำทางวิชาการโดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด ๔ ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และมีการวางแผนนโยบายและยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ของสถานศึกษาอย่างชัดเจน และสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำและสร้างพลังความ ร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา

๒. การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น ครูบุคลากร พ่อ แม่ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

^{๘๙}พรชัย ภาพันธ์, “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๔๐ ฉบับที่ ๑ (มีนาคม ๒๕๕๓): ๔๔.

^{๙๐}ธีระ รุญเจริญ, *สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร: ข้าว ฟาง, ๒๕๕๐),

๓. การเป็นผู้อำนวยความสะดวกทั้งทางด้านการวิชาการเช่นการจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอนและอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและ จัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้เช่นแหล่งเรียนรู้และศูนย์การเรียนรู้ที่ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้

๔. การประสานความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ทรัพยากรงบประมาณทรัพยากรบุคคลเช่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้และประสบการณ์พิเศษที่โรงเรียนต้องการมาช่วยพัฒนาทรัพยากรด้านการ เรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อและเทคโนโลยี

๕. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องโดยส่งเสริมให้ เข้ารับการฝึกอบรมเข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูน ความรู้และประสบการณ์ให้ ท้นต่อการความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของโลกเพื่อสามารถมาประยุกต์และปรับปรุง ในการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

๖. การสร้างแรงจูงใจโดยเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นใน การทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความ พยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นการแสดงความขอบคุณการ เผยแพร่ผลงานของทีมงานและการยกย่องให้รางวัล

๗. การประเมินผลโดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับการประเมินผลภายนอกมีการนำผลประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบาย ของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร

๘. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน ของครูและนักเรียนรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

๙. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

๑๐. การส่งเสริมเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังต่อไปนี้^{๑๑}

๑. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
๒. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม
๓. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
๔. การประสานความสัมพันธ์
๕. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
๖. การสร้างแรงจูงใจ

^{๑๑}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, ยุทธศาสตร์สร้างงานบริหารคน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.ifd.or.th> [๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐].

๗. การประเมินผล
๘. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา
๙. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
๑๐. การส่งเสริมเทคโนโลยี

การดี อนันต์นาวิ ได้เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่าง ๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผลได้แก่

๑. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความรู้มีทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ
๒. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
๓. บทบาทของนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมีความรู้เข้าใจในการวางแผน
๔. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
๕. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
๖. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันจะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างไรควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อใด
๗. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสารรู้จักวิถีงาน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๘. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียนการใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสามารถในการประชาสัมพันธ์
๙. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
๑๐. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เป็นผู้นำ สามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้
๑๑. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจ นำทฤษฎีการบริหารมาใช้
๑๒. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตรการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
๑๓. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personal manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง ประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน
๑๔. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุครุภัณฑ์การก่อสร้างการบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
๑๕. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีทางสถิติกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

๑๖. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์(Public relater) มีทักษะในการติดต่อสื่อสารวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

๑๗. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ(Ceremonial head)มีความสามารถในการต่าง ๆ ในสังคม

จากข้อมูลข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาได้แก่บทบาทในการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคลการบริหารทั่วไป รวมถึงการเป็นผู้นำ ทางเทคโนโลยีเป็นผู้นำกำหนดทิศทางเป็นนักจัดองค์การเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจและที่สำคัญการเป็นผู้นำทางวิชาการจึงจะนำพาสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

๒.๓.๓ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปลักษณะของผู้บริหารที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้น มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคุณลักษณะ ไว้ดังนี้

ถวิล มาตรเลียม ให้ทัศนะว่าการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างประสิทธิผลในงานนั้นต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะสำคัญอย่างน้อย ๔ ประการ คือ^{๙๒}

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนและกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย

๑) ความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน

๒) มีความคิดริเริ่มสูง

๓) มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระฉับกระเฉงเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์การ (โรงเรียน)

๔) เป็นตัวอย่างที่ดีด้วยการทำงานหนัก

๕) ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่างๆ เพื่อให้การสนับสนุน ให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้น คือสามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์

๖) มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู- อาจารย์

๗) สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง

๘) สิ่งสำคัญยิ่ง คือเป็นผู้บริหารเชิงรุก (Proactive) มากกว่าเชิงรับ (Reactive) นั่นคือเข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกันสับสน ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่างๆ ให้ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง แทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

^{๙๒}ถวิล มาตรเลียม, การปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ, (กรุงเทพมหานคร: เสนาธรรม, ๒๕๔๔),

๒. ความสามารถในการระบอบการแก้ปัญหา ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนในแต่ละวันจะเกี่ยวข้องอยู่กับกิจกรรมหลักสำคัญอยู่สองประการ คือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ ซึ่งจะเริ่มต้นเช้าเรื่อยไปจนกระทั่งเย็นหรือในบางครั้งต่อเนื่องไปจนถึงช่วงกลางคืนด้วยหมุนเวียนอยู่เช่นนี้วันแล้ววันเล่าผู้บริหารที่กล้าแกร่งที่ประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นผู้ที่มีความอดทนต่อความหลากหลายคลุมเครือของปัญหาและสถานการณ์แต่ละวัน ซึ่งยากแก่การคาดเดาว่าอะไรจะเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับสถานการณ์ดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ทักษะทางสังคม ผู้บริหารจะต้องมองเห็นความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางสังคมภายในโรงเรียน การมีความรู้ความสามารถและทักษะทางสังคมจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นมิตรกับทุกคน และในขณะเดียวกันก็แสดงออกถึงภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และสถานการณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และมุ่งมั่นเพื่อแสวงหาความร่วมมือบำรุงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้ปกครองและชุมชนท้องถิ่น

๔. ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีความรู้ความสามารถในการวิจัยหรือประยุกต์งานวิจัยมาใช้ในการบริหารประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนมีทักษะการสอนสามารถสาธิต นิเทศครู-อาจารย์ได้ มีความระมัดระวังในการตัดสินใจ ที่ส่งผลต่อการสอนและการเรียน เช่นเกี่ยวกับตารางสอน งบประมาณ เครื่องมือ/อุปกรณ์ ตลอดจนสื่อการเรียนการสอนทุกประเภท นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงความต้องการของชุมชนและนำมาบูรณาการในเป้าหมายของโรงเรียนแล้วร้อยรัดสู่แผนปฏิบัติการ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้จัดทำหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ โดยกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพไว้ ๖ ประการ คือ^{๙๓}

๑. การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ในเรื่องต่อไปนี้ คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ การบริหารงานบุคคลตามแนวคิดศาสนาการบริหารจัดการภูมิปัญญาไทยเพื่อการพัฒนาในด้านคุณธรรม จริยธรรม

๒. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ ในเรื่องต่อไปนี้ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดระบบและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสารการจัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ

๓. การเป็นผู้นำด้านวิชาการในเรื่องต่อไปนี้ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้การพัฒนาครูตามแนวปฏิบัติการศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การประเมินผลเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

๔. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการในเรื่องต่อไปนี้ การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารความขัดแย้ง การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิคการบริหารจัดการแนวใหม่

^{๙๓} สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, เอกสารประกอบการสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ, (นครปฐม: โรงพิมพ์ ส.ประจักษ์นครปฐม, ๒๕๔๗),

๕. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชนในเรื่องต่อไปนี้ การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อชุมชนและสังคม การบริหารในบริบทที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมบริหาร

๖. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองเชิงบริหารในเรื่องการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

สมชาย เทพแสง กล่าวว่าผู้นำการศึกษาในยุคเทคโนโลยี หรือ E – Leadership ควรมีลักษณะ ๑๐ E ดังนี้^{๙๔}

๑. Envision ผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน โดยเฉพาะมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการที่กว้างไกลเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารการจัดการรวมทั้งการเรียนการสอน

๒. Enable ผู้นำการศึกษาต้องมีความสามารถในการบริหารและการจัดการ โดยบูรณาการเทคโนโลยีในหลักสูตรโรงเรียน ระบบการบริหาร การปฏิบัติงาน ในโรงเรียน

๓. Empowerment ผู้นำการศึกษาต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระจายอำนาจให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม

๔. Energize ผู้นำการศึกษา ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดพลังในการทำงานเกิดความกระตือรือร้นขวนขวายตลอดเวลา

๕. Engage ผู้นำการศึกษาต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบผลสำคัญและต้องตั้งความหวังให้สูง และค่อยๆ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

๖. Enhance ผู้นำการศึกษา จะต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรฐานเปรียบเทียบ (Bench Marking) ไว้อย่างชัดเจน

๗. Encourage ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้แรงจูงใจต่อบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นมิตรจะสนับสนุนงาน ให้ประสบผลสำคัญ

๘. Emotion ผู้นำต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ มีความสามารถหยั่งรู้จิตใจของบุคลากร และอ่านใจคนอื่นได้ รวมทั้งเน้นการทำงานที่เกิดจากความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายทั้งตนเองและบุคลากรที่ร่วมงาน สร้างทัศนคติทางบวก มีอารมณ์ขัน สุขุมรอบคอบ

๙. Embody ผู้นำการศึกษา จะต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม เน้นเป้าหมายหรือผลงานที่สัมผัสได้ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การปฏิบัติงาน การสื่อสาร การติดตามและการประเมินผล ควรใช้วิธีการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

๑๐. Eagle ผู้นำการศึกษาเปรียบประดุจนกอินทรีที่มองไกลและเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด ผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก ส่วนรายละเอียด เป็นหน้าที่ของเจ้าของงานที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ E – Leadership หรือผู้นำ ในยุคโลกาภิวัตน์ จึงเป็นผู้นำยุคใหม่อย่างแท้จริง ผู้นำการศึกษาซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไกและขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในระดับกระทรวงศึกษาธิการระดับสำนักงานต่าง ๆ

^{๙๔} สมชาย เทพแสง, “E-Leadership : ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ (๑ มกราคม – มีนาคม ๒๕๕๗): ๕๕-๖๒.

รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่สำคัญ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในระบบการศึกษาค่านึงถึง ๑๐ E ในการบริหารและการจัดการ โดยเฉพาะความมุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นเป้าสูงสุด โดยหวังว่าคุณภาพของผู้เรียนทั้งด้านความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพดังต่อไปนี้^{๙๕}

๑. มีความถนัดในการเป็นผู้นำและลักษณะนิสัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
๒. มีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
๓. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ
๔. มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและมีจรรยาบรรณ
๕. มีทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง
๖. บริหารโดยเน้นสภาพปัญหาและความต้องการเป็นที่ตั้ง
๗. บริหารงานเชิงรุก
๘. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๙. มุ่งผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นที่ตั้ง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการการศึกษาอย่างมืออาชีพ ๗ ประการ คือ^{๙๖}

๑. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ
๒. มีความรู้ทางวิชาชีพ
๓. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์
๔. มีทักษะในการเข้าสังคม
๕. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ
๖. การควบคุมอารมณ์ มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๗. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา^{๙๗} กล่าวถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้านได้นั้นต้องอาศัยคุณสมบัติที่สำคัญ คือ มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้หลักธรรมทางศาสนาเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน และมุ่งแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยใช้ระบบประกันคุณภาพเพื่อการขับเคลื่อนและพัฒนางาน

^{๙๕}ธีระ รุญเจริญ, การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, ๒๕๕๐),

^{๙๖}ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๙),

^{๙๗}สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, ๒๕๔๙),

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา^{๙๘} กล่าวถึงคุณลักษณะผู้อำนวยการสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย รัก ศรัทธา ภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของความเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษามุ่งมั่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานโดยกระบวนการมีส่วนร่วม มีวินัย คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ๑๐ ประการ ดังนี้คือ

- ๑) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- ๒) มีความรู้ทางวิชาชีพ มุ่งแสวงหาความรู้ใหม่
- ๓) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ๔) ความเป็นผู้นำ
- ๕) มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์
- ๖) มีบุคลิกน่าเชื่อถือ
- ๗) มีคุณธรรมจริยธรรม
- ๘) มีจิตวิทยาในการบริหาร
- ๙) มีความสามารถความชำนาญในการบริหารและจัดการศึกษาได้ดี
- ๑๐) มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

๒.๓.๔ ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย^{๙๙} กล่าวว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารในแต่ละระดับต้องการทักษะทั้งสามแตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องการทักษะด้านเทคนิคน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำแต่ต้องการทักษะด้านความคิดรวบยอดมากกว่าผู้บริหารระดับต่ำทั้งนี้ เพราะผู้บริหารระดับต่ำจำเป็นต้องทำงานกับสิ่งของเครื่องจักรจำเป็นจะต้องสอนงานให้แก่พนักงานในการทำงานจึงจำเป็นต้องจะต้องรู้เทคนิคในการทำงานส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้นไม่จำเป็นต้องทราบว่าจะแต่ละอย่างหรือภารกิจแต่ละอย่างนั้นจะต้องทำอะไร แต่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านความคิดรวบยอดเปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการบริหาร แต่ทักษะที่เป็นความต้องการร่วมกันของการบริหารแต่ละระดับ คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีความสำคัญในการบริหารงานทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

^{๙๘} สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, “หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา”, **วารสารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา**, (พฤษภาคม ๒๕๕๕) : ๓๐-๓๒.

^{๙๙} สุรัสวดี ราชกุลชัย, **การวางแผนและการควบคุมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗),

บุรชัย ศิริมหาสาคร ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถจะต้องเก่งคน เก่งงาน เก่งคิด ซึ่งในบรรดาทักษะทั้งสามนี้ทักษะในด้านในด้านมนโณคติ หรือการเก่งคิดเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ และกำหนดนโยบายให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติ^{๑๐๐}

บุญเลิศ เขียนวงศ์ ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะมนโณคติสามารถมองเห็นภาพรวมและความสัมพันธ์ของการศึกษาได้ทั้งระบบนำปัญหาและความต้องการของโรงเรียนและชุมชนมากำหนดเป็นนโยบายและทิศทางในการบริหารและจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างสอดคล้องและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ทักษะมนโณคติเป็นอีกทักษะหนึ่งที่ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการเรียนรู้จะต้องมีมากยิ่งขึ้น^{๑๐๑}

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะ ๓ ด้าน คือ ทักษะทางเทคนิค มีความสามารถในการพูด เขียนอ่าน ฟัง วางตัวเหมาะสมกับงาน มีความเป็นผู้นำ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์มีความเข้าใจผู้ร่วมงานรู้จักใช้คนให้แสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่รู้จักสังเกตมีการสร้างขวัญและกำลังใจ และติดต่อประสานงานระหว่างบุคคล ทักษะทางมนโณคติรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ วิเคราะห์ ปัญหาการบริหาร วางแผน วินิจฉัย แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ เข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างละเอียด

๒.๔ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีปาปนิคสูตร

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรที่ปรากฏในพระไตรปิฎกซึ่งเป็นคัมภีร์ทางพุทธศาสนานั้นซึ่งในหลักธรรมดังกล่าวที่ได้กล่าวถึง หลักธรรมของการบริหารจัดการไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งได้มีนักวิชาการทั้งทางพุทธหรือกระทั่งนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการทั่วไปได้นำหลักดังกล่าวไปใช้หรือมีส่วนร่วมของหลักธรรมดังกล่าวนี้ไปใช้ในการบริหารจัดการดังกล่าว หลักการบริหารนี้ได้ปรากฏในพระสูตรตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย ติกนิบาตร ปฐมปิณฑสก์ ซึ่งพระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นนักบริหารจัดการที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารจัดการที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์^{๑๐๒} ซึ่งในประเด็นดังกล่าวนี้ได้มีนักวิชาการทางพุทธศาสนาได้อธิบายขยายความไว้เป็นจำนวนมากจากเนื้อหาในพระไตรปิฎกดังกล่าว ทำให้เราเข้าใจได้ระดับหนึ่งของพระสูตรนี้แต่เพื่อที่จะเข้าใจในแนวคิดของทฤษฎีปาปนิคสูตรมากยิ่งขึ้น ได้มีพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) ท่านได้ กล่าวถึง ทฤษฎีปาปนิคสูตร หรือปาปนิคธรรม ๓ ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรมว่า (ปาปนิคังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย

๑. จักขุมา ตาติ (รู้จักสินค้าดูของเป็นสามารถคำนวณราคากะทุนเก่งกำไรแม่นยำ shrewd)

^{๑๐๐}บุรชัย ศิริมหาสาคร, IDEA CAN DO มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำ, (นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ๒๕๔๘),

^{๑๐๑}บุญเลิศ เขียนวงศ์, ทักษะของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/wijai/skll.htm> [๒๒ มีนาคม ๒๕๕๗].

^{๑๐๒}อ.จ. ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓-๑๖๔.

๒. วิธูโร จัดเจนธุรกิจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า capable of administering business)

๓. นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่ยศัย (เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย having good credit rating)^{๑๐๓}

จากหลักการของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ดังกล่าวก็สอดคล้องกับสิ่งที่พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้กล่าวถึงคำตรัสองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทศตปาปนิคสูตรว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้การบริหารทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วยซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

๒. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technical Skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้เป็นต้นคุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กักระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสารประสานงานในการถ่ายทอด

^{๑๐๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่บริษัทสหธรรมมิกจำกัด, ๒๕๔๘),

นโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง^{๑๐๔}

ด้วยหลักการดังกล่าวของท่านนั้นก็ได้อีกคุณก่อกัด ไซยริศมีศักดิ์ ได้ให้ทัศนะต่อว่าในหลักการของทุติยาปณิกสูตรนั้น สำหรับหัวข้อหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของนักบริหารที่ดีนั้นจะต้องมี HumanRelation Skill หรือ หลักนิสยสัมปโน เพราะมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนอยากเข้ามาร่วมงานและทำงานให้ หากไม่มีมนุษย์สัมพันธ์การบริหารคนก็ไปไม่รอด “หลักนิสยสัมปโน เป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสำคัญมาก สำหรับนักบริหารคน เพราะถ้ามนุษย์สัมพันธ์ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากมาร่วมงานหรือทำงานให้ เพราะการบริหารงาน บริหารคน คือการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับคนอื่นทางด้านคุณ”ณรงค์ จิวิงกูร ให้ความเห็นว่า ต่อว่า^{๑๐๕}

โดยหลักทุติยาปณิกสูตรที่ประกอบด้วย ๓ หลักการ นั้นเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกลมีสายตาปัญหาในการวิเคราะห์หอนาคตทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิธูโร หรือ การจัดการธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างสมดุลให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำและหลักนิสยสัมปโน เป็นความสามารถด้านมนุษย์สัมพันธ์โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นภูมิคุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจกิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆไปได้^{๑๐๖}

บุญเสริม บุญเจริญผล ได้ให้กล่าวถึง ทุติยาปณิกสูตรไว้เช่นกันว่า พ่อค้าที่ตั้นนั้นต้องมีตาดี ๑ มีธุระดี ๑ ถึงพร้อมที่บุคคลที่พึงได้หนึ่ง ๑ คือ หมายถึง ๑.ความสามารถในการคิดค้นทุนและรายได้เป็น ๒. รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้และขายได้อย่างไร และ ๓. มีเครดิตดี หากมีครบทั้ง ๓ ประการจะทำให้พ่อค้ามีโภคทรัพย์มากมายเหลือเฟือ^{๑๐๗}

สรุป จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับทุติยาปณิกสูตรทั้งจากพระไตรปิฎกและอรรถกถารวมทั้งนักวิชาการและนักธุรกิจดังกล่าวทำให้ สรุปได้ว่า หลักทุติยาปณิกสูตรดังกล่าวที่ประกอบด้วย จักขุมา คือ การมีวิสัยทัศน์ วิธูโร การจัดการดี และนิสยสัมปโนในการมีมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญต่อองค์กรทุกระดับและถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อหลักธรรมในทุติยาปณิกสูตรดังกล่าว

๒.๔.๑ การกำเนิดภาวะผู้นำทางพระพุทธศาสนา

แนวคิดเกี่ยวกับการกำเนิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในคัมภีร์พระสุตตันตปิฎก ระบุถึงเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำเป็นการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ในเชิงประวัติศาสตร์ เมื่อวิเคราะห์ในหลัก

^{๑๐๔} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

^{๑๐๕} นิตยสาร ผู้จัดการ, เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://www.info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=70732> [๑๐ พ.ย. ๒๕๕๕].

^{๑๐๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒.

^{๑๐๗} อ้างแล้ว, หน้า ๓.

หลักการสำคัญ จะพบเนื้อหาอันเกี่ยวเนื่องกับภาวะผู้นำตามคติของพระพุทธศาสนาดังจะเห็นได้จากผู้นำไม่ว่าจะดำรงฐานะ ตำแหน่ง เช่น กษัตริย์ราชา มหาชนสมมติ เป็นต้น ได้สะท้อนถึงภาวะผู้นำอันสืบเนื่องมาจากการยอมรับของชนทั้งหลายในสังคม หรือมีรากฐานจากพุทธธรรมจะสังเกตได้จากจริยวัตรต่าง ๆ ของผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจ และความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคม ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรม หรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น พุทธธรรมจึงเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำคัญของผู้นำและภาวะของผู้นำ ดังปรากฏรายละเอียดในพระสูตร ดังนี้

อัครัญญสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐนั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้บ่งบอกถึงภาวะของผู้นำว่า มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบ ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดมีความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำความชั่ว มีการลักขโมย เก็บเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตน ในขั้นแรก ๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำความผิดเรื่อย ๆ อย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ จึงจะต้องมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้เป็นผู้ทำหน้าที่จัดการ ตัดสิน ปกครอง ค้ำครองความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยที่จะมาเป็นผู้นำ ผู้ปกครอง จะได้รับคำตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ในอัครัญญสูตร ทฤษฎีว่าด้วยต้นกำเนิดของโลก ตอนที่เกิดผู้นำครั้งแรก มีพระพุทธดำรัสว่า วาเสฏฐะและภราทวาชะ ครั้งนั้นผู้หนึ่งเป็นคนโลภสงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภค สัตว์ทั้งหลายจึงช่วยกันจับสัตว์ผู้นั้นได้ตักเตือนแล้วแม้ครั้งที่ ๒ - ๓ ก็ยังกระทำอีก คนทั้งหลายพากันจับแล้วทำร้ายด้วยการทุบตีด้วยฝ่ามือ ก้อนดิน ท่อนไม้พวกหนึ่งประหารด้วยฝ่ามือ พวกหนึ่งประหารด้วยก้อนดิน บ้างพวกหนึ่งประหารด้วยท่อนไม้เพราะมีเหตุนี้เป็นต้นมา การลักขโมย ทำให้การติเตียน การกล่าวเท็จการลงโทษจึงปรากฏครั้งนั้นพวกสัตว์ที่เป็นผู้ใหญ่จึงประชุมกันว่าจักสมมติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้นำ กล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ให้เป็นผู้ติเตียน ให้เป็นผู้ขับไล่ พวกเราจักแบ่งส่วนข้าวสาละให้แก่อัน^{๑๐๘}

ในพระสูตรนี้ได้กล่าวถึงสาเหตุความจำเป็นจะต้องมีผู้นำ เพราะมีคนเกิดความโลภไปลักขโมยของผู้อื่นมาบริโภค ตอนที่เกิดผู้นำเรียกว่า มหาสมมติ กษัตริย์ และราชา เป็นครั้งแรกมีพระพุทธดำรัสว่าครั้งนั้น สัตว์ทั้งหลายประชุมปรึกษากันว่า “ท่านผู้เจริญ บาปธรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้วคือการถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้ การครหา การพูดเท็จ การถือทันทาวุธ จักปรากฏ ทางที่ดีพวกเรควรสมมติ (แต่งตั้ง) ผู้หนึ่ง จึงเข้าไปหาท่านที่มีรูปงดงาม น่าดู น่าเลื่อมใส น่าเกรงขามกว่าผู้อื่น ให้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว ติเตียนผู้ที่ควรติเตียน ขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่โดยชอบ แล้วแบ่งปันข้าวสาละให้แก่อัน” ดังนั้น

คำแรกว่า “มหาสมมติ” เกิดเพราะเหตุที่สัตว์นั้นอันมหาชนสมมติ (แต่งตั้ง) ขึ้นมา

คำที่สองว่า “กษัตริย์” เกิดเพราะเหตุที่สัตว์นั้นเป็นใหญ่แห่งที่นาทั้งหลาย

คำที่สามว่า “ราชา” เกิดเพราะเหตุที่สัตว์นั้นให้ชนเหล่าอื่นยินดีได้โดยชอบธรรม

มหาชนสมมติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมกล่าวคือมี

^{๑๐๘}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๘/๙๕-๙๖.

บุคลิกดีน่าเลื่อมใส น่าเกรงขาม และแต่งตั้งให้เป็นผู้นำของกลุ่มชนตนเอง ทำหน้าที่คอยว่ากล่าว ตักเตือน ลงโทษผู้กระทำความผิดแทนคนทั้งหลาย แล้วได้รับข้าวสาลีจากปวงชน

กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งที่ดิน

ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข พอใจโดยประพตธรรม

ด้วยเหตุนี้ ผู้นำ จึงมีบทบาท หน้าที่ ค้ำครอง ป้องกันชีวิต และทรัพย์สิน โดยได้รับการคัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาชนสมมุติ” เมื่อมีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขตกว้างใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะเป็นใหญ่ในอาณาจักรและเมื่อผู้นำ นั้นเป็นผู้มีคุณธรรม ยิ่งความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำในพระพุทธศาสนาจึงปรากฏมีขึ้น

พระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเสื่อมทรามในสังคมที่เป็นสาเหตุของการกำเนิดผู้นำและภาวะผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากความตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภเกิดมีการลักขโมยสิ่งของกันมีการพุดโกหกหลอกลวงกัน ทำให้เกิดความต้องการผู้ที่จะทำหน้าที่ตัดสินลงโทษแก่ผู้ที่กระทำความผิดตามที่หมู่ชนทั้งหลายพอใจนอกจากนั้นเมื่อมีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคมดังกล่าว เพราะฉะนั้นถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้วสถาบันการปกครองเกิดขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่คอยปกป้องคุ้มครองรักษาคนดี และคอยตัดสินลงโทษผู้ที่กระทำความผิดซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชนโดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษี ให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจถ้าหากในเวลาต่อมาผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่า ราชา แปลว่า ผู้ทำความสุขใจ พอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น^{๑๐๙}

พระพุทธเจ้าทรงได้รับการเฉลิมพระนามว่าเป็น สัตถา (ศาสดา) ซึ่งแปลว่า ผู้นำทางจิตวิญญาณหรือโลกนายก ซึ่งแปลว่า ทรงเป็นผู้นำโลก คำทั้งสองคำนี้ ยืนยันคำว่า ผู้นำ (นายกLeader) นั้นเป็นคำที่ทรงให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งยังเป็นคำที่มีใช้อยู่แล้วในพระพุทธศาสนาแต่ดั้งเดิมพระพุทธพจน์ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำ ปรากฏในเวสัชชสูตร ว่าด้วยญาณเป็นเหตุให้แก้แล้วกล้า ตรัสว่า เวสัชชญาณ ญาณเป็นเหตุให้แก้แล้วกล้า ๔ ประการนี้ที่ตถาคตมีแล้วเป็นเหตุให้ปฏิญาณ (ยืนยัน) ฐานะที่อาจ บันลือสีหนาท ประกาศพรหมจักรในบริษัท^{๑๑๐}

เวสัชชญาณ คือพระปรีชาญาณอันทำให้พระพุทธเจ้าทรงมีความแก้แล้วกล้าไม่ครั่นคร้ามด้วยไม่ทรงเห็นว่าจะมีใครท้วงพระองค์ได้โดยชอบธรรมในฐานะ ๔ คือ

๑. ท่านปฏิญาณว่าเป็นสัมมาสัมพุทธะ ธรรมเหล่านี้ท่านยังไม่รู้แล้ว
๒. ท่านปฏิญาณว่าเป็นชีนาสพ อาสวะของท่านยังไม่สิ้นแล้ว
๓. ท่านกล่าวธรรมเหล่าใดว่าทำอันตราย ธรรมเหล่านั้นไม่อาจทำอันตรายแก่ผู้ส้องเสพได้จริง

^{๑๐๙}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๘/๙๖.

^{๑๑๐}อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๘/๑๓.

๔. ท่านแสดงธรรมเพื่อประโยชน์อย่างใด ประโยชน์อย่างนั้นไม่เป็นทางนำผู้ทำตามไปสู่ความสิ้นทุกข์โดยชอบได้จริง^{๑๑๑}

ฐานะที่องอาจ หมายถึง ฐานะประเสริฐที่สุด ที่สูงสุด หรือฐานะของพระพุทธเจ้าผู้ประเสริฐที่สุดในกาลก่อนอนึ่ง คำว่า อาสวะ มาจากคำว่า อุสวะ เป็นชื่อโคจำฝูงของโคจำนวนมาก มีสีขาว นาคู มีกำลัง สามารถนากะหนักยิ่งไปได้ ยืนหยัดด้วยเท้าทั้ง ๔ ไม่หวั่นไหวต่อเสียงฟ้าร้อง ๑๐๐ ครั้ง ตถาคตเปรียบเหมือนโคอุสวะประทับยืนข่มบริษัททั้ง ๘ ได้อย่างมั่นคงด้วยพระบาท

(ฐานะ) คือ เวสาร์ชญาณ ๔ ประการ ไม่มีปัจเจกมิตรใดในโลกและเทวโลกที่สามารถทำให้พระองค์หวั่นไหวได้

บันลือสีหนาท หมายถึง ตรัสพระวาจาด้วยท่าที่องอาจดังพญาราชสีห์ ไม่ทรงหวั่นเกรงผู้ใด เพราะทรงมั่นพระทัยในศีล สมาธิ ปัญญาของพระองค์^{๑๑๒}

พรหมจักร หมายถึง ธรรมจักรอันประเสริฐ ยอดเยี่ยม บริสุทธิ์ มี ๒ อย่าง คือ

๑. ปฏิวุธญาณ ได้แก่ ญาณที่แสดงถึงพระปัญญาคุณของพระพุทธเจ้า

๒. เทสนาญาณ ได้แก่ ญาณที่แสดงถึงพระมหากรุณาคุณของพระพุทธเจ้าญาณทั้ง ๒ นี้ชื่อว่า โอรสญาณ (ญาณส่วนพระองค์) มีเฉพาะพระพุทธเจ้าทั้งหลายเท่านั้นไม่มีแก่คนทั่วไป^{๑๑๓}

บริษัท คือ หมู่ คณะ ที่ประชุม ในที่นี้หมายถึงบริษัททั้ง ๘ คือ

๑. ชัตตยบริษัท

๒. พราหมณบริษัท

๓. คหบดีบริษัท

๔. สมณบริษัท

๕. จาตุมหาราชบริษัท

๖. ดาวตึงสบริษัท (สวรรค์ชั้นที่ ๒ แห่งสวรรค์ ๖ ชั้น)

๗. มารบริษัท

๘. พรหมบริษัท^{๑๑๔}

นอกจากนี้ ในอัมมิกสูตรว่าด้วยพระราชาผู้ไม่ตั้งอยู่ในธรรมและผู้ตั้งอยู่ในธรรมมี พระพุทธพจน์ ตรัสว่าเมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกันเมื่อโคจำฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชนก็ประพฤติไม่เป็นธรรมด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็เป็นทุกข์เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจำฝูงไปตรง โคทั้งฝูงไปตรงตามกัน เมื่อโคจำฝูงไปตรงในหมู่ มนุษย์ก็เหมือนกันผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าประพฤติชอบธรรม ประชาชนก็ประพฤติชอบธรรมด้วย หากพระราชาตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข^{๑๑๕}

^{๑๑๑}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๘/๙๖.

^{๑๑๒}ที.สี.สุกกา ๔๐๓/๔๓๒.

^{๑๑๓}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓), หน้า ๒๘๘.

^{๑๑๔}อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๘/๑๓.

^{๑๑๕}อง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗๐/๑๑๕.

จากพุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อความอยู่รอดสวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด ภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติของผู้เป็นหัวหน้า เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกับภาวะอำนาจความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิกในสังคม ได้แก่การร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังปรากฏออกมาในลักษณะของคุณธรรม หรือการปฏิบัติธรรมตามหน้าที่ทั้งผู้นำและสมาชิกในสังคม

๒.๔.๒ แนวคิดการบริหารจัดการองค์การของผู้นำเชิงพุทธ

แนวคิดการบริหารจัดการองค์การของผู้นำเชิงพุทธ

การบริหารจัดการองค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความจำเป็นที่ต้องอาศัยวิทยาการบริหารจัดการ เข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และสิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ผู้บริหารต้องมีจักขูมา แปลว่า มีสายตาวีไกล คือมองการณ์ไกล” วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกในองค์การยอมรับ และดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์การทั้งหมดก็就会被ขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวคือ วิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเทียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉันทิ ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉันทิ”

๒.๔.๓ พุทธวิธีการบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีการบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Panning หมายถึง การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตผู้บริหารที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์การ มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากรเป็นการสรรหาบุคลากรใหม่การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการเป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแลเป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์การรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์การ

ดังนั้น เมื่อพิจารณาพุทธวิธีการบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

๑. พุทธวิธีในการวางแผน คือ การใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาด

ภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์การยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์การทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้

๒. พุทธวิธีในการจัดองค์การ คือ การกระจายอำนาจ การให้ความเคารพซึ่งกันและกัน หมายถึง ลูกน้องต้องให้ความเคารพหัวหน้า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชที่หลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน และการใช้คนให้เหมาะกับงานในองค์การ

๓. พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล คือ การจัดอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร การจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ มีระบบการให้รางวัลและการลงโทษนั้นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ

๔. พุทธวิธีในการอำนวยการ คือ การสื่อสารเพื่อการบริหารการดำเนินงานใช้หลัก ๔ ส. ได้แก่

๑) สันติสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒) สมาทปนา (จงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกรู้ว่าต้องฝ่าฟันให้ไกลและไปถึง

๓) สมุตเตชนา (แก้วักล้า) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔) สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน และความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรง สอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถาการิ) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถาการิ) ยิ่งไปกว่านั้นการสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่าย เพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ

๕. พุทธวิธีในการกำกับดูแล คือ การควบคุมการกำกับดูแลสมาชิกภายในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลองค์การเป็นอย่างมาก ดังที่ทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน ทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น

๑. เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์

๒. เพื่อข่มบุคคลผู้ร้ายางาย

๓. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต

๔. เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา

สรุปว่า พุทธวิธีการบริหาร ยึดหลักธรรมเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาธิปไตย (การถือตนเองเป็นใหญ่) และโลกาธิปไตย (การถือคนอื่นเป็นใหญ่)

หลักการบริหารเชิงพุทธ ๓ ข้อ

การบริหารงานในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน พุติยาปณิกสูตร อังคุตตรนิกาย ปัญจกนิบาต พระพุทธองค์ได้ตรัสถึงลักษณะของนักบริหารไว้ ๓ ประการ คือ

๑. จักขุมา หมายถึง ปัญญาองค์การณโกล เช่นถ้าพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่งคุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual Skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือทักษะทางด้านความคิด

๒. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่าง ๆ ได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดตมองก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดตมอง เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Technucal Skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือทักษะทางการปฏิบัติงาน

๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะคนมีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกันแต่ละฝ่ายในองค์การดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์หรือทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์^{๑๑๖}

นอกจากนั้น พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^{๑๑๗} ได้อธิบายไว้ว่า ลักษณะทั้ง ๓ ประการ มีความสำคัญมากน้อยต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมจำนวนมาก ลักษณะข้อ ๑ และข้อ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีส่วนสำคัญน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง ลักษณะทั้ง ๓ ข้อ มีความสำคัญพอ ๆ กัน คือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานินทาว่า “โง่แล้วยังขยัน”

^{๑๑๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ที่บริษัทธรรมมิกจำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖ – ๙๘.

^{๑๑๗} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น ลักษณะข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะ ข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มากโดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในหลักปาปนิคสูตร ๓, ทุติยาปาปนิคสูตรว่าผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑. จักขมา คือ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร

๒. วิจฺจโร คือเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

๓. นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือ มีหูตาไวและกว้างไกลสามารถจำแนกบุคคล และเหตุการณ์ออกกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีประสบการณ์มีความชำนาญในการปกครอง เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ขนาดไหนหรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้ว ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศแล้วนั้นว่าเป็นองค์การที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงจะสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ส่งผลให้ลูกน้องหรือผู้สื่องานมีความเชื่อมั่น นั้นย่อมเป็นสาเหตุที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อกัณฑ์ ไชยรัศมีศักดิ์^{๑๑๘} ได้ให้ทัศนะต่อว่า ในหลักการของทุติยาปาปนิคสูตรนั้น สำหรับหัวข้อหลักธรรมที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของนักบริหารที่ดีนั้น จะต้องมีความ Human Relation Skill หรือ หลักนิสยสัมปันโน เพราะมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนอยากเข้ามาร่วมงานและทำงานให้ หากไม่มีมนุษยสัมพันธ์การบริหารคนก็ไปไม่รอด “หลักนิสยสัมปันโน เป็นหลักการสำคัญที่จำเป็นและสำคัญมาก สำหรับนักบริหารคน เพราะถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็ไม่มีใครอยากมาร่วมงานหรือทำงานให้ เพราะการบริหารงาน บริหารคน คือการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับคนอื่นทางด้าน

บุญเสริม บุญเจริญผล^{๑๑๙} ได้ให้ข้อสรุป คำสอนของพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับ ชีวิตความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจ โดยหลักธรรมะของพ่อดำนั้นได้กำหนดไว้ใน "ปฐมปาปนิคสูตร" ว่าด้วยคุณสมบัติความขยันของพ่อค้า และ ทุติยาปาปนิคสูตร ว่าด้วยคุณสมบัติที่ดีของพ่อค้า

ปฐมปาปนิคสูตร เป็นพระสูตรที่บอกถึง คุณสมบัติพ่อค้าที่ดีว่า จะต้องมีความขยันหมั่นเพียร จึงหาทรัพย์ได้ เพราะไม่มีใครได้ทรัพย์สินมาโดยง่าย แล้วรวยได้อย่างยั่งยืน คนที่ดูเหมือนโชคได้ทรัพย์ง่าย ในที่สุดก็ยากจน ทั้งนี้ยังบอกว่า หากพ่อค้า มีลักษณะ

๑. เวลาเช้า ตั้งใจจัดแจงการทำงานให้ดี

๒. เวลาเที่ยง ตั้งใจจัดแจงการทำงานให้ดี

^{๑๑๘} ก่อกัณฑ์ ไชยรัศมีศักดิ์, CEO โลกตะวันออก ฉบับลีลาบริหารสามมิติ, (กรุงเทพมหานคร: สยามอินเตอร์บุคส์, ๒๕๔๗),

^{๑๑๙} นิตยสาร ผู้จัดการ, เปิดไตรสูตรสร้างนักบริหารใช้หลักธรรมสู่ความสำเร็จธุรกิจ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา: <http://info.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=70732> [๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐],

๓. เวลาเย็น ตั้งใจจัดแจงการทำงานให้ดี

หากมีครบ ๓ ข้อนี้ จะทำให้มีโภคทรัพย์เพิ่มพูนมากขึ้น สำหรับพ่อค้าที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากขยันแล้ว ต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมอีก คือ คิดต้นทุนและรายได้เป็น รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้และขายอย่างไร มีเครดิตดี โดยใน พุติยาปณิกสูตร ยังได้บอกอีกว่า หากพ่อค้ามีลักษณะ เป็นคนที่

๑. มีตาดี หมายถึง มีความสามารถในการ คิดต้นทุนและรายได้เป็น

๒. มีฐานะดี หมายถึง รู้ว่าสินค้าใดจะขายได้และขายอย่างไร

๓. ถึงพร้อมด้วยบุคคลที่จะเป็นที่พึ่งได้ หมายถึง มีเครดิตดี

หากมีครบทั้ง ๓ ประการ จะทำให้พ่อค้ามีโภคทรัพย์มากมายเหลือเฟือ

ณรงค์ จิวงกูร^{๑๒๐} ให้ความเห็นว่า จากประสบการณ์ทำงานบริหารธุรกิจมาหลายสิบปี ตนได้นำเอาหลักธรรมในแก้ไขจัดการรับมือกับวิกฤติในธุรกิจ โดยจำเป็นต้องเตรียมตัวสร้างภูมิคุ้มกัน ก่อนเกิดเหตุการณ์ที่ไม่อาจรับมือได้ หลักธรรมที่สำคัญคือ หลักพุติยาปณิกสูตร เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการมีวิสัยทัศน์หรือจักษุมา ถือว่าเป็นหลักการของนักบริหารที่ทันสมัยที่สุด เพราะการมองการณ์ไกล มีสายตาวินิจฉัยในการวิเคราะห์อนาคต ทำให้นักบริหารนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จ สามารถแข่งขันอยู่รอดในธุรกิจได้ ขณะที่ วิรุโ หรือ การจัดการธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เปรียบเทียบได้กับหลัก Competency ความสามารถที่จะเข้ามาสร้างบาลานซ์ให้กับนักบริหารที่เป็นผู้นำ และหลักนิสสัยสัมปโน เป็นผู้ที่มิมีมนุษยสัมพันธ์ดีและได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น

โดยหลัก ๓ ข้อควรมีอยู่ภายในของนักบริหาร และหากหลอมรวมกันก็จะเป็นผู้คุ้มกันที่มีประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ-กิจการให้ประสบความสำเร็จหรือผ่านพ้นวิกฤติต่างๆไปได้”

สรุปได้ว่า หลักการบริหารเชิงพุทธเป็นการนำหลักที่พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเกี่ยวกับการบริหารงานทุกระดับ ผู้บริหารที่จะให้การบริหารงานสำเร็จลุล่วงได้ต้องมีคุณลักษณะ ๓ ประการคือ

๑. จักษุมา มีปัญญามองไกล ต้องมีความชำนาญในการใช้ความคิด

๒. วิรุโ มีการจัดการธุระได้ดี ต้องมีความชำนาญด้านเทคนิค

๓. นิสสัยสัมปโน มีการพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ต้องมีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

๒.๕ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

๒.๕.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหาร พบว่ามีนักวิชาการผู้ทำการศึกษาไว้ ดังนี้

การพัฒนาที่ยั่งยืนแนวพุทธต้องมีการพัฒนาแยกเป็น ๒ ส่วน ส่วนหนึ่ง คือ การพัฒนาคน เรียกว่า ภาวนา และอีกส่วนหนึ่งคือการพัฒนาวัตถุพัฒนาสภาพแวดล้อม เรียกว่า วัฒนา หรือ

^{๑๒๐} อ่างแล้ว, หน้า ๗๐.

พัฒนา^{๑๒๑} องค์การสหประชาชาติได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง “การพัฒนาที่สนองความต้องการของประชาชนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่ทำให้ประชาชนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดความต้องการของตนเอง”^{๑๒๒} ผู้นำและภาวะผู้นำมีความสำคัญมากเป็นอันดับหนึ่งขององค์กร ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้ที่สนใจและทำการศึกษาวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และแพร่หลายรวมถึงมีนักวิชาการที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ได้ให้แนวทางการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำไว้มากมายดังนี้

แนวทางในการพัฒนาผู้นำ คือ การพัฒนาผู้นำด้วยการใช้ การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง (Development Through Self - Qwareness and Self-Discipline), มักจะใช้ การรับรู้ หรือความเข้าใจด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job experience) และการสอนงาน (Coaching) ตลอดจนผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเอง ทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ

๑. การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Self-awareness)

๒. การสร้างวินัยให้ตนเอง (Self-Discipline) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง การรับรู้หรือการรู้จัก เป็นการหยั่งลึกหรือการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้องกันด้วยตนเอง

๒. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง สร้างวินัยให้ตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบ หรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องพิจารณาการสร้างวินัยให้ตนเองด้วย

๓. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีความรู้สูงกว่า การพัฒนาผู้นำมักเกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง นอกจากกระบวนการความเข้าใจและการรับรู้กิจกรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำ^{๑๒๓}

Dubrin, J. Leadership ได้ให้แนวคิดการพัฒนาผู้นำ แบ่งได้เป็น ๓ ด้าน คือ

๑. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาตนเอง

๒. การพัฒนาผู้นำด้วยการสร้างวินัยให้ตนเอง เป็นการปฏิบัติตนในการควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

^{๑๒๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), การศึกษาเครื่องมือพัฒนาที่ยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๒๑.

^{๑๒๒} World Commission On Environment and Development, *Our Common Future*, (NewYork Oxford University : Great Britain R. Clay Ltd., 1987), p. 43,

^{๑๒๓} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร: ธนัการพิมพ์, ๒๕๔๔),

๓. การพัฒนาตนเองด้วยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้การแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่าซึ่งเป็นการนำประสบการณ์ของผู้ที่อาวุโสขึ้นมาปรับใช้กับตนเองได้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด นอกจากนี้มีปัจจัยอีก องค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ^{๑๒๔}

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำดังนี้ คือ

๑. การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (ซึ่งไม่เกี่ยวกับการนำไปใช้ในทันที) ถ้าผู้นำมีศักยภาพในการศึกษาวิชาคณิตศาสตร์ เขาจะได้รับความรู้ที่มีผลมา ซึ่งจะสามารถช่วยเขาในการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนที่องค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษา จะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการบริการ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ทั้งนี้จะมีผลกระทบเล็กน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจำนวนระยะเวลาที่เป็นประสบการณ์ของผู้นำ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น

๒. ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทในการตัดสินใจ ผู้ที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ทักษะนี้เชื่อว่าประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้นำจะทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลจากภาวะผู้นำถ้าปราศจาก ประสบการณ์ความรู้ก็จะไม่สามารถเปลี่ยนเป็นทักษะได้

๓. การได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) ผู้ที่มีอาวุโสกว่ามีประสบการณ์มากกว่า ช่วยเหลือพนักงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้นโดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือรวมถึงการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์ประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำคือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือ เพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้การพัฒนาผู้นำกล่าวว่า เป็นเทคนิคการคิดการใช้สมองทั้งสองด้านทั้งสองให้สมดุลกัน ผูกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่นเกมกล่อม การคิดสถานการณ์จำลองแบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผลมุ่งวิเคราะห์อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบพหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้ ส่วนแนวคิดของ^{๑๒๕}

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ ได้เสนอแนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพไว้ดังต่อไปนี้^{๑๒๖}

๑. เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรมการศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนาโดยที่ไม่อาศัยแต่เพียงการนั่งเรียนในห้องแต่เพียงอย่างเดียว

๒. เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ

^{๑๒๔}Dubrin, J, **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**. (Boston: Houghton Mifflin 1998), p. 53.

^{๑๒๕}วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, **ผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กปอร์ตเนท, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๕-๑๗๖,

^{๑๒๖}ทิพาวดี เมฆสวรรค์, **กล้าคิดกล้าทำกล้ากล้าเปลี่ยน**, (กรุงเทพมหานคร: เอ็กปอร์ตเนท, ๒๕๔๔), หน้า ๖๓-๖๖.

๓. มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร
 ๔. กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร
 ๕. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร ในรูปของทีมและเครือข่ายการเรียนรู้
 ๖. ก่อให้เกิดการพัฒนาทีมผู้นำในทุกระดับชั้น^{๑๒๗}
- เสนอห์ จัยโต** ได้กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น ผู้นำต้องเสริมด้วยกระบวนการอีก ๔ ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่จะช่วยทำให้ผู้นำมีความสำเร็จได้ ประกอบด้วย^{๑๒๘}
๑. การสร้างเครือข่าย (Networking) ความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารมีมากขึ้น เครือข่ายโยงใยด้านข้อมูลข่าวสารจึงเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสร้างเครือข่ายงานที่กว้างพร้อมที่จะร่วมมือกับทุกฝ่ายในรูปของหุ้นส่วนหรือพันธมิตร การสร้างเครือข่ายนอกจากจะเป็นการร่วมมือกันแล้ว ยังสามารถแข่งขันกันด้วยก็ได้ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีองค์การขนาดใหญ่แต่ให้ใช้้องค์การขนาดเล็ก ๆ ที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารถึงกันได้
 ๒. การติดต่อสื่อสาร (Communicating) การติดต่อสื่อสารด้วยการฟัง การพูดและการเขียน โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ ผู้นำต้องมีการพัฒนาอย่างยิ่ง เพราะความเป็นสากลหรือนานาชาตินั้นต้องใช้ภาษาอังกฤษเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารและในอนาคตอาจต้องเพิ่มภาษาจีนและญี่ปุ่นด้วย
 ๓. การจัดองค์การ (Organizing) ผู้นำต้องเป็นนักจัดโครงสร้างและสถาปนากองค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ ต้องออกแบบองค์การให้มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
 ๔. การจูงใจ (Motivation) ในองค์การสมัยใหม่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากรในองค์การ นับว่ามีความสำคัญยิ่ง เช่น มีการปรับระบบค่าตอบแทนแบบใหม่ให้มีลักษณะจูงใจมากขึ้น
 ๕. การมอบหมายงาน (Delegating) จะต้องกระจายและมอบหมายงานให้ทีมงานทำอย่างลงมือทำเองทุกอย่าง และสร้างการควบคุมและรายงานตรวจซ้ำเพื่อความเข้าใจชัดเจนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน
 ๖. การสร้างทีมงาน (Team Building) การสร้างทีมงานเป็นเครื่องมือนำไปสู่การบริหารโดยวัตถุประสงค์ การพัฒนาองค์การและการวางแผน
 ๗. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานโดยหลักการแล้วมุ่งเน้น ๓ เรื่องใหญ่ที่สำคัญคือ เรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติ ผู้นำต้องกล้าที่จะบอกว่าสิ่งที่ถูกต้องนั้นคืออะไรมีการฝึกฝนให้กับทีมงานตนเองต้องเป็นแบบที่ดีได้ด้วย

^{๑๒๗} Milner, E. and P. Joyce., **Lessons in Leadership: Meeting the Challenges of Public Services Management**, (Oxon : Routledge), (mpps), p. 39.

^{๑๒๘} เสนอห์ จัยโต, **องค์การสมัยใหม่**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๖-๑๔๑.

๘. การตัดสินใจ (Decision Making) ผู้นำต้องพัฒนาการตัดสินใจให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยครบถ้วนและพร้อมที่จะตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ต้องรู้จักใช้ข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจโดยใช้ปทัสถานตัวเอง

๙. การวางแผน (Planning) ต้องรู้จักวางแผนไว้ล่วงหน้า ต้องจัดทำยุทธศาสตร์ว่าด้วยการวางแผน ตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการและแผนปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคที่ใช้ในการวางแผนที่สำคัญคือการวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปว่า การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเอง เพื่อบุคคลอื่น เพื่อการทำงาน การประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นยอดปรารถนาของผู้บริหารทุกระดับ แนวทางในการพัฒนาผู้นำว่าการพัฒนาผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยให้ตนเอง ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาผู้นำคือด้านการศึกษา ประสบการณ์ และการได้รับการแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า แนวทางของการพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ เป็นกระบวนการพัฒนาที่ผสมผสานจากประสบการณ์ การฝึกอบรม การศึกษา และรูปแบบต่าง ๆ ของการพัฒนา เป็นการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในเชิงเวลากับธุรกิจจริง ๆ มุ่งให้ประโยชน์ไม่เพียงแต่ผู้เข้าอบรม แต่ต้องเอื้อต่อทีมงานและองค์กร กระตุ้นให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ ทั้งในส่วนของปัจเจกบุคคล และขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และองค์ความรู้โดยรวมขององค์กร

๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖.๑ งานวิจัยในประเทศ

ก. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

จิรวรรณ ผลไพโร^{๑๒๙} ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ ในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า

๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ในจังหวัดฉะเชิงเทราในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก คือ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมจริยธรรม รองลงมา คือ ภาวะผู้นำด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำด้านความเท่าทันสถานการณ์ ตามลำดับ ๒) ความผูกพันต่อองค์กร

^{๑๒๙}จิรวรรณ ผลไพโร, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๖ ในจังหวัดฉะเชิงเทรา”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ

ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ในจังหวัดฉะเชิงเทราในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมรองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ตามลำดับ ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ในจังหวัดฉะเชิงเทราในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .๐๑

อิสรา วิรัชกุล^{๑๓๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๒) ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๓) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

๔) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ พบว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ และด้านการสร้างบารมีหรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาได้ร้อยละ ๖๓

ศิริเพ็ญ สกุลวลีธร^{๑๓๑} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการใช้ความคิด ความเข้าใจในระดับสูง ด้านความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต ด้านความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่างๆ มากำหนดกลยุทธ์ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านการมีความคิดเชิงปฏิวัติ

๒. การบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการ

^{๑๓๐}อิสรา วิรัชกุล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร, ๒๕๕๘), บทคัดย่อ

^{๑๓๑}ศิริเพ็ญ สกุลวลีธร, “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ

บริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการบริหารวิชาการ ๓. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ พบว่า ตัวพยากรณ์ทุกตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์การบริหารงานของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖ ได้ร้อยละ ๕๖.๑๐

สุจิตรา สิทธิณรงค์^{๑๓๒} ได้ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของครูต่อการมีภาวะผู้นำทางการ บริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอทับปุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา” ผล การศึกษาพบว่า

๑. สถานภาพของครูในอำเภอทับปุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ส่วน ใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๖๒.๒ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ ๙๐.๙๑ มีประสบการณ์ใน การทำงาน ๑๖ - ๒๐ ปี ร้อยละ ๔๘.๒๕ และครูปฏิบัติงาน ในโรงเรียนจำนวน ๖๐๑ - ๑,๕๐๐ คน ร้อยละ ๓๗.๗๖

๒. ความพึงพอใจของครูที่มีต่อการมีภาวะผู้นำทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอทับปุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีความพึงพอใจที่มีต่อการมีภาวะผู้นำทางการบริหารของ ผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง

๓. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ครูที่มีเพศต่างกัน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ในการทำงาน และครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่างกัน มีความพึง พื่อใจต่อ การมีภาวะผู้นำทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอทับปุด สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาพังงา ไม่แตกต่างกัน

สุภาวดี จันทะลับ^{๑๓๓} ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด เทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลางและเมื่อพิจารณาจำแนกตามแบบของภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้าน การสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

^{๑๓๒} สุจิตรา สิทธิณรงค์, “ความพึงพอใจของครูต่อการมีภาวะผู้นำทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอทับปุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ

^{๑๓๓} สุภาวดี จันทะลับ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบลแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี จังหวัดชลบุรี”, *วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ

พัชรี จิรจรัสชัย^{๑๓๔} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู” ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

นายขวัญชัย ศรีแก้ว^{๑๓๕} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๑ พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนพบว่าทำให้รางวัลตามสถานการณ์และการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับมา สำหรับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

๒. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๑ เมื่อแยกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

กนกวรรณ วิเชียรเขต^{๑๓๖} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๒. พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๓. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๓ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

ประทีป บินชัย^{๑๓๗} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่ามี ประการแรก คือ

^{๑๓๔}พัชรี จิรจรัสชัย, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ตามการรับรู้ของครู”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ

^{๑๓๕}นายขวัญชัย ศรีแก้ว, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมือง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต ๑”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๙), บทคัดย่อ

^{๑๓๖}กนกวรรณ วิเชียรเขต, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ

^{๑๓๗}ประทีป บินชัย, “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ

คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ งานและสังคม คุณลักษณะแต่ละด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้ ๑. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ ความแข็งแรง รูปร่าง ความสูง น้ำหนัก กล่าวหาว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping เป็นตัวอย่างของบุคลกรรูปร่างเล็ก แต่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ . คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม ด้านสติปัญญาและความสามารถ ผู้นำที่มีความรู้ มีดุลพินิจ มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ อดทนต่อความเครียด การควบคุมอารมณ์ได้ดี ความกระตือรือร้น ความตื่นตัว ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปรับตัว เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ความขยัน หมั่นเพียร ความรับผิดชอบ การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ ๆ สังคม ได้แก่ความนิยมแพร่หลาย มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีเสน่ห์ดึงดูด ความร่วมมือ ชอบสังคม นักการทูต

สุรชนี เคนสุโพธิ์^{๑๓๘} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของ นักบริหารงานเทศบาล ผลการวิจัยพบว่า มี ๔ ด้านคือ

๑) ด้านการบริหารจัดการ คือมีทักษะ การตัดสินใจและใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สูงและยอมรับการกระทำของตนและมีทักษะการวางแผนจัดระบบงาน จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่า

๒) ด้านวิชาการ คือมีทักษะ การเรียนรู้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ในการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล มีปฏิภาณไหวพริบดี เฉลียวฉลาดรอบรู้ ในการแก้ปัญหา และเคารพและยอมรับในความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น

๓) ด้านบุคลิกภาพ คือรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ และการกระทำของตนสูง และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจ และเกิดความศรัทธาในความเป็นผู้นำ

๔) ด้านคุณธรรมจริยธรรมคือยึดมั่นในความถูกต้องดีงามในแง่ของศีลธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมให้เป็นแบบอย่างต่อสังคม มีความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อการปฏิบัติงานและมีศีลธรรมประพฤติตนเหมาะสมใช้วิชาชีพเพื่อให้บุคลากรในองค์กรไว้วางใจและเชื่อมั่นในการทำงาน

กฤษดา ปาวงค์^{๑๓๙} ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหารตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนที่มีสถานภาพแตกต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยผู้บริหารมีการรับรู้สูงกว่าครูผู้สอน ส่วนทางด้านประสบการณ์ใน

^{๑๓๘} สุรชนี เคนสุโพธิ์, “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาล”, **วิทยานิพนธ์คุณวุฒิบัณฑิต**, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๖), บทคัดย่อ

^{๑๓๙} กฤษดา ปาวงค์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ

การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันโดยรวมมีการรับรู้ด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

ศุภิสรา แพนสง^{๑๔๐} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

๒. การนิเทศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายใน โดยภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

นุจรี อุทกโยธะ^{๑๔๑} ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูโรงเรียนตลาดบางคูวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูโรงเรียนตลาดบางคูวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเข้าสังคม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการมีความคิดริเริ่ม

เอี่ยมพร อร่ามแสงเทียน^{๑๔๒} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนธัญวิทยา(ตงมัน) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนธัญวิทยา (ตงมัน) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากลำดับมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

^{๑๔๐} ศุภิสรา แพนสง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ

^{๑๔๑} นุจรี อุทกโยธะ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู โรงเรียนตลาดบางคูวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี”, **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

^{๑๔๒} เอี่ยมพร อร่ามแสงเทียน, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนธัญวิทยา (ตงมัน) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานี” **วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยปทุมธานี, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

๒. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน
ธัญวิทยา (ตงมัน) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานีพบว่า

๒.๑ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนธัญวิทยา (ตงมัน) สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานีโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

๒.๒ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความ
คิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนธัญวิทยา (ตงมัน) สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดปทุมธานีโดยรวมแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการ
กระตุ้นปัญญาและด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .
๐๕ ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่แตกต่างกัน

ดาร์ณี พัทฒผล^{๑๔๓} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความ
คิดเห็นของครูสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาปทุมธานี โดยภาพรวมครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ใน
ระดับมาก ภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบ
แลกเปลี่ยน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำแนกตามเพศ ชายและหญิง พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหาร สถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำแนก ตามพื้นที่เขตการศึกษา แบ่งเป็น ๒ กลุ่มคือ เขตการศึกษา ๑ เขตการศึกษา
๒ พบว่า ครูที่อยู่ในพื้นที่ เขตการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แบ่งเป็น ๒ กลุ่มคือ ขนาดเล็กและกลาง และขนาด
ใหญ่ และใหญ่พิเศษ พบว่า ครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหาร สถานศึกษาในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นของครู
ที่อยู่ใน สถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารแตกต่าง
กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน

^{๑๔๓}ดาร์ณี พัทฒผล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลย
อลงกรณ์, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ

สุพชาติ ชุ่มชื่น^{๑๔๔} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการของครู ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการสอนของครู ด้านการใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงงานวิชาการ ด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานด้านการสอนของครู และด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีบรรยากาศทางวิชาการ

๒. ครูที่ประสบการณ์การสอนในโรงเรียน ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูที่ประสบการณ์การสอน ๖-๑๐ ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในทุกด้านแตกต่างจากครูที่ประสบการณ์การสอน มากกว่า ๑๐ ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์^{๑๔๕} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๑ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าลำดับ เกลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

๒. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑ จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ๓. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต ๑ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ๔. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุบล โสภามา^{๑๔๖} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

^{๑๔๔}สุพชาติ ชุ่มชื่น, “ความคิดเห็นครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัยปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๕๔). บทคัดย่อ

^{๑๔๕}รุ่งนภา วิจิตรวงศ์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต ๑”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ

๑. ความเห็นเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย อยู่ในระดับปานกลาง

๒. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ข. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม

เอกธีรวุฒิ นกยูงทอง^{๑๔๗} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรในสังกัดตำรวจภูธร” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตามหลักทศพิธราชธรรม ด้านจักษุมา ด้านวิธูโร ด้านนิสสยสัมปันโน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ส่วนมากเป็นเพศชายมีระดับการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อภาวะผู้นำเชิงพุทธไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับชั้นยศและตำแหน่งต่างกัน มีทัศนคติแตกต่างกัน นั้นหมายถึงเมื่อมีประสบการณ์มากขึ้น ทำให้มีความต่างในการใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตามหลักทศพิธราชธรรม แนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคตผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำส่วนผลที่ได้รับนั้น ได้ทำการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ให้มีวิสัยทัศน์ มีการจัดการ และมีมนุษยสัมพันธ์ ตามหลักทศพิธราชธรรม และใช้หลักการจัดการองค์ความรู้ โดยมีการจัดประชุมทุกสัปดาห์ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์กันพบปะพูดคุยเพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็นระยะ เพื่อพัฒนาต่อไป

ชนกพร เทียมวิไล^{๑๔๘} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธและการบริหารสถานศึกษาดังนี้ด้านภาวะผู้นำเชิงพุทธมีหลักพุทธธรรมที่มีความสอดคล้องด้วยกัน จำนวน ๑๙ หลักธรรมได้แก่ กัลยาณมิตตตา โยนิโสมนสิการ ธรรมคัมภีร์ครองโลก ๒ ธรรมทำให้งาม ๒ ธรรมมีอุปการะมาก ๒ กุศลมูล ๓ สันโดษ ๓ สุจริต ๓ อธิปไตย ๓ ขรवासธรรม ๔ พรหมวิหาร ๔ สังคหะวัตถุ ๔ อิทธิบาท ๔ กัลยาณมิตรธรรม ๗ สปัจริยธรรม ๗ อปริหานิยธรรม ๗ อริยทรัพย์ ๗ ทศพิธราชธรรม พลละ ๕

^{๑๔๖} อุบล โสภภาค, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร, ๒๕๔๙), บทคัดย่อ

^{๑๔๗} เอกธีรวุฒิ, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของข้าราชการตำรวจ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ

^{๑๔๘} ชนกพร เทียมวิไล, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารสถานศึกษา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

นางพัชรี ชำนาญศิลป์^{๑๔๙} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขต ภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขต ภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้าน มนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือมองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลาง กระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่างประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขูมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย ความหมั่นเพียรในการฝึกฝน เทคนิคและความถนัด ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะความชำนาญ มีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล

วันทนา เนาว์วัน^{๑๕๐} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓” ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาณิกรรม ๓ รองลงมา คือสังฆโสภณสูตร อันดับที่สาม คือคุณธรรม อนาคตบิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงาน

^{๑๔๙} พัชรี ชำนาญศิลป์, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

^{๑๕๐} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, *วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับ การยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือเป็นที่ รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

อรนุช โขพิมพ์^{๑๕๑} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปติสธรรม ๗ ของ ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามหลักสัปติสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัด ขอนแก่น ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ในรายด้านพบว่าทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ ด้านอรรถยัตยา ด้านปริยัตยา ด้านกาลยัตยา ด้านบุคคลยัตยา ด้าน มัตตยัตยา ด้านธมมยัตยา และ ด้านอรรถยัตยา การเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัดขอนแก่นตามความคิดเห็นของบุคลากร โดยจำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในภาพรวมและรายด้านทุก ด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๕ จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้แนวทาง ส่งเสริมภาวะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ จังหวัด ขอนแก่น ผู้บริหารควรนำหลักสัปติสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนและส่งเสริมให้มี การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรการศึกษายิ่งขึ้น

พินัญหงา แสงศรีธรรมะกุล^{๑๕๒} ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลักสังคหัตถุ ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ๑) การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามหลักสังคหัตถุ ๔ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร พบว่าด้าน อยู่ในระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ๔ อันดับได้แก่ด้านปิยาวจา ด้านทาน ด้านสมานัตตา ๒) การเปรียบเทียบข้อมูลของผู้บริหารด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งมีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ ๓) การศึกษา พบว่า ด้านทาน ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร ด้าน สวัสดิการต่างๆ รางวัล คำชมเชยให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจช่วยเหลือ จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ อย่าง เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานเสมอ ด้านปิยาวจากบุคลากร ควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์และพูดไปในทาง สร้างสรรค์ เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ด้านอรรถยัตยา สนับสนุนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ด้วย ความกระตือรือร้น หากผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาด้านการใช้หลักสมานัตตตา ผู้บริหารควรปฏิบัติตน เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเป็นกลางในการผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติมาตรฐานเดียวโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกันเสมอ

^{๑๕๑}อรนุช โขพิมพ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสัปติสธรรม ๗ ของผู้บริหารโรงเรียนพระ ปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ

^{๑๕๒}พินัญหงา แสงศรีธรรมะกุล, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักสังคหัตถุ ๔ โรงเรียน มัธยมศึกษา เขตคลองเตยกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ

พระพาบ ขิตมาโร (ปีสะหวาด)^{๑๕๓} ได้วิจัยเรื่อง “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ด้านการสั่ง ด้านความสัมพันธ์ ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล และด้านการจัดการระบบการทำงาน ตามลำดับผลการเปรียบเทียบ พบว่าผู้บริหารและครูที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์สอนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักฆราวาสธรรมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนผู้บริหารและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาตามหลักฆราวาสธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ข้อเสนอแนะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษา คืออยากให้ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ด้วยการยึดหลักฆราวาสธรรม ๔ เพื่อส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเปิดโอกาสให้ชุมชนรอบโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้หลักขันติและเสียสละเพื่อส่วนร่วมให้มาก

พระครูภัทรธรรมคุณ^{๑๕๔} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ผู้บริหารและครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๕๙.๒ ส่วนมากมีอายุระหว่าง ๔๖ ปี ขึ้นไป ร้อยละ ๔๐.๑๐ วุฒิกศัการระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๗๑.๘ มีตำแหน่งหน้าที่ ร้อยละ ๙๕.๑ มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ๑๐ ปี ร้อยละ ๔๒.๓ ๒) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี โดยมีภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านมุทิตา คือ ผู้บริหารพลอยยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างจริงใจและแสดงความ เป็นภาวะผู้นำเมื่อเพื่อร่วมงานประสบความสำเร็จ ด้านอุเบกขา ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทาย พร้อมยอมรับการประเมินผล ด้านเมตตาผู้บริหารได้มอบหมายงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานประจำให้ตรงกับความรู้ความสามารถและผู้บริหารมีความโปร่งใส ด้านกรุณา ผู้บริหารจัดสวัสดิการภายในสถานศึกษาเพื่อบรรเทาความทุกข์เมื่อหนผู้ใต้บังคับบัญชา และมีระบบงานที่ไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน ๓) ข้อเสนอแนะ ๑) ด้านเมตตานี้ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมเท่าเทียมกันในการทำงาน ช่วยเหลือด้านกำลังทรัพย์ ใช้งานให้ถูกกับบุคคลที่มีความสามารถกับงาน

^{๑๕๓} พระพาบ ขิตมาโร (ปีสะหวาด), “ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักฆราวาสธรรม ๔ โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต ๑ กรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), บทคัดย่อ

^{๑๕๔} พระครูภัทรธรรมคุณ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา ในอำเภอพัฒนานิคม จังหวัดลพบุรี”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ

๒) ด้านกรุณา ผู้บริหารควรให้การช่วยเหลือตอบแทนต้องบริสุทธิ์ยุติธรรม เสมอเท่าเทียมกันผู้บริหารต้องรับทราบปัญหาของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้ความช่วยเหลือ ๓) ด้านมุทิตาผู้บริหารควรพลอยยินดีเมื่อบุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ และมีความยุติธรรมในการบริหารงานโรงเรียนและ ๔) ด้านอุเบกขา ผู้บริหารต้องมีใจเป็นกลางในการทำงานหน้าที่มอบหมายงานให้กับบุคคลที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน

พระมนัส อคฺคธมฺโม (ก๊อนใหญ่)^{๑๕๕} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า ๑) ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานครโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย คือ ด้านกรุณา ด้านมุทิตา ด้านอุเบกขา และด้านเมตตา ๒) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษาเขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตามความคิดเห็นของครู พบว่าเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ แต่เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ประสบการณ์สอน ครูผู้สอนมีความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชันกรุงเทพมหานคร ทั้ง ๔ ด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๓) ศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร ครูที่ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ในแต่ละด้านดังนี้ด้านเมตตา ผู้บริหารควรให้ความรักความปรารถนาดีต่อผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับสถานศึกษาให้มาก, ด้านกรุณา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ แนะนำ เมื่อเพื่อนร่วมงานมีทุกข์ อย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถที่จะช่วยได้, ด้านมุทิตา ผู้บริหารควรสนับสนุนและส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ และแสดงความยินดีอย่างจริงใจ อาจจะกระทำด้วยคำพูดหรือชื่นชมด้วยวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสมและตามโอกาสอันควร, ด้านอุเบกขา ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมในการบริหารงานทุกด้าน เน้นย้ำความซื่อสัตย์สุจริต ตรวจสอบได้ รวมถึงปฏิบัติ หน้าที่ ให้ยึดกฎระเบียบ

อุทัย โล้วมันคง^{๑๕๖} ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และ อาชีวะ (ความเป็นผู้ตรง) หลักการแนวทางการพัฒนา ๑. หลักทศพิธราชธรรม อันเป็นหลักธรรม ตามแนวพุทธศาสนาที่เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา

^{๑๕๕} พระมนัส อคฺคธมฺโม, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักพรหมวิหาร ๔ โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตตลิ่งชัน กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), บทคัดย่อ

^{๑๕๖} อุทัย โล้วมันคง, “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ

ที่ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรและผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่สุด ๒. หลักการที่นำมาใช้ในการพัฒนาแนวทางการพัฒนามาจากกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ๓. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เพื่อให้มีความเหมาะสมสำหรับสังคมปัจจุบัน ๔. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ในระหว่างการทำกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการระดมสมอง กิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้จากการกรณีศึกษาที่ใช้ได้ผลดีในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่องค์กรด้านการพัฒนาผู้นำ ๕. หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา

พระดณัฏฐ์ อนาวาโล (บุญสาร)^{๑๕๗} ได้วิจัยเรื่อง “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษา : กรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

๑) หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับหลักการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย หลักสัปปริยธรรม ๗ ว่าด้วยการครองตน เป็นธรรมของสัปปริยชน คือคนดีประกอบด้วยรู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล หลักสังคหวัตถุ ๔ ว่าด้วยการครองคน เป็นธรรมยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้สามัคคี ประกอบด้วย ทาน คือการให้ ปิยวาจา คือวาจาอันเป็นที่รัก อตถจริยา คือ การประพฤติประโยชน์ และสมานัตตตา คือความมีตนเสมอหรือทำตนเสมอตนเสมอปลาย และหลักอิทธิบาท ๔ ว่าด้วยการครองงาน เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะคือความพอใจ วิริยะคือความเพียร จิตตะคือความคิดมุ่งไป และวิมังสา คือความไตร่ตรอง ซึ่งผู้บริหารการศึกษาควรยึดหลักธรรมทั้ง ๓ นี้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานของสถานศึกษา

๒) ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำหลักพุทธธรรมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษาด้านหลักการครองตนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการครองคนและด้านการครองงานอยู่ในระดับมากที่สุด

๓) แนวทางการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า บุคลิกของผู้บริหารที่ควรยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติคือเป็นผู้มีคุณธรรมในการบริหารจัดการและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยที่คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจะส่งผลทำให้เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรทุกฝ่าย ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ทำให้บุคลากรครูมีขวัญกำลังใจที่ดีและผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องการพบเห็นเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา คือ บุคลากรมีศรัทธาในวิชาชีพ ตั้งใจสอน มีคุณธรรม มุ่งมั่น พุเมเท เสียสละ รักลูกศิษย์เหมือนลูกหลาน และปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่าสามารถช่วยให้งานสำเร็จและบุคลากร

^{๑๕๗} พระดณัฏฐ์ อนาวาโล (บุญสาร), “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในสถานศึกษากรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), บทคัดย่อ

มีความสุขในการทำงานแบบ ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมปรับปรุงแก้ไขและร่วมภาคภูมิใจ สิ่งที่ทำให้ผู้บริหารรู้สึกพอใจในการบริหารงานของตน คือการยึดมั่นในคุณธรรม ให้การสนับสนุนบุคลากรและส่งเสริมการศึกษาต่อผู้เรียนในที่สุด

เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง^{๑๕๘} ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการวิจัย พบว่า ๑. ลักษณะภาวะผู้นำในยุคปัจจุบัน พบว่า ภาวะผู้นำควรมุ่งเป้าหมายในการเป็นผู้นำที่ใช้หลักไตรสิกขาเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์รองลงมาคือเป็นผู้นำที่ใช้หลักธรรมาภิบาล ผู้นำแบบเครือข่าย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการมีส่วนร่วม ผู้นำที่ขอคำปรึกษา ผู้นำแบบออกคำสั่ง และเป็นผู้นำที่ไม่มีความชัดเจนในการตัดสินใจ ๒. หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธ พบว่า หลักธรรมและหลักปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาที่มีส่วนในการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำในสังคมปัจจุบัน ได้แก่ หลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอริยาบถ ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา โดยหลักพุทธธรรมเหล่านี้เป็นคุณธรรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อก่อให้เกิดความเจริญในศีล สมาธิ ปัญญา ๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ต้องนำหลักพุทธธรรม คือหลักเบญจศีล ๕ หลักเบญจธรรม ๕ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักอริยาบถ ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักอริยมรรคมีองค์ ๘ และหลักสมถวิปัสสนา ตามตัวแบบSynthesis Model มาบูรณาการเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นการพัฒนาผู้นำให้สมบูรณ์ด้วยศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์ทั้งทางกาย วาจา ทางจิตใจ อารมณ์และสติปัญญา โดยมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้นำให้สามารถบริหารตน บริหารคน บริหารงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์การด้วยความมีคุณภาพและคุณธรรม

๒.๖.๒ งานวิจัยต่างประเทศ

เคนดริก (Kendrick) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานจนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๑๕๙}

บาส และอวอลิโอ (Bass & Avolio) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า ๑) การแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำนำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำ

^{๑๕๘} เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, “การพัฒนาภาวะผู้นำวิถีพุทธในยุคโลกาภิวัตน์”, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ๒๕๕๗),บทคัดย่อ

^{๑๕๙} Kendrick, J. A. The emergence of transformational Leadership practice in aschool Improvement effort a reflective study. Dissertation AbstractsInternational, 49(6), 1330-A, 1988.

เชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง ๒) การแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง ๓) การแสดงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่า^{๑๖๐}

ฟิลล์ตัน (Felton) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน ๕๕ แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๓๑ แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ ๑๐ ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง ๕๙๐ คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา^{๑๖๑}

เฮเตอร์ และบาส (Hater & Bass) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหาร จากการประเมินของผู้บังคับบัญชาและการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษาในผู้บริหารที่ผ่านการประเมินว่ายอดเยี่ยม ๒๘ คน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนจำนวน ๓๐๖ คน เป็นผู้ประเมินผลการวิจัยพบว่า

๑) ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารที่ยอดเยียมตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ และการยอมรับความแตกต่างของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการ ในผู้บริหารทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

๒) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นปัจจัยพยากรณ์ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าปัจจัย ด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ^{๑๖๒}

ฟอร์ต (Ford) ศึกษา การรับรู้ของศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนสำหรับคริสต์ศตวรรษที่ ๒๑ พบว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวกับผู้นำมีความสำคัญยิ่ง แต่การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่าและทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ^{๑๖๓}

มาร์เลย์ (Marley) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของ

^{๑๖๐} Bass, B.M. & Avolio, B.J. Improving organization effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage. 1994.

^{๑๖๑} Felton, S. L. Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction Mississippi : The University of Mississippi. 1995.

^{๑๖๒} Hater, J.J. & Bass, B.M. Superiors, evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 1988 .

^{๑๖๓} Ford, Michael R. Perceptions of superintendents on leadership skills and traits of school leaders for the twenty-first century. Dissertation Abstract online pub number AAT, 1999.

ความสำเร็จได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานได้ หรือการใช้อำนาจและการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีอิทธิพลต่อความสำเร็จได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำ^{๑๖๔}

แมคคาร์ธี (McCarthy) ทางวิชาการกับความก้าวหน้าประจำปี ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาของโรงเรียนมัธยมทางตะวันออกเฉียงใต้ รัฐเพนซิลเวเนีย โดยศึกษาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการใน ๓ มิติ คือการกำหนดภารกิจของสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับความก้าวหน้าประจำปีมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกันอย่างมีนัยสำคัญ^{๑๖๕}

มิเชล (Michael) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ๒ กลุ่มใน ๔ ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตราการลาออกอัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารโรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่าที ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทั้งสองกลุ่มมีค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงกว่า ๓๐ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่าประสิทธิผลด้านการมาเรียนและอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่องมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาปกติ และผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชายที่มีประสบการณ์การทำงานมากมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก^{๑๖๖}

เบลส (Blase) ได้ศึกษาเรื่องการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน ๕๐ คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่องคือละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่นๆ ผลจากการศึกษานี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น^{๑๖๗}

จากแนวความคิด และทฤษฎีตลอดจนเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธและการบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ในการที่จะบริหารองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในระดับใดก็ตาม เพราะผู้นำต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการพัฒนาองค์การนั้น ๆ และในขณะเดียวกัน

^{๑๖๔} Marley, Linda Williams. Effective leadership behaviors of two selected highschool principals with successful professional-technical program : A case study. Dissertation Abstract online pub number AAT 3085700,2003.

^{๑๖๕} McCarthy, Melanie Jo. Teachers Perceptions of High School Principals'Leadership Behaviors Using the Principal Instructional Management RatingScale (PIMRS) and the Relationship to the AYP (Adequate Yearly Progress), 2009.

^{๑๖๖} Michael, C. M. The relationship of the transformational leadership of ttheadministrators in America middle college high school and their feederinstitutions to selected indicators of effectiveness. New York: MarshallUniversity,2003.

^{๑๖๗} Barnard, C. I. The function of the executive (28 th ed). London: Harvard University Press, 1961.

ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีหลักธรรมในการบริหารชุมชนหรือองค์กรให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้งมีความสามารถในการชักนำสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตามโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้และเป็นผู้ที่สามารถไกลเกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นได้ คุณสมบัติที่ดีของความเป็นผู้นำทางการบริหารสถานศึกษา ต้องเริ่มจากการรับรู้ด้วยตนเอง การสร้างวินัยให้ตนเอง ด้วยการศึกษาระเบียบการและการได้คำแนะนำจากผู้ที่อาวุโสกว่าหรือประสบการณ์มากกว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีภาวะผู้นำจะต้องมี คือ คุณลักษณะภายนอก คุณลักษณะภายใน และมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นมีความสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม เคารพเชื่อฟัง และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีรูปแบบ โดยใช้วิธีการบริหารที่สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่ถือว่าหลักธรรมที่สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงค้นพบเป็นหลักปฏิบัติที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี ได้แก่

๑. หลักปาปนิกรรม ๓ ได้แก่ จักขุม่า การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิรุโ การมีความชำนาญในงาน นิสสยสัมปันโน การมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
๒. ศีล ๕ ที่ช่วยให้บุคคลสามารถควบคุมตนทั้งกาย วาจาให้อยู่ในศีลธรรมอันดี
๓. หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักครองชีวิตอย่างประเสริฐถือเป็นหลักใจของผู้บริหารผู้ใหญ่
๔. สังคหะวัตถุ ๔ เป็นธรรมอันสงเคราะห์ยึดเหนี่ยวใจคน และสังคมให้สามัคคีกัน
๕. ทศพิธราชธรรม ๑๐. เป็นหลักธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ที่ใช้ในการปกครองก่อให้เกิดการเคารพกันและกัน นำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรือง ความสงบสุข
๖. หลักสัปปุริสธรรม ๗ เป็นหลักธรรมของสัตบุรุษ เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่ดี
๗. สังฆโสภณสูตร ประกอบด้วยวิยัตโต เป็นผู้แก้ปัญหา วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี วิจารณ์โท เป็นผู้แก้แค้นกล้า พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก และธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ไปปรับใช้ให้ถูกต้องตามความเหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบสุขต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นแก่องค์กรอย่างแน่นอน และยังช่วยพัฒนาจิตใจของตนให้เป็นคนดี จึงสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

๒.๗ กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ออกแบบแนวทางการศึกษา โดยการศึกษาในทางภาคทฤษฎีอันเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเจาะลึกลงไปทีละหลัก ปาปนิมิตสูตร ที่นำมาใช้สำหรับการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาโดยการออกแบบสอบถามและสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและความคิดเห็นของบริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารโรงเรียน และเพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับการบริหารโรงเรียนตามหลักปาปนิมิตสูตรได้กำหนดกรอบแนวคิดเพื่อให้เป็นแนวทางในการวิจัยโดยกำหนดไว้ ๓ ด้าน ตามแผนภาพที่ ๒.๑ ดังนี้

จากแนวคิดพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) ได้กล่าวถึงคำตรัสขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร เกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จจุล่งไปด้วยดี คือ

๑. จักขุมา หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีปัญญามองการณ์ไกล
๒. วิรูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
๓. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ

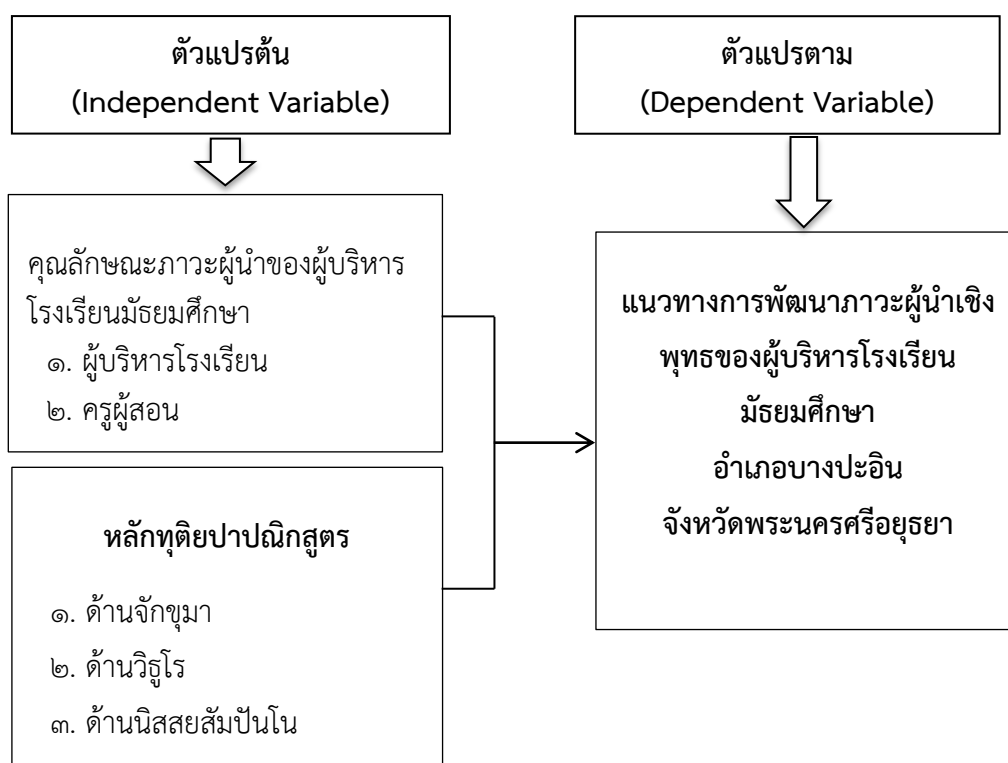
๑. ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
๒. ด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์)
๓. ด้านวิรูโร (การจัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน)
๔. ด้านนิสสยสัมปันโน (การมีมนุษยสัมพันธ์) และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคลผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย