

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของครูและผู้บริหารวิทยาลัยสงฆ์องค์สอนนครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังต่อไปนี้

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและรูปแบบของผู้นำ

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีหลักภาวะผู้นำทางการบริหาร ๖ ด้าน

๒.๓.๑ ภาวะผู้นำด้านการจูงใจ

๒.๓.๒ ภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี

๒.๓.๓ ภาวะผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี

๒.๓.๔ ภาวะผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน

๒.๓.๕ ภาวะผู้นำด้านความฉลาดและมีไหวพริบ

๒.๓.๖ ภาวะผู้นำด้านหลักในการปกครองตน

๒.๔ ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยสงฆ์องค์สอน

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การบริหารงานใดๆ ก็ตาม ผู้นำนับว่าเป็นตัวจักรอันสำคัญต่อการบริหาร ดังนั้น การที่หน่วยงานหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้นำ หรือหัวหน้า ที่ทำให้สมาชิกหรือผู้ตามให้ความร่วมมือปฏิบัติงานได้สำเร็จ ความเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นที่จะช่วยให้การบริหารงาน ประสบผลสำเร็จซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเป็นภาวะผู้นำและสามารถนำกลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการได้เป็นอย่างดีซึ่งความหมายของความเป็นผู้นำ แบบของผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้^๑

^๑ กวี วงศ์พุด, ภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๔๒), หน้า ๕๕.

๒.๑.๑ แนวคิดและความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่ แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ ประการ ต่อไปนี้^๒

๑. เป็นศูนย์รวมของพฤติกรรมกลุ่ม
๒. เป็นผู้ที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการได้
๓. เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกจากสมาชิกของกลุ่มโดยใช้สังคมมิติ
๔. เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม และสามารถทำให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลง

๕. เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหรือมีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีผลกระทบมากที่สุด ต่อพฤติกรรมและความเชื่อของกลุ่ม และยังมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้ริเริ่มกระทำสิ่งใหม่ๆ
๒. เป็นผู้ออกคำสั่ง
๓. เป็นผู้ตัดสินใจ
๔. เป็นผู้จัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม
๕. เป็นผู้ให้การสนับสนุน
๖. เป็นหัวหน้าในการทำกิจกรรมกลุ่ม

^๒ Fiedler, F and Garcia, J, **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance**, (New York: Wiley, ๑๙๘๓), p.๕๖.

เทอร์รี่ (Terry) อธิบายว่าผู้นำ คือ ผู้ที่ทำการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มคน^๗ และโคนต์และดอนเนล (Koontz and Donnell) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้มีอิทธิพลทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์แต่ละอันเหมือนกัน ผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนเอง^๘

ฮาลพิน (Halpin) ได้ให้ความหมายไว้อย่างกว้างขวางว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งใน ๓ อย่าง ดังต่อไปนี้^๙

๑. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น
๓. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมาย

เป้าหมาย

สมพิศ นันทศิริพร กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากชนหมู่มากให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้^{๑๐}

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำในทางพระพุทธศาสนานั้น ผู้นำสูงสุดในสมัยพุทธกาล ก็คือพระศาสดา อธิบายว่า พระผู้มีพระภาคเจ้า ผู้ทรงนำหมู่ชื่อว่า พระศาสดา เหมือนบุคคลผู้นำเกวียน ย่อมนำหมู่เกวียนข้ามที่กั้นดาร ข้าม คือข้ามจัน ข้ามออก ข้ามพ้นที่กั้นดาร เพราะโจรที่กั้นดาร เพราะสัตว์ร้าย ที่กั้นดาร เพราะอดอยากที่กั้นดาร เพราะขาดน้ำได้แก่ ให้ถึงถิ่นที่ปลอดภัย ฉันทิใด พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงเป็นผู้นำ เป็นผู้นำโดยวิเศษ เป็นผู้ตามแนะนำ ทรงให้รู้จักประโยชน์ ให้พิจารณาให้เพ่งประโยชน์ ทรงให้เลื่อมใสได้

^๗Koontz, Harold and Cyril O, Donnell, **Principles of Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, ๑๙๖๔), p. ๕๑๗.

^๘Terry, George R. **Principles of Management**. (Illinois : Richard D. Erwin, ๑๙๖๐), p. ๕.

^๙Halpin, Andrew W, **Theory and Research in Administration**, (New York : macmillan Company, inc, ๑๙๖๖), pp. ๒๗-๒๘.

^{๑๐}สมพิศ นันทศิริพร, “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ ค.ม. การบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

เพราะเหตุที่นั่นพระผู้มีพระภาคเจ้า จึงชื่อว่า ผู้ทรงนำหมู่ เพราะพระองค์มีพระนามว่า "นายโก" และ "วินายโก" ไวพจน์อย่างหนึ่งที่เรียกพระพุทธเจ้า ก็คือ นายก ซึ่งแปลว่า ผู้นำ^๖

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการรวมกันก็ตาม ให้พากันด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับหรือปฏิบัติ ต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดีตามองค์ประกอบเหล่านี้คือ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมายหลักการ และวิธีการ สิ่งที่จะทำและประสบการณ์โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น^๗

พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้กล่าวว่า พระพุทธศาสนามีแนวคิดเรื่องเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งแนวคิดของการนำและภาวะผู้นำของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้นอาจพิจารณาได้ว่า ในทางพระพุทธศาสนาพระพุทธองค์ทรงเป็นผู้นำองค์การพุทธที่มีทั้งธรรมบารมี และทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาชิกในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาชิกให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับสมาชิกภายนอกองค์การ^๘

พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่านายสาริที่ดี คือผู้ที่สามารถจับรถเทียมม้าให้สามารถบรรทุกสิ่งของได้มาก ไปถึงจุดหมายปลายทางได้รวดเร็วและปลอดภัย เพราะมีคุณสมบัติของนายสาริที่ดีที่สามารถ หรือนายวงดนตรีที่ดีคือ ที่สามารถควบคุมวงดนตรีหลายชิ้นหลายคน เป็นวงใหญ่ ให้บรรเลงเพลงได้ไพเราะเพราะพริ้ง สะกดใจผู้ฟังให้เคลิบเคลิ้ม เป็นสุข หรือให้บรรเลงเพลงได้เร้าใจถูกใจผู้ฟังให้สนุกสนานเพราะเป็นนายวงดนตรีที่มี

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

^๗ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ทศวรรษธรรมทัศน์พระธรรมปิฎก, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๓๔), หน้า ๕๒.

^๘ พระครูสิทธิจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิตการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒.

ความสามารถ กล่าวคือ มีสถานะเป็นผู้นำสูง ฉลาด หัวหน้าฝ่ายบริหารตลอดถึงหัวหน้างานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปกครองบังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการกิจกรรมหรือโครงการต่างๆขององค์กรให้บรรลุผลดี มีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดีคือมีประมุขศิลป์สูง ฉะนั้น

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลซึ่งมีอยู่ในตนเองในการโน้มน้าวชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ โดยปฏิบัติการและอำนาจการ แบบใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะได้ชัดเจนว่า เน้นในด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน. องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงเป็นผู้นำที่ยึดธรรมเป็นหลักเป็นการนำพาสมาธิในองค์การ คือเหล่าพระสาวกไปสู่แนวทางแห่งการหลุดพ้นจากทุกข์ทั้งปวงอันเป็นเป้าหมายสุดท้ายในการนำและภาวะผู้นำของพระพุทธองค์ ในเรื่องราวต่างๆ ตามโอกาส ให้สมาธิเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้ความสำคัญระหว่างคนและงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นสมาธิให้ดำเนินกิจกรรมในการปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมถึงวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาธิภายในองค์การกับสมาธิภายนอกองค์การ

๒.๑. ๒ แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ

๑. ความหมายภาวะผู้นำ.

ภาวะผู้นำ หมายถึง พระธรรมปิฎกได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่นสติ ปัญญาความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมาย^{๙๙}. วิชัย แหวนเพชร ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้ศิลปะหรือความสามารถ การเป็นผู้นำที่ไปมีอิทธิพลจิตใจของใจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามหรือคล้อยตาม จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๙๙}

จอห์น แวน มอริค การเป็นผู้นำ คือ บางสิ่งที่คุณทำ ไม่ใช่บางสิ่งที่คุณเป็น มันเป็นความสามารถในการ นำเอาความสามารถพิเศษหลายๆ อย่างออกมาใช้ และในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยผู้อื่นที่คุณทำให้พวกเขายินดียอมรับในเป้าหมายของคุณ ในขณะที่เดียวกันก็

^{๙๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ผู้นำ พิมพ์ครั้งที่ ๑ (กรุงเทพฯ : มติชน, ๒๕๔๒),หน้า๑

^{๙๙} วิชัย แหวนเพชร , มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารอุตสาหกรรม (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธรรมกล, ๒๕๔๓), หน้า๘๐.

ให้พวกเขามีอิสระ ที่จะทำสิ่งต่างๆ ตามแนวทางของเขาเอง ส่วนการจะเป็นผู้นำที่ดี คือ สิ่งที่คุณเลือกที่จะทำ โดยอาศัย กระบวนการในการปฏิบัติและในการค้นพบตนเอง^{๑๒} ภาวะผู้นำคือความสามารถในการขับเคลื่อน

ชาญชัย อาจินสมาจาร ผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมีแต่คนอื่นไม่มี ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ ใครๆ ก็สามารถปรับปรุงโดยการศึกษาและใช้ คุณ สามารถเป็นผู้นำได้ถ้าคุณมีความแน่วแน่ในการ พัฒนาความสามารถที่สร้างผู้นำ^{๑๓} จากหนังสือ ปทานุกรม ค.ศ. ๑๓๓๐ แต่คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำ ในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. ๑๓๓๐ แต่คำว่า ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่มีปรากฏ จนกระทั่งปี ค.ศ. ๑๘๐๐ หากตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใดๆ ก็ตามก็จะพบว่าต้องประกอบด้วยความเอนเอียงต่างๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว^{๑๔}

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำพบว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความ ตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน ความ รับผิดชอบ และมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ หรือศิลปะ หรืออิทธิพล หรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมปฏิบัติงาน ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ หรือของคนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจ ความ ศรัทธา และความกระตือรือร้น แทนนอบอม (Tannenbaum) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือ การที่ บุคคลมีอิทธิพลต่อผู้อื่นดำเนินการและควบคุมสถานการณ์นั้น โดยการใช้กระบวนการ ติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีการนี้การเป็นผู้นำมักใช้วิธีการลงมือ ลงถูก และด้วยวิธีการ นี้อาจจะนำกลุ่มไปสู่ความล้มเหลวและภาวะตึงเครียด การที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือ สมาชิกในกลุ่ม เป็น สิ่งที่มีประสิทธิภาพมากกว่าอิทธิพลของสมาชิกด้านอื่นๆ อิทธิพลที่มีต่อ สมาชิกกลุ่มอาจจะมีหลาย ลักษณะด้วยกัน เช่น การแนะนำ ริเริ่ม ชักชวน ฯลฯ ผู้นำจำเป็นต้องมี ทักษะในการใช้อิทธิพลของ เขาอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์องค์การหรือหน่วยงานหลาย

^{๑๒} จอห์น แวน มอริค, คัมภีร์...การพัฒนาภาวะผู้นำ จากปรมาจารย์ระดับโลก, แปลโดย ชูดารักไทย และ สุภาวดี วิริยะประพันธ์ (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เพอร์เน็ทบุคส์, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘๕.

^{๑๓} ชาญชัย อาจินสมาจาร, ภาวะผู้นำในองค์การ (Leadership in Organization), (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ปัญญาชน, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

^{๑๔} กวี วงศพุดิ, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : บี.เค.อินเตอร์พรีนท, ๒๕๕๐).

แห่งใช้วิธีการนี้การให้ ความหมายการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำ จะเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานขององค์กร เจนนิง (Jenning) ความเป็นผู้นำที่ปรากฏขึ้นนั้น เราอย่าไปมองเพียงแค่คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำ แต่เพียงอย่างเดียว หรือพิจารณาแต่เพียงประเภทของความเป็นผู้นำ แต่ควรพิจารณาความสนใจของ การเป็นผู้นำด้วย กิบบ (Gibb) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคคลไม่เพียงแค่บุคลิกภาพเพียง อย่างเดียวแต่ต้องคำนึงถึงบทบาทที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบสังคม โดยเฉพาะ เขากล่าวว่าการ เป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับกลุ่ม เช่น เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของกลุ่ม แนวความคิดของลักษณะการเป็นผู้นำตระหนักถึงความจริงว่า เราไม่สามารถบอกลักษณะของการเป็นผู้นำ และแบบของการเป็นผู้นำโดยแยกจากสถานการณ์ที่การเป็นผู้นำเกิดขึ้น ดังนั้น การเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ หน้าที่ของกลุ่มและสถานการณ์^{๑๕}

ประเวศ วะสี ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมาย ร่วมกันในสังคมนั้นๆ^{๑๖}

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้^{๑๗}

ทองใบ สดขารี ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๘}

สมพงษ์ สิทธิพล ภาวะผู้นำ คือ การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องการ

^{๑๕} จีรพรรณ กาญจนจิตรรา, ภาวะผู้นำ, (ม.ป.ท.), หน้า ๑๔๐.

^{๑๖} ประเวศ วะสี, “ภาวะผู้นำ สภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไข”, ใน ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : มติชน, ๒๕๔๒), หน้า ๗๑.

^{๑๗} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาหน่วย ที่ ๕-๘, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๐.

^{๑๘} ทองใบ สดขารี, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), หน้า ๔.

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ อันเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือกลุ่มนั่นเอง^{๑๙}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วม (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ^{๒๐}

กิติ ตยัคคานนท์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันให้ร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๒๑}

ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถและกระตือรือร้นหรือภาวะผู้นำคือผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ^{๒๒}

^{๑๙} สมพงษ์ สิงหะพล, ผู้นำทางวิชาการและการพัฒนาหลักสูตร, (นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐

^{๒๐} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

^{๒๑} กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บัดเดอร์ฟราย การพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๐.

^{๒๒} ฉายาศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๑๘.

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๒๓}

เถาว์ลย์ นันทาภิวัฒน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้ที่มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึงโดยแรงให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง^{๒๔}

อุทัย หิรัญโต ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำ ซึ่งมีผู้นิยามไว้ดังนี้^{๒๕}

๑. ภาวะผู้นำ คือการที่บุคคลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. ภาวะผู้นำในทางปฏิบัติ คือการที่บริหารของกลุ่ม ทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกใจริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และอำนาจบาปมีเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓. ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการทำแผนงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๔. ภาวะผู้นำ คือวิธีการจูงใจให้บุคคลแต่ละ คนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

๕. ภาวะผู้นำ คือกิจกรรมในการใช้อิทธิพลจูงใจประชาชนให้ร่วมมือปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น เห็นว่า เป็นสิ่งอันพึงปรารถนา

Chester I Bernard ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง คุณภาพของพฤติกรรมของบุคคลเพื่อชี้นำบุคคลอื่น หรือชี้นำกิจกรรมต่างๆ ในภาระขององค์กร^{๒๖}

^{๒๓} สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

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

^{๒๕} อุทัย หิรัญโต., หลักการบริหารบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๘-๙.

เลนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจาของบุคคลและที่จะต้องไปเกี่ยวข้องกับด้วย ดังนั้นเพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าสนับสนุนในความสามารถของเขา^{๒๖}

สตอกดิลล์ (Stogdill) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๒๗}

เฟียดเลอร์ (Fiedler) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ^{๒๘}

เบ็นนิส (Bennis) ภาวะผู้นำ เหมือนกับความงามคือ ยากแก่การบรรยายหรือให้คำอธิบาย แต่เราจะรับรู้ได้ เมื่อเราได้พบเห็นและได้สัมผัส^{๒๙}

แลมเบิร์ต (Lambert) กล่าวว่าความหมายของ ภาวะผู้นำมีน้อยอยู่ ๓ ประการ คือ^{๓๐}

๑. ผู้นำต้องทำอะไร
๒. เพื่อให้เกิดกิจกรรมใด หรือทำกิจกรรมกับใคร

^{๒๖} Chester I Bernard, **Organization and Management**, (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, ๑๙๖๒), P ๘๓.

^{๒๗} Rensis Likert, **The human Organization**, (New York : Mc Graw Hill, ๑๙๖๗), P ๑๗๒.

^{๒๘} Ralph Stogdill , **Leadership Membership and Organization**, (Psychological bulletin, ๑๙๕๐), p ๔.

^{๒๙} Fiedler, F., **Leadership**, (New York: General Learning Press, ๑๙๗๑), p. ๒๗.

^{๓๐} Bennis, W. G., **On Becoming a Leader**, (MA: Addison-Wesley, ๑๙๘๕), pp. ๘-๑๐.

^{๓๑} Lambert, L., Shifting Conceptions of Leadership: Toward a Redefinition of leadership for the Twenty-First Century, In B. Davies and J. West-Burnham (Eds.), **Handbook of Educational Leadership and Management**, (London: Longman Chapter ๑, ๒๐๐๓), pp. ๕๘-๖๐.

๓. เพื่อนำกิจกรรมนั้นไปไปสู่เป้าหมายอะไร

สตอกคิลล์ (Stogdill) กล่าวว่า ความเป็นภาวะผู้นำ คือ สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงาน และใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์^{๓๒}

เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์ (Sergiovani and Moore) กล่าวว่า ความเป็นภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม อาจเป็นการให้รางวัลหรือให้ผลประโยชน์แก่ผู้ตามในกรณีที่ผู้ตามปฏิบัติตามจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตามอย่างดียิ่ง^{๓๓}

แบส (Bass) ได้รวบรวมความหมายของความเป็นภาวะผู้นำ ซึ่งคล้ายคลึงกับที่สตอกคิลล์ได้กล่าวไว้ โดยจำแนกความหมายของความเป็นภาวะผู้นำออกเป็น ๑๑ กลุ่ม ดังนี้^{๓๔}

๑. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม เป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

๒. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จ

๓. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือ มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ

๔. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ

^{๓๒} สตอกคิลล์, อังใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๔๒.

^{๓๓} เซอร์จิโอวานนิ และมัวร์, อังใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๙.

^{๓๔} แบส, อังใน เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘-๑๔.

๕. ความเป็นภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

๖. ความเป็นภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ เป็นศิลปะในการ เคลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลอใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์เป็นการจูงใจ ให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ

๗. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ เป็นความ แตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

๘. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

๙. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ เป็นผลของการ กระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกัน เอง

๑๐. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท เป็นการ ประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แนะกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

๑๑. ความเป็นภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้นำ ทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่าย ของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความเป็นภาวะ ผู้นำ เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน เป็นกรรมวิธีที่ ผู้บังคับบัญชาใช้ อิทธิพลหรือ อำนาจหน้าที่ในการจูงใจ การกำหนดเป้าหมายการทำงาน การ ติดต่สื่อสาร การควบคุม การตัดสินใจ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุกัญญา วรรณบุตร ได้สรุปความหมายความเป็นภาวะผู้นำว่า ความเป็นผู้นำตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงาน เพื่อก่อ ให้ เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นความสามารถ ในการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งคนเหล่านั้น

พึงปรารถนา และการที่ผู้นำจะมีความเป็นผู้นำในลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะการทำงาน บุคลิกภาพของสมาชิก เป็นต้น^{๓๕}

พระดาสุ ปณายนาถ ได้กล่าวสรุปความคิดรวบยอดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ ๓ ประการ คือ^{๓๖}

๑. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวผู้นำแต่ละคน (Leadership as Trait Within Individual Leader) ซึ่งสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือลักษณะความเป็นผู้นำ มีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้

๒. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a Function of the Group) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำนั้น เป็นโครงสร้างทางสังคม หรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่งๆ จะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่า บุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ความเป็นผู้นำ จึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม

๓. ลักษณะความเป็นภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a Function of the Situation) นอกจากความเป็นภาวะผู้นำจะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละบุคคลและบทบาท หน้าที่ ภายในกลุ่มแล้ว สถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ขณะนั้นก็ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือสั่งการ

^{๓๕} ศักัญญา วรรณบุตร, “การศึกษาคุณลักษณะการเป็นผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนพระโขนงพิทยาลัย กรุงเทพมหานคร”, **สารนิพนธ์ กศ.ม.**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ, ๒๕๔๓), หน้า ๘.

^{๓๖} พระดาสุ ปณายนาถ, “ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของนักเรียนเตรียมทหาร”, **ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม การบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๐-๒๑.

บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อกิจการงานบรรลุผลสำเร็จ จุดประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ^{๓๗}

เอตซีโอนี (Etzioni) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำคือ อำนาจ (power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น^{๓๘} ด้านแคทซ์ และคาห์น (katz and kahn) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิกให้ยอมทำตามทิศทางดำเนินงาน ตามปกติในองค์กร^{๓๙}

เฮาส์ และเบทซ์ (House and Baetz) ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มของคน ๒ คนหรือมากกว่า และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๔๐}

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and blanchard) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นขบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปแบบขบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย^{๔๑}

โรบบิน (Robbin) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จที่ตั้งไว้^{๔๒}

สรุปได้ว่า ความเป็นภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การใช้พฤติกรรมของแต่ละคนซึ่งสะสมจากประสบการณ์และการเรียนรู้ในการชักจูงให้บุคคลอื่นปฏิบัติหรือกระทำตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ความสามารถกระบวนการเทคนิคในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ มีคุณลักษณะทางกายภาพที่ดี ทางสังคมที่ดี สติปัญญาที่ดีและบุคลิกภาพที่ดี ได้แก่ มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง กิริยามารยาทเรียบร้อย มีความกระตือรือร้นอดทน ทั้งยังมีความรับผิดชอบ

^{๓๗} เนตร วัฒนา ยาวีราช : ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์ (กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑

^{๓๘} Etzioni, Modern organization (New Jersey : prentice – Hall , Inc, ๑๙๖๗), p.๕๐-๕๗.

^{๓๙} katz and Kahn, Group Dynamic : (Research and Theory ๑๙๖๗), p.๗๘-๘๓.

^{๔๐} House and Bertz , Reseach in organizational Behavior (lilinois :southern lilinois Unisity press, ๑๙๗๕), p. ๓๔๑-๔๒๓.

^{๔๑} Hersey & Blanchard , Management of organization behavior : Utilizing tluan Resources ๔th ed. (Englewood cliffs : prentice – Hall , ๑๙๕๓), p. ๑๘๖.

^{๔๒} Stephen P.Robbins , organizational Behavior : concepts, controversies , and Applications , ๗th ed. (New Jersey : prentice – Hall, Inc . ๑๙๕๖), p.๓๐๒.

เชื้อสัจสุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีระเบียบวินัย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ มีอุดมการณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีตรงต่อเวลาและมีมนุษยสัมพันธ์ อย่างดีเยี่ยม หรือภาวะผู้นำคือขบวนการที่ใช้อิทธิพลทางบุคคลหรือกลุ่มใช้อิทธิพลที่ไม่ใช้ลักษณะ ของการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งสร้างความส่ำ พันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้อุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่างๆ บรรลุเป้าหมายที่ กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในขบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์ และผลลัพธ์ เกิดขึ้นองค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ.

๒.๑.๓ ประเภทของภาวะผู้นำ

รองศาสตราจารย์ เทียน ทองแก้ว และรองศาสตราจารย์เจลา ประเสริฐสังข์ แบ่ง ผู้นำ ออกเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำโดยชาติตระกูล ได้แก่ พระมหากษัตริย์ หัวหน้าเผ่า เป็นต้น
 ๒. ผู้นำโดยการแต่งตั้ง ได้แก่ ผู้นำที่เกิดจากกระบวนการได้มาตามระเบียบ หรือกฎหมาย เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้อำนวยการโรงเรียน ฯลฯ
 ๓. ผู้นำโดยการเลือกตั้ง ได้แก่ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากหมู่คณะ โดยผ่าน กระบวนการ เลือกตั้ง เช่น ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นต้น
- ผู้นำทั้ง ๓ ประเภทข้างต้น จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร แยกกันไปตามลักษณะ ของ องค์การ หรืองาน เช่น องค์การทางการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียนก็ต้องทำหน้าที่ในการ บริหาร สถาบันการศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาในส่วนงานที่ รับผิดชอบ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้ จึงถือว่าเป็นผู้นำทางการศึกษาแต่ผู้นำทางการศึกษาอาจมิใช่เป็น ผู้บริหาร โรงเรียนเสมอไป อาจเป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ทางการศึกษาก็ได้
- จากการวิเคราะห์ผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น แบ่งประเภทแล้วจะมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ ผู้นำได้อำนาจปกครอง บังคับบัญชา หรือ ได้รับการยินยอมให้เป็นผู้รับผิดชอบบริหารงาน อำนาจของผู้นำ แบ่งออกได้ดังนี้

๑.๑ ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) หรือผู้นำตามกฎหมาย ผู้นำจะได้ อำนาจ มาจากกฎหมาย กฎหมายจะกำหนดอำนาจหน้าที่เอาไว้ ผู้นำจึงใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย หัวหน้า ส่วนราชการจึงได้อำนาจในลักษณะเช่นนี้

๑.๒ ผู้นำที่ใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่สามารถปกครองบุคคลโดยไม่มีอำนาจทางกฎหมาย แต่ได้รับการยอมรับ ยกย่องให้เป็นผู้นำ มีผู้เชื่อฟัง และยินดีปฏิบัติตาม เป็นศรัทธาที่เกิดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่ได้บังคับ

๑.๓ ผู้นำตามประเพณีหรือตามสัญลักษณ์ (Tradition & Symbolic Leaders) หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการยกย่องนับถือ และถือว่าเป็นสัญลักษณ์ ซึ่งจะมีลักษณะตกทอด เช่น พระมหากษัตริย์ พระราชินี หรือหัวหน้าเผ่าบางเผ่า เป็นต้น จะได้รับการยกย่องนับถือด้วยแรงศรัทธาอย่างมากมาย ถือเป็นแหล่งรวมน้ำใจของบุคลากรในองค์กรหรือสังคมนั้น ๆ

๒. การพิจารณาลักษณะของผู้นำจากการใช้อำนาจ แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๒.๑ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนเอง การตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่างๆ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมน้อย การปฏิบัติงานมีคำสั่งมาโดยเด็ดขาด ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น

๒.๒ ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นผู้นำที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะปรึกษาหารือร่วมกัน เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน จะมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

๒.๓ ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire Leader) เป็นผู้นำที่มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำอะไรก็ได้ตามสบายจะแยกตัวออกไปอยู่ห่างๆ^{๔๓}

๒.๑.๔ บทบาทของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจาก พนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมใน

^{๔๓} เทียน ทองแก้ว และ เฉลลา ประเสริฐสังข์, โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ (จันทร์ : สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี, ๒๕๔๒), ๕๕ - ๖๑.

การสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มี ประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔ .การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

๒.๑.๕ การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้ทันหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้ ดังนี้

๑. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ส่วนมากเวลาเราไปศึกษาดูงานจาก สถานศึกษา มักจะดู Product (ผลงาน) มากกว่า เช่น เราไปดูโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารของโรงเรียน ดีเด่น มักจะไม่ว่าเขาทำอย่างไรจึงได้ประสบความสำเร็จเป็นโรงเรียนดีเด่น คือเราไม่ดู

กระบวนการ (Process) หรือ วิธีการ อย่าลืมว่า งานยิ่งท้าทายมากเท่าไร คนยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น คนยิ่ง กระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น

๒. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ในกลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้ามถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็ พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณที่กล่าวว่า “คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล”

๓ . Learn from bosses’ คือ เรียนจากนาย ถ้าเราได้นายดี เราจะเรียนรู้อะไรมากมายจาก นาย ตรงข้ามถ้านายเราไม่ดี เราก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนายที่ดีของลูกน้อง หรือ ผู้ได้บังคับบัญชาด้วย การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเอง ซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนชั้นดี ได้

. Training and workshop คือ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การฝึกอบรม (Training) มีอยู่ ๔ รูปแบบคือ

๔.๑ New Leader คือ ผู้นำคำใหม่ ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรม เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ จะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

๔.๒ Management Development คือ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่น เมื่อมีกฎระเบียบออกมาใหม่จะต้องเขาอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ ๆ ท่านสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้

๔.๓ Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ฝึกความสามารถ

๕ Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ทุกคนรักความก้าวหน้าจะฝึกอย่างไร

๒.๑.๖ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ความเป็นภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบประการหนึ่งซึ่งทำให้การบริหารงานของผู้นำประสบผลสำเร็จ โดยเป็นการใช้พฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่สะสมจากประสบการณ์หรือการรับรู้เพื่อใช้ในการชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มใจทำตามทีผู้นำ ต้องการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นภาวะผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ คือ^{๔๔}

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นกลุ่มที่พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรเป็นคนเช่นใด

๒. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่มุ่งเน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไร

๓. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories of Leadership) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นภาวะผู้นำกลุ่มนี้ จะพยายามตอบคำถามที่ว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำคนอื่นได้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งย่อยลงไปอีกเพื่อให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ คือ^{๔๕}

ก. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นทฤษฎีที่นักจิตวิทยาและ นักวิจัย ได้ให้ความสนใจศึกษามานานแล้ว โดยให้ความสำคัญลักษณะของผู้นำทางด้าน

^{๔๔}ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมลสมัย, ๒๕๔๒), หน้า ๔๓๗.

^{๔๕}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๓๗-๔๕๐.

กายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้สนใจแนวทางดังกล่าวได้ตั้งข้อสงสัยว่า การที่เป็นผู้นำนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษเฉพาะตัวอะไรบ้างเช่น ในเรื่องของบุคลิกภาพ นิสัยใจคอ หรือรูปร่างหน้าตา เป็นต้น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนี้ นักวิจัยใช้วิธีการ ๒ อย่าง คือ

๑. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ กับคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

๒. เปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ กับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า บุคคลที่เป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในเรื่องคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติ ปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การแก้ปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม แต่ก็ยังไม่ได้กระจ่างชัดในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่มสติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเองและลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญพอที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ สโตกคิลล์ (Stogdill) ได้ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในรูปของการจัดการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถและทักษะทางสังคม ดังนี้^{๔๖}

๑. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

๑) ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (Adaptability)

๒) การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถาน (Adjustment)

^{๔๖}เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, “ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา”, ในเอกสารประกอบการสอนหลักสูตรปริญญาเอก, (คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖.

๓) พฤติกรรมเชิงรุกและการอ้างรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)

๔) การมีอำนาจ (Dominance)

๕) มีอารมณ์ปกติและมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)

๖) ความมีอิสระ (Independence)

๗) ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)

๘) การมีคุณค่าในตนเอง (Personal Intensity)

๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence)

๒. ความสามารถ ประกอบด้วย

๑) สติปัญญา (Intelligence)

๒) การใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)

๓) ความรู้ (Knowledge)

๔) ความคล่องในการพูด (Fluence of Speech)

๓. ทักษะทางสังคม ประกอบด้วย

๑) ความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)

๒) ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)

๓) ความร่วมมือกัน (Cooperativeness)

๔) ความกว้างขวางและเกียรติยศ (Popularity and Prestige)

๕) ความสามารถทางสังคม (Sociability)

๖) การเข้าร่วมทางสังคม (Social Participation)

๗) การรู้จักจังหวะและกาลเทศะ (Tact and Diplomacy)

พยอม วงศาจารย์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของ กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพและการสูงใจที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

โดยได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ ๑๓ ด้าน และพบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้าน ต่อไปนี้ มีความสัมพันธ์ กับ
ความเป็นผู้นำ ได้แก่^{๔๗}

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability) เป็นการปฏิบัติหน้าที่
เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพล และการควบคุมงาน
ของผู้อื่น

๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement)
เป็นการแสวงหาความรับผิดชอบ และปรารถนาความสำเร็จ

๓.สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถ
ทางภาษา รวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลพินิจ การใช้เหตุผล และความสามารถในการคิด

๔. การตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

๕. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Assurance) เป็นความมั่นใจตนเองว่ามีความสามารถ
ในการแก้ปัญหา

๖. ความริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะ
เป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง สามารถแสวงหาสิ่งใหม่ๆ หรือแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน

ข. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หรือพฤติกรรมผู้นำ
(Behavioral Theories of Leadership) การศึกษาความเป็นผู้นำตามแนวการศึกษาด้านพฤติกรรมผู้นำ
หรือทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ไม่ใช้การปรากฏตัว
ออกมาของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในฐานะผู้นำ มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่แบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำใช้
ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งตามพื้นฐานของทฤษฎีนี้ จะมีพฤติกรรมผู้นำอยู่ ๒ แบบ คือ
พฤติกรรมมุ่งงาน กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญ
เหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีที่มีระหว่าง
ผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือเรื่องจิตใจเป็นสำคัญ
เน้นในเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชาการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึง

^{๔๗}พยอม วงศสารศรี, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : คณะ
วิทยาการจัดการวิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า ๑๕๖-๑๕๘.

คือ การศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่มีนักวิชาการบริหาร เช่น ลิพพิทและไวท์ (Lippitt and White) เลวิน (Lawin) เฮมพิล และ คูณส์ (Hemphill and Coons) อาลพินและ ไวนอร์ (Halpin and Winer) และ ลิเคอร์ท (Likert) ได้ศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำ ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างความเป็นผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้อยู่หลายรูปแบบด้วย ที่นับว่าสำคัญพอสรุปได้ ๕ ทฤษฎี^{๔๔} ดังนี้ คือ

๑. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ตามลักษณะของการใช้อำนาจเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกเป็นผลงานการวิจัยของ ลิพพิท และไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของเลวิน (Lawin) แห่งมหาวิทยาลัย โอไอโอวา เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ผลการวิจัยนี้ ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งแบ่งออก ได้เป็น ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม (Autocratic Leader) หมายถึงผู้นำที่ทำการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใดๆโดยรวบรัดอำนาจ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติการ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจใดๆ ผู้นำประเภทนี้จะทำตัวเป็นผู้บังคับ เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในลักษณะเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเพราะผู้นำประเภทนี้ เชื่อว่าการออกคำสั่งการ ใช้อำนาจวินัยการควบคุมอำนาจอย่างเข้มงวด และการให้โทษให้โทษอย่างเคร่งครัดจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนผลิตผลงานตามที่ผู้นำต้องการโดยมิได้สนใจหรือให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนบุคคลตลอดจนความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วม (Democratic or Participative Leader) หมายถึง ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำแบบนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความภาคภูมิใจ ความผูกพันและรับผิดชอบร่วมกัน อันจะนำไปสู่การทุ่มเทแรงกายแรงใจและ

^{๔๔} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, หน้า ๒๒-๓๐.

สติปัญญาให้แก่งานผลผลิตก็จะสูงทั้งปริมาณและคุณภาพ ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะสูงตามไปด้วย

๓) ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez-Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาลูกน้อง น้อยมากหรือเกือบไม่ใช้เลย ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำประเภทนี้จะมีอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกกรรมวิธีการปฏิบัติงาน การพิจารณา และแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผู้นำจะเป็นเพียงผู้ให้ข้อมูลให้ความช่วยเหลือเมื่อลูกน้องต้องการ และให้ความเป็นมิตร โดยแทบจะไม่มีบทบาทของความเป็นผู้นำในกลุ่มเลย ความสำเร็จของกลุ่มที่มีผู้นำแบบนี้มักจะขึ้นอยู่กับคุณภาพของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงานเป็นการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีฐานะเป็นผู้ ซึ่งโดยทั่วไปจะพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานออกเป็น ๔ แบบ

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ ในเจ้าระเบียบ ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ จะยึดถือระเบียบแบบแผน ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มักจะใช้หลักความระมัดระวัง และยึดถือระเบียบไว้ก่อน การติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบการสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการ ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งแต่อย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบสื่อสารจากบนลงล่าง

๓) ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการทำงาน การพิจารณาแสดงความคิดเห็น การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแบบการสื่อสารสองทาง

๔) ผู้นำแบบร่วมใจ การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๓. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติ (Two-Dimensional Theory) เป็นพฤติกรรมผู้นำตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.๑๙๔๕ โดยสถาบันวิจัยธุรกิจของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้วิจัยได้พยายาม

อธิบายมิติต่างๆ ของพฤติกรรมผู้นำ โดยให้ความเห็นว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปีค.ศ.๑๙๕๗ เฮมฟิลและคุนส์ (Hemphill and Coons) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำขึ้นและได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำโดยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากการรวบรวมข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลายสาขาอาชีพได้ข้อคิดเห็นต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๑,๘๐๐ ข้อ นำมาสรุปพฤติกรรมผู้นำออกมาเป็น ๘ มิติ ดังนี้^{๔๕}

๑) การกระทำของผู้นำที่พยายามให้เกิดความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน แทนที่จะทำงานแข่งขันกัน (Integration)

๒) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและความเข้าใจการเป็นไปของกลุ่ม (Communication)

๓) การกระทำที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ ได้ผลผลิตที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ (Production)

๔) การกระทำที่เป็นตัวแทนของกลุ่มเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มอื่นๆ (Representation)

๕) ความพยายามที่จะให้ผู้นำเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม (Fraternization)

๖) ความพยายามที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ หรือตัดสินสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Evaluation)

๗) การกระทำซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงกิจกรรมของกลุ่ม (Initiation)

๘) การกระทำซึ่งแสดงว่าไม่ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น (Domination)

๙) ความพยายามที่จะจำแนกหน้าที่และนโยบายในการดำเนินการ (Organization)

^{๔๕} Hemphill and Coons, (อ้างในรุจา เทพ), “พฤติกรรมผู้นำของผู้จัดการสาขาตามทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาศึกษาเฉพาะกรณี : สาขานาการออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร”, สารนิพนธ์ บธ.ม. บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓-๒๔.

ในปีเดียวกัน ฮาลพินและไวเนอร์ (Halpin and Winer) ได้ปรับปรุงเครื่องมือวัดพฤติกรรมของผู้นำขึ้น และใช้ทดสอบกับผู้บังคับการบิน โดยให้ผู้บังคับการบินจำนวน ๕๒ คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม และให้นักบินอีกจำนวน ๓๐๐ คน บรรยายพฤติกรรมผู้นำของเขา ผู้วิจัยได้พยายามรวบรวมและบรรจุพฤติกรรมผู้นำต่างๆ ลงในมิติทั้ง ๕ ของ เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) ปรากฏว่าไม่สามารถวินิจฉัยและกำหนดลงในมิติเหล่านั้นได้ จึงได้รวบรวมมิติทั้ง ๕ มิติให้เหลือเพียง ๔ มิติ คือ

๑) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration)

๒) พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

๓) พฤติกรรมผู้นำด้านเพิ่มผลผลิต (Production Emphasis)

๔) พฤติกรรมผู้นำด้านการรับรู้ (Sensitivity) ปรากฏว่ามิติที่สำคัญและผู้นำ ได้นำมายึดถือปฏิบัติอยู่มาก คือ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และ พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure)

ประพันธ์ ฆาสุกยัต ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถในการนำหรือภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติหรือทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้ หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน ผู้นำที่เราพบเห็น กันอยู่ทุกวันนี้อาจจะไม่มีความสามารถในการนำที่ดีพอก็ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทั้งในระดับองค์กรและใน ระดับประเทศ พุดง่าย ๆ ก็คือ คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ไม่ได้หมายความว่าเขาจะเพียบพร้อมซึ่ง คุณสมบัติ และความสามารถในการนำ (leadership) เสมอไป แต่ในทางตรงกันข้าม ใครถามที่มีภาวะผู้นำ (leadership) เขานั้นแหละมีความพร้อม และเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader)^{๕๐}

ดังนั้นถ้าจะกล่าวถึงความหมายทั่วไปของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในกระแสของความเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ ที่จูงใจคนอื่นให้ทำบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จโดยการชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการบรรลุเป้าหมายนั้น และผู้นำยังต้อง เป็นผู้ชี้ให้เห็นวิธีการที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จอีกด้วย ความหมายที่ลึกของผู้นำนั้น มิได้จำกัดอยู่แค่เพียงการกำหนด เป้าหมาย หรือการกำหนดการปฏิบัติ วาเรน เบนนิส ผู้สอนภาวะเรื่องผู้นำที่มหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอเนีย กล่าวว่า

^{๕๐} ประพันธ์ ฆาสุกยัต, ทางเลือก ทางรอด, (กรุงเทพมหานคร : เอเออาร์ อินฟอर्मชั่น แอนด์พับลิเคชั่น, ๒๕๔๑) หน้า ๘๗.

พื้นฐานของภาวะผู้นำ คือความสามารถในการเปลี่ยนกรอบความคิดและจิตใจของผู้อื่น ซึ่งก็คือผู้นำพาคนอื่นไปให้ถึงเป้าหมายโดยการช่วยให้เขามองโลกด้วยมุมมองที่แตกต่างไปจากเดิมตามความหมายที่กล่าวโดยเบนนิส ผู้นำมีความหมายครอบคลุมกว้างขวางมากกว่าการมีตำแหน่งใหญ่โตในองค์กรเท่านั้น^{๕๑}

คุณวุฒิ คนฉลาด, ธร สุนทรายุทธ กล่าวว่า การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นจะขึ้นอยู่กับบุคคล ๒ ประเภท คือ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็น หัวหน้า ซึ่งเรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรหรือผู้นำองค์กร และอีกประเภทหนึ่งคือ ผู้ปฏิบัติ โดยทั่วไปเรียกว่า ผู้บังคับบัญชา ส่วนผู้บริหารหรือผู้นำเรียกว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารกับผู้มีอำนาจเป็นคน คนเดียวกันหรือเป็นคนละคนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่แสดงออก ความแตกต่างของผู้นำ (leader) กับผู้บริหาร (administrator) สามารถแยกแยะได้คือ ผู้นำเป็นผู้มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดีที่เรียกว่า "พระคุณ" โดยไม่ต้องมรดำตำแหน่งเหมือนผู้บริหาร ส่วนผู้บริหารเป็นผู้ดำรงตำแหน่งและมีอำนาจตามกฎหมาย จึงเป็นผู้ "พระคุณ" ถ้าผู้ใดมีทั้งพระคุณ และพระเดชแล้วผู้นำกับผู้บริหารจึงจะเป็นคนคนเดียว^{๕๒}

คุณวุฒิ คนฉลาด, ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธร สุนทรายุทธ ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไป โดยรับผิดชอบหน่วยงานตามระเบียบ แบบแผน มีอำนาจหน้าที่ตามระเบียบข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นได้บัญญัติไว้ ส่วนผู้นำเป็น บุคคลที่สามารถจูงใจบุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจโดยเกิดจากการศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลดี ที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานสำเร็จ ลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน ๒ ลักษณะ คือ ประการแรก ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารเป็นผู้นำ โดยการอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการบุคคลที่ดำรงตำแหน่งบริหารที่มีโอกาสและความรับผิดชอบที่จะใช้ความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการ ในความสัมพันธ์ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนจะมีความเข้าใจที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้นำ

^{๕๑} ทิชี่. โนเอล เอ็ม. กลไกสร้างภาวะผู้นำ , ทรวิทย์ เหมเศรษฐ์ แปล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์
 ดี.๒๕๔๒)หน้า ๖๐.

^{๕๒} คุณวุฒิ คนฉลาด, ธร สุนทรายุทธ, (ม,ป,ป,)หลักการและทฤษฎีทางบริหารการศึกษา,มหาวิทยาลัยบูรพา
 คณะศึกษาศาสตร์.๒๕๔๐), หน้า ๘๗

ที่ดี ประการที่สองคือ ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) จะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลที่ไม่มีอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้ แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้ถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ พวกเขาสามารถกลายเป็นผู้นำ โดยความดึงดูดส่วนบุคคลของพวกเขาได้^{๕๓} องค์การที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แตกต่างไปจาก องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จคือ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ การขาดแคลนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้เกิดขึ้นกับองค์กรธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น องค์การของรัฐเป็น องค์การทางการศึกษา วัฒนธรรม และองค์กรอื่น ๆ ก็ต้องประสบปัญหาอย่างเดียวกันได้^{๕๔}

ดังนั้น การศึกษาภาวะผู้นำจึงได้มีการกล่าวถึงและหาคำตอบในอดีตรวมมาแต่เพียงจะมีการวิจัย ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นตรวจสอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดย พยายามที่จะอธิบายในเรื่อง คุณลักษณะ (traits) ความสามารถ (abilities) พฤติกรรม (behaviors) ที่มีของอำนาจ (source of power) หรือลักษณะของสภาพการณ์ (situation) ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม^{๕๕} และได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า "ภาวะผู้นำ" แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับผู้ให้ความหมายจะยึดอะไรเป็นเกณฑ์ เช่น

Tannenbaurn. ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และคำสั่ง เป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมี อิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคนอื่น^{๕๖}

Hersey and Blanchard. ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (leader) ผู้ตาม (follower) และ สถานการณ์ (situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้ $L = f(I, f, s)$ ^{๕๗}

^{๕๓} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ Bass.B.MX® . ๒๕๔๐), หน้า ๑๕๘.

^{๕๔} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: ผู้จัดการ Bass.B.MX®). ๒๕๔๐), หน้า ๑๐๓.

^{๕๕} YuKi, G.A. Leadership in organization. (NewYork : Prentice – Hall, ๑๙๘๕), p. ๗๒

^{๕๖} Tannenbaurn, leadership and organization: A behavior science approach New York : McGraw-Hill, ๑๙๔๕), p. ๒๔

^{๕๗} Hersey, P.B., & Blanchard, K.H. (Management of organizational behavior: Utilizing human resources, ๑๙๘๒), p. ๕๔

Bass. ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และ ความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า^{๕๔}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติ ตามความคิดเห็น ความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำคือ ผู้ที่มี อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม.ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือ ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐาน จากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งตัวคน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น เพราะสอดส่องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลงผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้ การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

ทิจิ.โนเอล เอ็ม. กล่าวว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของ องค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรสิ่งต่าง ๆ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่า วัฒนธรรมขององค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นหรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้น^{๕๕}

Steers กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ(Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วย ความเรียบร้อยคือ (๑) ช่วยให้นุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (๒) ช่วย

^{๕๔} Bass,B.M.Transformational leadership: Industial. Military.and edncational impact. Mahwah,NJ:Lawrence Erlbaum associates.๑๙๙๘), p. ๒๕

^{๕๕} ทิจิ.โนเอล เอ็ม. กลไกสร้างภาวะผู้นำ , ทรงวิทย์ เขมเศรษฐ์ แปล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี. ๒๕๔๒),หน้า ๓๕ - ๓๖

รักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (๓) ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตาม ลักษณะผลัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ (๔) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความ ยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย^{๖๐}

ทฤษฎีภาวะผู้นำภายใต้การศึกษาความเป็นผู้นำ โดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่ เป้าหมายอย่าง เดียวกันคือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ ซึ่งวิธีการ ศึกษาความเป็นผู้นำที่สำคัญสาม อย่างที่ถูกลำเสนอ คือ (๑) ทฤษฎีคุณลักษณะ (๒) ทฤษฎีเชิง พฤติกรรม และ (๓) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ วิธี การศึกษาแต่ละอย่างจะมีแนวทางที่แตกต่างกันต่อ การทำความเข้าใจการคาดคะเนความสำเร็จของการเป็นผู้นำและ การพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำที่กำลังได้รับความสนใจในช่วงเวลานี้คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (transformation leadership)^{๖๑} ซึ่งเป็นแนวคิดของ เจมส์ แมคเกรเกอร์ เบอร์นส์ (Burns) และเป็นผู้บัญญัติคำว่า "transformation leadership" ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์แห่งปี ๑๙๗๘ (ทิธี , ๒๕๔๒, คำนำ) "transformation leadership" เป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนได้ ถูกลำไป กล่าวถึงในหนังสือหลายเล่ม และได้รับการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ "ผู้นำแห่ง การ เปลี่ยนแปลง" "ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง" "ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป" เป็นต้น.

๒.๑.๗ แนวคิดแนวคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่ แตกต่างจาก บุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จาก การศึกษาผู้นำที่ มีความโดดเด่นหลายๆคน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น
๒. ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการ พุด ในที่สาธารณะ เป็นต้น
๓. ลักษณะบุคลิภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น แต่ก็มิจานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถ

^{๖๐} Steers . ภาวะผู้นำ (Leadership. ๑๙๗๙), p. ๑๔๒

^{๖๑} สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ Bass.B.MX, . ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๕.

พบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย

๒.๑.๘ แนวคิดผู้นำเชิงพฤติกรรม

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญๆมีดังต่อไปนี้^๒

๑.ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic leadership Autocratic leadership) แทนเนนบอม (Tannenbaum) และชมิคท (Schmidt) อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิก และเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเอง และมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

๒.การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้แจกแจงพฤติกรรม ของผู้นำที่แตกต่างกันใน ๓ ลักษณะอย่างเห็นได้ชัด คือ

๒.๑ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented behaviors) ที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่างและยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน

๒.๒ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented behaviors) ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จ ของการทำงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๒.๓ การศึกษาของ Ohio State University ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ด้าน คือ

๒.๓.๑ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

^๒ วิชาดา คุปตานนท์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๒ – ๒๔๓.

๒.๓.๒ พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก

๓. Managerial Grid เป็นตัวอย่างหนึ่งของการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ผนวกแนวคิดทางพฤติกรรมต่างๆเข้าด้วยกัน โดย Blake และ Mouton ได้สร้างตาราง ๒ มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leadership) ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดได้แก่ผู้นำมุ่งทั้งงานและคน^{๖๓}

๒.๑.๕ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์

เป็นการศึกษาที่เน้นการปรับสภาพการนำ หรือการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการนำก็จะเปลี่ยนแปลงไป แนวคิดนี้จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสม และเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ

๑. การศึกษาของฟลดเลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าว สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ

๒. ทฤษฎีมุ่งสู่เป้าหมาย (Path-goal Theory) ทฤษฎีนี้พยายามอธิบายผลกระทบของ พฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิก มีการเน้นที่เป้าหมายโดยดูพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก เพื่อให้สมาชิกประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล และองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์กร ผู้นำ สามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล

๓. การศึกษาของ Hersey-Blanchard ดำเนินแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาประยุกต์ คือ พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiation structure) และพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) และอธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ ประกอบกับความพร้อมของสมาชิกทำให้เกิดรูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ

๓.๑ การบอกกล่าว (Telling)

๓.๒ การนำเสนอความคิด (Selling)

๓.๓ การมีส่วนร่วม

^{๖๓} มัลลิกา ดนสอน, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕๒.

๓.๔ การมอบหมายงาน(Delegation)^{๖๔}

๒.๑.๑๐ แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบัน ยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญๆ ดังนี้

๑.ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่างๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒.ทฤษฎีความสามารถพิเศษของผู้นำ (Charismatic theory) เป็นการกล่าวถึงบุคลิกภาพ ของผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น^{๖๕}

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้ที่มี ทัศนคติ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถ ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่าง เหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณา ตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จใน ระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชม ในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิก^{๖๖}

^{๖๔} คีตก ถือกกลา, “ภาวะผู้นำแบบ Principle Centered Leadership กับ Managerial Grid การบริหารคน,” วารสารการบริหารคน ฉบับพิเศษ (๒๕๔๗): หน้า ๗๑.

^{๖๕} เรื่องเดียวกัน.

^{๖๖} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕๕.

๒.๑.๑๑ ลักษณะของผู้นำคุณภาพ

อิลิตโตเตล กล่าวว่า "Quality is not an action ,it is a habit" คุณภาพไม่ใช่สิ่งที่เป็นการ ปฏิบัติในครั้งหนึ่งครั้งใดเท่านั้น แต่ต้องทำจนเป็นนิสัยต่อเนื่องในการปฏิรูปการศึกษาของไทย จะสังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชน และสังคมโดยมากจะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพ การศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่า สำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ ยังมีได้นำมาพิจารณากันสักเท่าใดนัก ส่วนใหญ่มุ่งเน้นในการจัดการอบรมและหาวิธีการคัดเลือก เพื่อจัดบุคลากรรองรับตำแหน่ง บริหารในโครงสร้างใหม่ ผู้บริหารบางคนก็กังวลใจเกี่ยวกับการถูกยุบโอนไปในตำแหน่งที่ตนไม่ถนัด โดยมีใฝ่ใจในการพัฒนาคุณภาพของตนเอง เพื่อให้เป็นเพชรที่ส่องประกายแวววาว เพื่อให้คนนำไปใช้อย่างทรงคุณค่า ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นผู้นำนับว่ามีความสำคัญที่นำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณภาพการศึกษา ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงต้องเป็น ผู้นำคุณภาพเพราะผู้นำที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในด้านคุณภาพแล้วอาจจะนำ องค์กรสู่ความล้มเหลวและหลงทางได้ ซึ่งลักษณะของผู้นำคุณภาพมีดังต่อไปนี้

๑. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (visionary Leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่างๆได้

วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (Long term planning) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง

๒. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)

ผู้นำคุณภาพ มิใช่ผู้นำแบบอัสวินที่เก่งคนเดียว ทำงานคนเดียว ต้องรู้จักทำงานเป็นทีม ซึ่งที่จริงแล้วการทำงานเป็นทีมเป็นจุดแข็งของคนไทย เพราะได้รับการสั่งสมจาก

วัฒนธรรม ประเพณีแต่ดั้งเดิม สังเกตการณ์ทำงานจะช่วยเหลือกันอุปถัมภ์ค้ำจุนกัน รวมทั้ง ประเพณีไทยต่าง ๆ เน้นความสามัคคี และทำงานเป็นกลุ่มทั้งสิ้น แต่เมื่ออารยธรรมตะวันตกเข้ามา ทำให้คนไทย เป็นปัจเจกชนมากขึ้น ทำงานแบบตัวใครตัวมัน ผู้นำจึงสมควรส่งเสริมให้ บุคลากรทำงานเป็น ทีม ในขณะที่เดียวกันผู้นำต้องหยั่งรู้ลักษณะบุคลากรว่าแต่ละคนมี ประสพการณ์ความคิด ความเชื่อ ความสามารถในด้านใด เพื่อมอบหมายงานให้ตรงกับ ความถนัดของแต่ละคนได้อย่าง เหมาะสม สามารถกระจายงาน กระจายอำนาจให้ทั่วถึงและเป็นธรรม มี หลักเกณฑ์การ พิจารณา เพื่อให้ทุกคนยอมรับและที่สำคัญการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการ ทำงาน ในปัจจุบันบทบาทของนักเรียนและผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชน ถือว่าเป็นลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำคุณภาพจึงต้องให้ความสำคัญของลูกค้าเป็นพิเศษ(Customer Focus) ทั้งในด้านการฟัง เสียง การฟังความคิดเห็น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาสถาบัน แต่ ขณะเดียวกันผู้นำพึงตระหนักในงานและควรจัดลำดับความสำคัญไว้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการ ตัดสินใจชี้ขาด ไม่โยนภาระหน้าที่ไปให้บุคลากรทุกเรื่อง

๓. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้าง สัมพันธภาพที่ดีต่อหน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนทั้งครูและนักเรียน ทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหารจัดการ การใช้ เทคนิคแบบ MBWA (Managing by Wandering Around) สามารถนำไปใช้ได้เป็น อย่างดี การสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองช่วยให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนดีขึ้น เพราะสามารถ วางแผนส่งเสริมและแก้ปัญหานักเรียนได้เป็นอย่างดีหากผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ อย่าง ใกล้ชิดกับชุมชนก็จะช่วยระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรสื่ออุปกรณ์งบประมาณ

๔. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานประสบ ผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย ความมุ่งมั่นจะประกอบด้วยความวิริยะ อุตสาหะ เพราะในการทำงานย่อม มี อุปสรรคและปัญหาคอยทำลายความตั้งใจ ถ้าผู้นำใช้ความมุ่งมั่นและทุ่มเท โดยดำเนินงานไปสู เป้าหมายได้ก็นับว่าเป็นผู้นำคุณภาพอย่างภาคภูมิใจ

๕. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี และใช้ ข้อมูลสถิติในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

มีลักษณะเป็นผู้นำนวัตกรรม(Innovation leadership) มีความสามารถในการจัดการกับความรู้ (Knowledge Management) และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งใช้ข้อมูลทางสถิติและงานวิจัยมาประกอบในการตัดสินใจ ผู้นำต้องใช้การบริหารที่ยึดความจริงเป็นหลัก โดยไม่ใช้ความรู้สึก (Leading by fact, not leading by feeling) ต้องกล้าพูดความจริงเกี่ยวกับปัญหาไม่ปิดปัญหาการบริหาร ผู้นำต้องนำปัญหามาวางแผนแก้ไขโดยใช้งานวิจัยเป็นตัวตั้ง การเก็บข้อมูลอย่างครบถ้วนตามระยะเวลาที่เหมาะสม และนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่น่าเชื่อถือและเที่ยงตรง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพยากรณ์ ด้วยอาศัยหลักแห่งความน่าจะเป็น นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารอย่างแท้จริง

๖. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง

ต้องสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในด้านส่วนตัวและส่วนรวม ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ ลูกน้องทำงานและสนับสนุนให้ความก้าวหน้าเป็นลำดับ และต้องตัดสินใจด้วยความยุติธรรม โดยวางมาตรฐานเปรียบเทียบไว้อย่างชัดเจน(Benchmarking) เพื่อให้ทุกคนไปสู่มาตรฐานนั้น หากใครไปถึงก็สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าตามลำดับ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนโดยไม่ให้อภิสิทธิ์ เฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งและที่สำคัญ มาตรฐานการเปรียบเทียบนั้นต้องได้รับการยอมรับอย่างทั่วถึง มิใช่เป็นการสร้างเกณฑ์เพื่อกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

๗. มีความสามารถในการสื่อสาร

ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานต้องอาศัยหลักการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีการพูดจาที่น่าเชื่อถือ มีวาทีลปรรสามารถพูดจูงใจได้ การมีลักษณะอ่อนน้อมอ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ ซึ่งเป็นบุคลิกภาพที่ดีต่อการบริหารและการจัดการ ซึ่งผู้นำที่เข้มแข็งมิได้หมายถึงผู้นำที่แข็งแกร่ง

๘. มีความสามารถในการใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้ งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด ไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่างชัดเจน แรงจูงใจภายนอกจะสามารถแยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนองความต้องการในเรื่องนั้นๆ เพราะการที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้

ทำ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยจึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความเข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ชศสรเสรีญ และได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังสามารถ

๕. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

ผู้นำคุณภาพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ ความคิดที่ออกนอกกรอบหรือกฎเกณฑ์เดิม เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงจึงต้องอาศัยผู้นำที่มีความกล้าหาญและอาศัยความเสี่ยง เพราะครูอาจารย์และคนที่ยู่อรอบข้างย่อมเกิดความกลัวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง บางคนกลัวเสียผลประโยชน์ บางคนกลัวว่าจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดความยุ่งยากขึ้น บางคนกลัวผลกระทบกับหน้าที่การงานซึ่งผู้นำจะต้องวางแผนระยะยาว เพื่อแก้ปัญหาในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดผู้กระทบน้อยที่สุด^{๖๗}

๒.๑.๑๒ ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Manager) มักมีผู้เข้าใจว่ามีความหมายเดียวกัน ความแตกต่าง ของคำสองคำนี้อยู่ที่ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มิบทบาทในการ เปลี่ยนแปลงระบบ วางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการ สั่งการ ส่วนผู้บริหารคือผู้จัดการวางแผนดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยมีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร ดังนั้นผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

^{๖๗} กรมศึกษานาขเรืออากาศ รักษาพระองค์, ลักษณะของผู้นำคุณภาพ [Online] เข้าถึงเมื่อ วันที่ ๑๕ เมษายน ๒๕๕๔. เข้าถึงได้จาก

เบนนิส (Bennis) ได้จำแนกความแตกต่างคุณสมบัติของ “ผู้นำ” และ “ผู้บริหาร” ออกเป็น รายการต่างๆ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๑ คุณสมบัติที่ต่างกันของผู้นำและผู้บริหาร

ผู้บริหาร	ผู้นำ
บริหาร (Administers)	ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Innovates)
เลียนแบบ (Imitates)	ต้นแบบ (Originates)
ดูแลรักษา (Maintains)	พัฒนา (Develops)
สนใจในระบบและโครงสร้าง (Focuses on system and structure)	สนใจคน (Focuses on people)
เชื่อมั่นในระบบควบคุม (Relies on control)	ทำให้เกิดความเชื่อถือ (Inspires trust)
มองระยะสั้น (Short - range view)	มองระยะยาว (Long - range perspective)
สอบถาม “อย่างไร” และ “เมื่อไร” (Ask how and when)	สอบถาม “อะไร” และ “ทำไม” (Ask what and why)
เน้นสายการบังคับบัญชา (Eye on the bottom line)	เน้นสื่อสารแนวระนาบ (Eye on the horizon)
ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (Accepts the status quo)	ชอบการเปลี่ยนแปลง (Challenges the status quo)
นักรบที่ดีขององค์กร (Classic good soldier)	ยอมรับบุคคล (Own person)
ทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Does things right)	ทำถูกต้องตามสิ่งที่ควรทำ (Does the right thing)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Fred Luthans, Organizational Behavior, ๗th ed. (Minnesota: McGraw - Hill, ๑๙๙๒),p.๒๖๕.

๒.๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและรูปแบบของผู้นำ

ประเทศไทย นักบริหารทางการศึกษามักจะได้มาจากการเลื่อนและการปรับจากตำแหน่งผู้สอน ดังที่ปรากฏในการแต่งตั้งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การใช้วิธีเลื่อนหรือปรับเปลี่ยนจากตำแหน่งครูอาจารย์เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดความไม่ราบรื่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร เนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้ในด้านงานการบริหารโดยตรง จึงอาจทำให้ไม่เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของงานบริหารอย่างแท้จริง การเป็นนักวิชาการกับการเป็นนักบริหารมีความแตกต่างกัน จึงพบว่านักบริหารบางท่านประสบความสำเร็จในงานด้านวิชาการ แต่กลับประสบความล้มเหลวในงานด้านบริหาร การเป็นนักบริหารมีอาชีพจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้งานบริหาร มีความราบรื่นและประสบความสำเร็จได้แก่

๒.๒.๑ ความหมายของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ

คำว่า นักบริหารการศึกษามีอาชีพ มีความหมายที่แตกต่างไปจากมีอาชีพในอาชีพอื่น อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมความเป็นมาของการเข้าสู่งานบริหารการศึกษามีความแตกต่างกันผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกมาจากนักการศึกษาหรือนักวิชาการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญการในการจัดการเรียนรู้มาก่อน แต่โดยหลักการบริหารทั่วไปนั้นผู้บริหารทุกอาชีพจำเป็นต้องรู้ศาสตร์ และมีศิลปะในการบริหารด้านการวางแผนงาน งบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรด้วย ดังนั้น การเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษาหรือมีอาชีพ จึงต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและงานด้านบริหาร ตลอดจนทักษะของความเป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่ต้องเพิ่มเติมจากความชำนาญการที่มีอยู่เดิม

ในวงการการศึกษา ความหมายของคำว่า นักบริหารการศึกษา ครอบคลุมไปทุกตำแหน่งที่อยู่ในระดับที่มีการแก้ปัญหาและตัดสินใจ เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ ซึ่งรวมเรียกว่านักบริหารการศึกษา แต่เนื่องจากนักบริหารการศึกษามีตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลายและมีชื่อตำแหน่งที่เรียกต่างกัน อาทิเช่น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สอดคล้องกันจะขอใช้คำว่านักบริหาร แทนคำว่า นักบริหารการศึกษา

จำลอง นักฟิออน ให้ข้อคิดว่า นักบริหารการศึกษามีอาชีพมีความหมายที่ลึกซึ้งและสมบูรณ์ในตัวเอง เกินกว่าที่จะอธิบายความหมายได้อย่างครอบคลุม เพราะคำว่ามีอาชีพแสดงถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายและได้ผลลัพธ์ของงานที่ยอดเยี่ยม

ได้ผลลัพธ์ที่เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ การที่จะระบุว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงควรมีสักยภาพเช่นไรนั้นอาจจะทำไม่ได้ เนื่องจากมีองค์ประกอบในหลายมุมมองที่นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านการบริหาร ต่างก็มีความเชื่อและมุ่งเน้นในศักยภาพของผู้บริหารตามแนวคิดของตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง แนวคิดด้านศักยภาพในการบริหารจัดการของนักบริหารที่มีชื่อเสียงในศตวรรษที่ผ่านมาช่วยให้เราได้เข้าใจเกี่ยวกับศักยภาพที่จำเป็นสำหรับการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างแนวคิดในการบริหารแบบมืออาชีพ แต่ก็มี ความยุ่งยากเกิดขึ้นในการที่จะชี้ชัดว่าศักยภาพใดที่เป็นศักยภาพเด่นของการเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากนักบริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กร^{๖๔}

สรุปได้ว่า นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งความรู้ในงานบริหาร เป็นนักคิด นักวางแผนที่จะทำให้งานบริหารดำเนินไปอย่างราบรื่น ความราบรื่นจึงจัดว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งในการพิจารณาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ความราบรื่นในที่นี้ มีความหมายรวมไปถึงคุณภาพที่สร้างความพึงพอใจให้แก่องค์กรอันเกิดจากการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยที่ขัดขวางความราบรื่น ได้แก่ ความแตกแยก กลุ่มย่อย ความขัดแย้ง ความไม่รู้ เป็นต้น

๒.๒.๒ ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

จันทนา สุขุมานันท์ รองประธานบริษัทปูนซีเมนต์ไทย กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ คือ นักบริหารที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยภาวะของผู้นำ (แมกไม้บริหาร UBC) ผู้บริหารที่ต้องการให้องค์กร มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จะต้องวางแผนความคิดด้านการบริหารภายในองค์กร รวมทั้งการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งได้แก่^{๖๕}

๑. มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational Alliance) หมายความว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้ร่วมรับรู้ข้อมูลที่เป็นขององค์กร การจัดการกับระบบการรับรู้ข้อมูลข่าวสารนี้

^{๖๔}จำลอง นักฟิออน, เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ, <http://www.moe.go.th/wijai/road%20map.htm>, (๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๘), หน้า ๑๑.

^{๖๕}จันทนา สุขุมานันท์, แมกไม้บริหาร : การบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะผู้นำ, วารสารUBC, (๒ ตุลาคม ๒๕๔๘), หน้า ๑๓.

เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถตอบคำถามให้แก่ผู้อื่นได้ นอกจากนี้การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน การให้ข้อมูลข่าวสารเปรียบเสมือนกับการทำการตลาดภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้บุคลากรได้ทำความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์กรนั้น (Organizational design)

๒. มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading organization through transformational change) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่เข้าใจ ถึงความต้องการขององค์กรเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร? จะเริ่มต้นตรงไหน? ด้วยกระบวนการอย่างไร? เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ นอกจากนี้ ยังต้องใช้หลักยุทธศาสตร์ในการสนทนา (Strategic conversation) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในทีมงาน ที่สำคัญต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่ชัดเจน

๓. ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and tools) การบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล ผู้บริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่มีอยู่ ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร ทรัพยากรด้านบุคคลและด้านเครื่องมือ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์กรมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

๔. ศึกษาสมรรถนะขององค์กร (Organizational competencies) ว่ามีความสามารถหรือมีคุณภาพที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใด องค์กรยังขาดในเรื่องใด ? ควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร เช่น ต้องจัดหาทรัพยากรเพิ่มเติม หรือต้องให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทักษะใหม่ๆ ต้องให้มีการประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน ผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าประเมิน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

๕. สร้างแรงจูงใจ (Employee motivation performance) เป็นการสร้างความรู้สึกรักสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขรักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใช่มาทำงานเพื่อเงิน คนที่ทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริงจะพยายามพัฒนาตนเอง ผู้บริหารในฐานะผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือรู้ว่าต้องการอะไร และจะอย่างไร จึงจะสัมฤทธิ์ผลสื่อสารให้ทุกคนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม ทรัพยากรขององค์กร กระตุ้นให้องค์กรขับเคลื่อนด้วยการจูงใจ

สรุปว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคของโลกาภิวัตน์นี้ ไม่ใช่เป็นของง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างมากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้านี้ การมีข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้เกี่ยวข้อง และผู้ที่มีส่วนได้

ส่วนเสียมีมากขึ้นและอาจจะเกิดมีความคิดแย้งกัน ประกอบกับความไม่แน่นอนซึ่งทำให้ยากแก่การเล็งเห็นผลลัพธ์ ยิ่งมีสูงมากขึ้น การเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร และมีทักษะและประสบการณ์ในด้านการสื่อสารข้อมูลและสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับต่างๆ ด้วย

๒.๒.๓ คุณสมบัติที่จำเป็นของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

จำลอง นักฟ้อน ได้กล่าวถึง คุณสมบัติโดยทั่วไป มีอยู่ ๑๐ ประการ ได้แก่^{๑๐}

๑. มีความรับผิดชอบสูง
๒. มีความขยันหมั่นเพียร
๓. มีความอดทน อุทิศตน
๔. มีความซื่อสัตย์สุจริต
๕. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๖. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน
๗. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
๘. มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
๙. มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา
๑๐. มีบุคลิกภาพที่ดี

สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้กล่าวถึง คุณสมบัติด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๔๓ ได้กำหนดให้ “วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา เป็นวิชาชีพควบคุม” และ “ห้ามมิให้ผู้ใดประกอบวิชาชีพควบคุม โดยไม่ได้รับใบอนุญาตตามพระราชบัญญัตินี้..” ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารทางการศึกษาทุกคนจึงต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษา และต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘ ดังต่อไปนี้^{๑๑}

๑. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

^{๑๐} จำลอง นักฟ้อน, เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ, หน้า ๑๖.

^{๑๑} สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๔๘, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕-๒๔.

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่า หรือ คุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ หลักและ กระบวนการบริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารด้านวิชาการ การ บริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคาร สถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจการ นักเรียน การประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการ ประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชนคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา

๒) ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการ คุรุสภารับรอง

๓) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการ สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ ในตำแหน่ง หัวหน้าหมวด หัวหน้าสาย หัวหน้างาน ตำแหน่งบริหารอื่นๆ ในสถานศึกษามาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๒ ปี

๒. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วย

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษา หรือเทียบเท่าหรือ คุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ หลักและกระบวนการ บริหารการศึกษา นโยบายและการวางแผนการศึกษา การบริหารจัดการการศึกษา การบริหาร ทรัพยากร การประกันคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาหลักสูตร การบริหาร จัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิจัยทางการศึกษา คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

๒) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการ สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๘ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อย กว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกอง หรือ เทียบเท่ากองมาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า ๕ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้บริหารการศึกษา หรือ บุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ ปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและ การบริหารการศึกษา รวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี

๓. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย

๑) มาตรฐานความรู้ ได้แก่ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหาร การศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้เกี่ยวกับ การนิเทศ การศึกษานโยบายและการวางแผนการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การประกันคุณภาพ การศึกษา การบริหารจัดการการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา กลวิธีการถ่ายทอดความรู้แนวคิด ทฤษฎีและผลงานทางวิชาการ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับศึกษานิเทศก์ ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการนิเทศการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

๒) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ได้แก่ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการ สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี หรือ มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ ในตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา และหรือผู้บริหารการศึกษารวมกันมาแล้ว ไม่น้อยกว่า ๑๐ ปี มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่

๔. คุณสมบัติด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานตามที่คุรุสภาได้ประกาศเป็นข้อบังคับ ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ.๒๕๕๘ ซึ่งมีอยู่ ๑๒ มาตรฐาน ดังนี้^{๑๒}

๑) มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ ๑ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือการเข้าร่วมเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา วิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน หรือกิจกรรมรวมทั้งการเป็นผู้เสนอ ผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหาร ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ ๒ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการ พัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผล การพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อ

^{๑๒} สำนักมาตรฐานวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ วิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๘, หน้า ๒๖-๒๘.

องค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ ๓ มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ ๔ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียนครูผู้ร่วมงานชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางและเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๕ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ ๖ ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ของบุคลากรและองค์การจนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชักจูง ท้าทาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วม

พัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๗ รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปได้อย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ ๘ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ ๙ ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าในทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ

พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ ๑๐ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาและผู้ร่วมงานการตัดสินใจ การรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ ๑๑ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเองผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบอบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๑๒ สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกันผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตั้งตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคตอย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคต จะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

๒) มาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์

มาตรฐานที่ ๑ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของศึกษานิเทศก์มีอาชีพคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพได้แก่การเป็นผู้ร่วมงาน การเป็นผู้จัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอ ผลงานและเผยแพร่ผลงาน เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของศึกษานิเทศก์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ ๒ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผล ที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อผู้รับการนิเทศ ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์ต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมของตนกับผลที่จะเกิดแก่ผู้รับ การนิเทศแล้วเลือกเฉพาะกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลทางบวกเสมอ อีกทั้งระมัดระวังไม่ให้เกิดกิจกรรม ที่มีผลลบโดยมิได้ตั้งใจเพื่อนำไปสู่ ความไว้วางใจ ความศรัทธา ของผู้รับการนิเทศที่มีต่อการนิเทศ และเห็นประโยชน์ของการนิเทศ

มาตรฐานที่ ๓ มุ่งมั่นพัฒนาผู้รับการนิเทศ ให้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ คุณประโยชน์สำคัญของการนิเทศอยู่ที่ครู ได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนานั้นเป็นผลให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพศึกษานิเทศก์มีอาชีพต้องกำหนด ปรับเปลี่ยนแนวทางการนิเทศ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคูอย่างเต็มศักยภาพ โดยศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของครู กำหนดจุดที่จะพัฒนา เลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการนิเทศให้ครูได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน รับปรุง ให้ครูรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับงาน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของครูและศึกษานิเทศก์เพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ ๔ พัฒนาแผนการนิเทศให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ศึกษานิเทศก์มีอาชีพวางแผนการนิเทศได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้รับการนิเทศ สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง และเป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติ จะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนการนิเทศต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความ

สอดคล้องระหว่างกิจกรรมกับผลงานถือเป็นคุณภาพสำคัญ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลจริง

มาตรฐานที่ ๕ พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษาจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับนวัตกรรมการนิเทศ เป็นเครื่องมือสำคัญของศึกษานิเทศก์ ในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพต้องมีความรู้ในการนิเทศแนวใหม่ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและผู้รับการนิเทศจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้ผู้รับการนิเทศใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน และก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

มาตรฐานที่ ๖ จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษา โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับการนิเทศ ศึกษานิเทศก์มีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการนิเทศที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของผู้รับการนิเทศ จนผู้รับการนิเทศ มีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ศึกษานิเทศก์ต้องรู้จักเส้นทาง การพัฒนาของผู้รับการนิเทศ และเพียรพยายามกระตุ้น ชี้แนะ ทำทนาย ให้ผู้รับการนิเทศ ลงมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ด้วยความรู้ลึกประสพผลสำเร็จเป็นระยะๆ โดยพยายามให้ผู้รับการนิเทศมีความรู้ลึกเป็นเจ้าของการทำงาน และการพัฒนาของผู้รับการนิเทศเอง ขั้นตอน ในการนิเทศควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล ให้กำลังใจ ให้ผู้รับการนิเทศ ค้นหา ปฏิบัติ ประเมิน และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติ เกิดเป็นการพัฒนางานในภาวะปกติ เป็นบุคลิกภาพถาวรของผู้รับการนิเทศ ตลอดไป รวมทั้งเกิดความชื่นชมและศรัทธาความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๗ รายงานผลการนิเทศการศึกษาได้อย่างเป็นระบบศึกษานิเทศก์มีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การจัดทำรายงานเป็นโอกาสที่จะได้คิดทบทวนถึงงานที่ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำ ประสพการณ์ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์ของรายงาน ที่ดีย่อมนำไปสู่การประเมินตนเอง การชื่นชมความสามารถของผู้ปฏิบัติ การเรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของผู้ปฏิบัติที่จะก่อให้เกิดการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ ๘ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ศิษยานิเทศก์มีภารกิจในการพัฒนาผู้รับการนิเทศ โดยการให้คำปรึกษา แนะนำ หรือจัดกิจกรรม เพื่อให้ผู้รับการนิเทศปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมสำคัญตามเงื่อนไขที่ผู้นิเทศเสนอแนะ ดังนั้น ผู้นิเทศต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นที่ประจักษ์ก่อน เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำหรือกิจกรรมนั้นๆ มีน้ำหนัก มีความสำคัญน่าเชื่อถือ ผู้นิเทศจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งบุคลิกภาพ การปฏิบัติตน มีคุณธรรมจริยธรรม จะช่วยให้ผู้รับการนิเทศเชื่อถือศรัทธาต่อการนิเทศการศึกษา และปฏิบัติตามด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ ๙ ร่วมพัฒนางานกับผู้สอนอย่างสร้างสรรค์ ศิษยานิเทศก์มีอาชีพร่วมพัฒนางานกับผู้สอนอย่างสร้างสรรค์ เสนอแนวทางปรับปรุงที่ดีกว่าเดิม แนะนำการปฏิบัติที่เป็นผลดีกว่าเดิม ไม่หยุดอยู่เพียงการวิพากษ์วิจารณ์ แต่จะชี้นำแนวทางการแก้ปัญหาที่นำไปสู่ผลดี เป็นผู้สามารถร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติเพื่อพัฒนางานขององค์กร เพื่อนร่วมวิชาชีพและชุมชนด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ และคาดหวังผลที่ดีที่สุดที่จะเกิดขึ้น โดยตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถ และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยในการทำงานที่จะนำไปสู่ผลงานที่ดีที่สุดอยู่เสมอ เป็นที่ยอมรับของครูและผู้ร่วมงาน จนครูเกิดศรัทธาต่อการนิเทศ การปรับปรุงงาน และการร่วมงานกับผู้อื่น

มาตรฐานที่ ๑๐ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาความประทับใจของผู้รับการนิเทศที่มีต่อผู้นิเทศอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยและทันโลก ศิษยานิเทศก์มีอาชีพต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาผู้รับการนิเทศ การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข่าวสารสารสนเทศเหล่านี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่องานนิเทศแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้รับการนิเทศ อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ ๑๑ เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ ศิษยานิเทศก์มีอาชีพสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการพัฒนางานวิชาการ โดยการให้รางวัลแก่ผู้รับการนิเทศที่ปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนางานได้เองของผู้รับการนิเทศทุกคน ศิษยานิเทศก์จึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการพัฒนางานวิชาการด้วยความกระตือรือร้น เพียรพยายามที่จะบริการอย่างเต็มที่ตามขีดสูงสุดของความสามารถ เพื่อให้ผู้รับการ

นิเทศเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติ สามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออก และชื่นชมได้ด้วยตนเอง ศึกษานิเทศก์มืออาชีพจึงต้องสร้างศรัทธา ความไว้วางใจและความรู้สึก ประสพผลสำเร็จให้แก่ผู้รับการนิเทศแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำทาง วิชาการ นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ ๑๒ สร้างโอกาสในการพัฒนางาน ได้ทุกสถานการณ์การพัฒนา วิชาชีพการนิเทศการศึกษาให้พัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกอย่างไม่หยุดยั้ง ศึกษานิเทศก์จำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงให้ สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ศึกษานิเทศก์มืออาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเห็น การเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต กล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผล ต่อวิชาชีพการนิเทศการศึกษาในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการ ประกันได้ว่า การพัฒนาวิชาชีพการนิเทศการศึกษาจะปรับเปลี่ยนได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ เสมอ ส่งผลให้วิชาชีพการนิเทศการศึกษาพัฒนาได้อย่างยั่งยืนผันแปรตามความก้าวหน้าตลอดไป

๓) คุณสมบัติด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและศึกษานิเทศก์ จะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตนตามที่คุรุสภาได้ประกาศเป็น ข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. ๒๕๕๘ สำหรับมาตรฐานการ ปฏิบัติตนนี้ เป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับจรรยาบรรณของผู้บริหารที่มีต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ และ ต่อผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีการมองการณ์ไกล รู้จักการปฏิบัติตนเองเป็น ตัวอย่าง แสดงภาวะผู้นำให้ผู้ตาม ได้รู้จักการทำงานโดยศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ มีหลักธรรม ประจำใจตัวเอง ได้รับการฝึกฝนตนเองด้านอาชีพที่เป็นทางการศึกษา

๒.๒.๔ พฤติกรรมการทำงานของนักบริหารมืออาชีพ

ชมพูนุช อัครเศรษฐี กล่าวว่า การเป็นมืออาชีพไม่ได้ตัดสินเฉพาะองค์ประกอบ เชิงรูปธรรม อาทิ ผลกำไร หักภาษี เงินเดือนสูงลิ่ว ที่นั่งผู้โดยสารชั้นหนึ่งหรือชั้นธุรกิจยามเดินทาง โดยเครื่องบิน หรือเครื่องแต่งกายชุดทำงานโก้เก๋ แต่คนเป็นมืออาชีพมีองค์ประกอบลักษณะและ การปฏิบัติบางประการอย่างแน่ชัดในเชิงรูปธรรม ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกันที่เป็นสากล องค์ประกอบของการเป็นมืออาชีพโดยทั่วไปสำหรับองค์กรที่มีหลายประการ และมีความ หลากหลายตามบริบท และความเชื่อซึ่งเกิดจากผลการทดลองเชิงวิจัยและการวิเคราะห์ความเป็นไป

ได้ยังได้ เสนอแนะความเก่งกล้า ในการเป็นมืออาชีพซึ่งสามารถมองเห็นได้จากพฤติกรรมของผู้บริหาร ไว้ ๑๐ ประการ ดังนี้^{๓๓}

๑. ความเก่งกล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และผู้อื่น ผู้บริหารมืออาชีพจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ถ้าไม่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการหรือได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือ การให้ความเห็นใจเข้าไปช่วยเหลืออาจนำผลเสียมาสู่องค์กรได้และอาจกลายเป็นการก้าวร้าวการทำงานของผู้อื่นได้

๒. ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ เมื่อมีงานที่ต้องบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ มืออาชีพจะสามารถแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานนั้นได้จนบรรลุเป้าหมาย โดยไม่ต้องให้มีการสั่งการเป็นคำสั่งในแต่ละขั้นตอน การคิดเองได้ คิดแก้ปัญหาได้ คือ ความสามารถของผู้บริหารที่มองเห็นลู่ทางในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

๓. ความเก่งกล้าในการรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับยอมรับและจัดการกับผลงานนั้นทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมยอมรับความดีและความผิดพลาดและพร้อมที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ไม่โยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น ผู้บริหารที่ไม่ใช่มืออาชีพมักจงใจผลักดันปัญหาไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคือคนอื่น มืออาชีพจะไม่ขยายความผิดพลาดให้แก่ผู้อื่น หรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น และจะไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของตนเองด้วยการให้ร้ายผู้อื่น จะไม่พุดแก้ตัวแต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

๔. ความเก่งกล้าในการตัดสินใจในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องตัดสินใจซึ่งในบางครั้งจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในระยะเวลาที่จำกัดในการหาข้อมูลเพียงพอเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ แต่เมื่อจำเป็นเร่งด่วน นักบริหารมืออาชีพจะสามารถพิจารณาเลือกและไม่ลังเลจะตัดสินใจได้ในทันทีแม้ว่าจะมีความหนักใจเมื่อเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่นอยู่บ้าง มืออาชีพต้องไม่คิดว่าสิ่งเหล่านี้ คืออุปสรรคในการบริหารจัดการเพราะการลังเลในการตัดสินใจอาจทำให้ช้าจนเกินการ นอกจากนี้ นักบริหารมืออาชีพควรสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองในขอบเขตที่ตนได้รับมอบหมายและไม่พยายามที่จะโอนอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้อื่นทำแทนตน นักบริหารมืออาชีพต้องมีความมั่นใจว่าการตัดสินใจนั้นจะสร้างความสำเร็จในงานที่ทำและปัญหาคือสิ่งที่จะต้องระวังแก้ไขให้ผลงานบรรลุเป้าหมายให้ได้ แต่สิ่งที่สำคัญคือการตั้งมั่นในหลักการและมีความคิดในเชิงบวกกับการงานและผู้เกี่ยวข้อง

^{๓๓} ชุมพูนุช อัครเสรีณี, *ทำงานแบบไหนถึงจะเป็นมืออาชีพ*, (กรุงเทพมหานคร : สิริวัฒนา, ๒๕๔๓), หน้า ๑๕.

๕. ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น นักบริหารต้องคำนึงถึงการปฏิบัติตนตามมารยาททางธุรกิจและสังคม การเป็นมืออาชีพคือการนับถือตนเองและนับถือผู้อื่น แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ให้พึงระลึกว่าทุกคนมีทัศนคติที่เป็นความคิดของตนเอง ทุกคนอาจมีความเลื่อมล้ำกันในหน้าที่การงาน ฐานะทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการทำงาน และความรู้ในเชิงวิชาการ แต่ทุกคนมีมีความเสมอภาคกันในด้านศักดิ์ศรีและเกียรติยศในความเป็นคน

๖. ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง ในโลกของการทำงานนั้น ผู้นำมืออาชีพต้องไม่ทำสิ่งที่ทำให้ตนเองมัวหมองและเสื่อมเสียเกียรติยศ แม้ในยามที่พ่ายแพ้ก็ยังรักษาเกียรติยศของตนไว้ได้อย่างสง่างามด้วยตัวของตนเอง มีน้ำใจเป็นนักกีฬาซึ่งทำให้ไม่คิดอาฆาตมาดร้ายต่อผู้ชนะ นักบริหารมืออาชีพจะไม่โทษตนเองและผู้อื่น แสดงวุฒิภาวะทางอารมณ์ด้วยการไม่คำทออาละวาดหรือ แสดงกิริยาว่าจู้จี้จุกจิก เสียสติ การแสดงความผิดหวังอย่างรุนแรงต่อหน้าผู้อื่นเพราะรู้สึกเสียหน้า ทำให้เสียผลประโยชน์เท่ากับว่าไม่สามารถรักษาเกียรติของตนไว้ได้ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีทักษะในการพาจิตของตนเองออกจากสถานการณ์ หรือวางเฉยเท่าที่จะทำได้ดีที่สุด นักบริหารมืออาชีพต้องทำความเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่แน่นอน ความพ่ายแพ้ในวันนี้เป็นเพียงการไม่มีโอกาส แต่ความมุ่งมั่นไม่ท้อถอยอาจทำให้โอกาสหวนกลับมาอีกได้ในวันหนึ่ง การหยุดพักและสงบนิ่งในช่วงหนึ่งจึงไม่ใช่เป็นการเสียเวลา แต่เป็นเวลาที่ดีในการเติมพลังเพื่อก้าวเดินต่อไป

๗. ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี นักบริหารมืออาชีพต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อโลกและสังคมเปลี่ยนไป การปรับตัวกับระบบการทำงานในรูปแบบที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อรองรับเป็นสิ่งที่จำเป็น ผู้บริหารที่สามารถปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วเท่าใดก็จะสามารถปรับระบบการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารงานได้เร็วเท่านั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ยังไม่ได้ยอมรับหรือลงมือปฏิบัติ นำความเสียหายมาสู่องค์กรอย่างแน่นอน ในฐานะนักบริหารองค์กร นักบริหารมืออาชีพต้องสร้างความเข้าใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและพยายามมองข้อดีของการเปลี่ยนแปลง โดยไม่วิเคราะห์วิจารณ์ในขณะที่ยังอยู่ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง แต่จะช่วยดูแลและประเมินผลเพื่อการพัฒนาและให้คำปรึกษาหารือ ผู้บริหารมืออาชีพจึงมักตระหนักถึงคุณค่าในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเติมเต็มในความสามารถของตนเพื่อให้ก้าวทันกับเหตุการณ์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานนำไปสู่ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เท่าทันกับโลกทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร รู้ทันข้อมูลสารสนเทศและสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ แก่องค์กร มนุษย์มีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาตนเองจะทำให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

๘. ความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น ความยืดหยุ่นของนักบริหารมืออาชีพคือ การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็กฎเกณฑ์มากจนเกินความจำเป็น เพราะต้องเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องและผิดเสมอไปในทุกโอกาส ความยืดหยุ่นไม่ใช่ความลังเลหรือความไม่แน่นอนในหลักการ แต่เป็นการเลื่อนไหลที่ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น ในด้านความคิดที่ยืดหยุ่นจะทำให้นักบริหารมืออาชีพไม่ปิดกั้นตนเอง เนื่องจากมีความเชื่อว่าทุกอย่างมีความเป็นไปได้ และความเป็นไปได้เป็นโอกาสที่ดีเสมอ การปฏิบัติงานที่ตายตัวไม่ได้ทำให้งานสำเร็จรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเสมอไป

๙. ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษของนักบริหารมืออาชีพ ด้วยการเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากองค์กรให้บริหารงาน การทำให้ทุกคนที่ทำงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีความสุขในการทำงาน คือการบริหารเสน่ห์ นักบริหารมืออาชีพจะไม่กังวลและไม่เสียเวลาและสมองที่จะทุ่มเทให้แก่การทำงานมา บริหารเสน่ห์ตนเองเพียงเพื่อเอาใจผู้อื่นให้ชอบพอดตนเอง และหวังผลประโยชน์จากเสน่ห์ของตนเอง การมุ่งมั่นในงานโดยไม่หวังผลตอบแทนส่วนตนเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมใจกันทำงาน แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารมืออาชีพตระหนักดีว่า ผู้ซึ่งต้องดูแลให้งานสำเร็จเรียบร้อยทันตามกำหนด ตามเป้าหมายและงบประมาณ ย่อมไม่สามารถทำตามใจทุกคนได้ การถูกวิพากษ์วิจารณ์จึงเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไปของการทำงาน

๑๐. ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน โลกของธุรกิจทุกประเภทต้องสร้างผลกำไร ธุรกิจการศึกษาก็เช่นกัน แต่กำไรที่พึงได้จากธุรกิจการศึกษาไม่เช่นเป็นแค่เงินตรา แต่ต้องเป็นประสิทธิภาพของผลผลิตที่เป็นผู้เรียนซึ่งเป็นคน มนุษยธรรมในการถ่ายทอดวิชาความรู้การอบรมสั่งสอนและการมีความเมตตาสงสารและให้ความช่วยเหลือเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้ตามจุดประสงค์ของการศึกษาส่วนหนึ่ง และความเป็นธรรมในการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนอีกส่วนหนึ่ง ต่างต้องการความเป็นธรรมในการดำเนินกิจกรรมด้วย

สรุปแล้วพฤติกรรมผู้บริหารมืออาชีพที่กล่าวมานี้ ย่อมแสดงถึงลักษณะนิสัยที่ต้องได้รับการลับให้คม ด้วยการฝึกฝนและพัฒนาตนเอง เพื่อการเข้าสู่การเป็นนักบริหารที่แท้จริง ลักษณะนิสัยของบุคคลบางประการ อาจเป็นตัวบ่อนทำลายประสิทธิภาพของการทำงานของ

บุคลากร และนำความเสียหายในด้านผลประกอบการของหน่วยงานด้วย ดังนั้น การเป็นนักบริหารมืออาชีพจึงต้องมีการตระหนักรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

๒.๒.๕ ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวว่า การบริหารงานด้านการศึกษาดำเนินการโดยนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร หล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับโลกและท้องถิ่น^{๗๔}

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn) กล่าวถึง ธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์กรว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ ได้แก่^{๗๕}

๑. ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง
๒. คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล
๓. แบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพที่แท้จริง

โทมัส (Thomas) และ เดย์ (Day) กล่าวว่า ภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดการพัฒนางานองค์กร ภาวะผู้นำทางการศึกษามีผลกระทบต่อองค์การทางการศึกษาอย่างเด่นชัด^{๗๖}

เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษา มีความสำคัญที่เป็นพื้นฐานอย่างน้อย ๓ ประการ คือ^{๗๗}

^{๗๔} Caldwell, B. A *Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning*.

Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, (๑๐ November, ๒๐๐๐), Ratchaburi : Rajabhat Institute, pp. ๒๓.

^{๗๕} Katz, D., and Kahn, R. *The Social Psychology of Organizations*, (New York: Wiley, ๑๙๖๘), pp. ๑๓-๑๖.

^{๗๖} Thomas, A. B. *Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?* *Administrative Science Quarterly*, (New York: Wiley, ๑๙๘๘), pp. ๓๘๘-๔๐๐.

^{๗๗} Bennis, W. G. *On Becoming a Leader*. , pp. ๔๖-๔๘

๑. เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำที่รับรู้ได้

๒. การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูป ทำให้เกิดความสำคัญของการมีหลักยึดเหนี่ยวและเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำคือผู้ที่เข้ามาเติมให้เต็ม

๓. โรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับชาติ บทบาทหลักของผู้นำ ทางการศึกษา ก็คือ การแบ่งเบาภาระที่เกี่ยวข้องกับสาธารณชน

สรุปได้ว่า ธรรมชาติของภาวะผู้นำทางการศึกษา จะต้องประกอบด้วยบุคคลที่ไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งอยู่ในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ แต่ก็อาจเป็นผู้ที่มีอิทธิพล และมีอำนาจเหนือผู้อื่นและผู้ที่อยู่ ในตำแหน่งที่เป็นผู้นำก็อาจจะไม่ได้ใช้อำนาจนั้นหรือไม่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นก็ได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำ ทางการศึกษาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตำแหน่ง พฤติกรรม หรือคุณสมบัติของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์และด้านอื่นๆ อีกหลายประการ

๒.๒.๖ รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาวิจัย ได้จำแนกภาวะผู้นำตามคุณสมบัติ ที่เชื่อมโยงกับการนำองค์การของเฟียดเลอร์ (Fiedler) หลายองค์ประกอบ ได้แก^{๗๘}

๑. รูปแบบภาวะผู้นำตามรูปลักษณ์ (Trait) ซึ่งมุ่งจดหมายถึงรูปลักษณ์ที่สง่างาม บุคลิกภาพท่าทางเป็นที่ประทับใจ มีลักษณะของผู้มีบุญและน่าเกรงขาม (The great person) รูปแบบภาวะผู้นำนี้ยังเป็นที่นิยมให้มีการฝึกลักษณะต่างๆ เพื่อการเข้าสังคม การเจรจา และการสื่อสาร มารยาททางสังคม รวมทั้งการแต่งกาย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงเปลือกภายนอกที่ทำให้มารยาททางสังคม รวมทั้งการแต่งกาย แต่อย่างไรก็ตามสิ่งเหล่านี้ เป็นเพียงเปลือกภายนอกที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างจากผู้ตาม เมื่อปรากฏกายต่อหน้าสาธารณชน แต่ยังเป็นที่ยึดมั่นในศักยภาพ ในการนำองค์การสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๗๘}Fiedler, F and Garcia, J. **New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance**, (New York: Wiley, ๑๙๘๗), pp. ๑๒๕-๑๒๗.

๒. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ซึ่งมีความคิดว่ามีภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมการควบคุมการทำงานและจัดการทรัพยากรให้สามารถใช้งานได้ ภายใต้ภาวะของผู้นำนี้ มีการศึกษา ของมิชแกนและโอไฮโอ สเตท ซึ่งจากการศึกษาที่พยายามจะชี้ให้เห็นชัดเจนว่าภาวะผู้นำแบบใดจะให้ผลดีต่อการทำงาน จากการสัมภาษณ์ คนงานที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และคนงานที่มีศักยภาพในการทำงานต่ำ ผลงานวิจัยพบว่า หัวหน้างานมุ่งคนเป็นศูนย์กลาง จะมุ่งความสนใจให้คำตอบแทนด้วยสวัสดิการ ในทางตรงกันข้ามหัวหน้างานที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ก็จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเช่นกัน แต่จากการศึกษาพบว่า การมุ่งคนเป็นหลัก ทำให้ได้งานมากกว่าการมุ่งงานเป็นหลัก ซึ่งผลการศึกษาได้นำมาซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามจากการศึกษาต่อมาพบว่า ความสมดุลของหัวหน้างาน ทั้งในด้านทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานมากที่สุด

๓. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency leadership) กล่าวว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์กร ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมและแก้ไข

๔. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิเดลอร์ กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสถานการณ์ ดังนั้นรูปแบบของผู้นำต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ รูปแบบของการนำ ได้แก่

- ๑) การนำด้วยความสัมพันธ์กับการจูงใจ
- ๒) การนำด้วยงานกับแรงจูงใจ
- ๓) การนำด้วยเสรีภาพทางสังคม ส่วนสถานการณ์ของการนำ ได้แก่
 - (๑) สถานการณ์ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสถานการณ์
 - (๒) สถานการณ์ด้านโครงสร้างงาน
 - (๓) สถานการณ์ด้านอำนาจของตำแหน่ง

๕. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้ตาม ตามระดับความพร้อมของผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งมีความแตกต่างกันแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑) มีความสามารถ มีทักษะ

๒) มีความเต็มใจและมุ่งมั่น

๖. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นภาวะผู้นำเชิงวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อการตัดสินใจ โดยยึดหลักของการตัดสินใจ ดังนี้

๑) คุณภาพของการตัดสินใจ

๒) การยอมรับการตัดสินใจ

๓) การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน

๔) การมุ่งความสำคัญที่เวลา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบของการนำ ได้แก่

(๑) รูปแบบการนำแบบมีส่วนร่วมในการนำ

(๒) รูปแบบการนำแบบตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา เช่นคำถามตามความต้องการของคุณภาพ (Quality requirement) รูปแบบคำถามเพื่อต้องการความร่วมมือ (Commitment requirement) คำถามที่ผู้นำต้องการแสวงหาข้อมูล (Leaders' information requirement) คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา คำถามที่ต้องการให้ลูกน้องมีส่วนร่วม คำถามที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คำถามเพื่อคลายความขัดแย้ง คำถามที่เป็นข้อมูลเกี่ยวกับลูกน้อง และ

(๓) รูปแบบการนำแบบให้ทางเลือกเพื่อนำมาสู่การตัดสินใจ

๗. ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษคือ ภาวะที่เกิดจากความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่มีผลอย่างยิ่งต่อผู้ตาม เช่น มีลักษณะที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลเข้าร่วมมือในการทำงาน จะมีลักษณะความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพนับถือ ก่อให้เกิดความจงรักภักดี ให้ความรู้สึกว่าจะสามารถพึ่งพิงได้ ทำให้เกิดอำนาจในตัวผู้นำ ๗ประการ ได้แก่

๑) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

๒) อำนาจจากการอ้างอิง

๓) อำนาจจากการมีส่วนร่วมในงาน

๘. ภาวะผู้นำการปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่อยู่เหนือการนำในระดับปกติประจำวัน ภาวะผู้นำการปฏิรูปจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำเริ่มปรับความคิดเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ตามให้กว้างขึ้นและยกระดับขึ้นโดยการให้เกิดความตระหนักถึงจุดประสงค์และพันธกิจของกลุ่ม และพยายามทำให้ผู้ตามสามารถเข้ากันได้ เพื่อจะได้ยกระดับประโยชน์ส่วนตนให้เป็นประโยชน์ของกลุ่มภาวะผู้นำการปฏิรูป ประกอบด้วยมิติ ๔ ด้าน คือ ด้านความสามารถพิเศษ (Charismatic) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ด้านการรู้สถานการณ์อย่างชาญฉลาด (Situational Intellectual) และด้านการรู้จักพิจารณารายบุคคล (Individualized Consideration) ภาวะผู้นำที่มีการนำมาเปรียบเทียบ กับภาวะผู้นำการปฏิรูป คือ แบบปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ปฏิบัติงานตามกิจวัตรที่เป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จในแต่ละวันกับผลที่จะได้รับระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้อง การแลกเปลี่ยนอาจจะเป็นการให้รางวัลเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของโฮดจ์และจอห์นสัน (Hodge and Johnson) ได้ทำการศึกษาและสรุปแบบของผู้นำ ไวดังนี้^{๓๘}

๑. แบบของผู้นำโดยอาศัยแรงจูงใจ มี ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำในทางบวก (Positive Leadership) ผู้นำชนิดนี้ส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานโดยให้รางวัลตอบแทน ให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ชื่นนำให้เห็นเหตุและผลของการทำงาน ปกติจะใช้ บารมีมากกว่าอำนาจหน้าที่ ถ้าจะใช้อำนาจก็เพื่อให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

๒) ผู้นำในทางลบ (Negative Leadership) ผู้นำชนิดนี้เชื่อว่า ถ้าตนเองมีอำนาจผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตาม จึงสร้างความกลัวให้เป็นตัวกระตุ้น โดยใช้อำนาจบังคับข่มขู่ ใช้วิธีทำโทษแต่เป็นการเสี่ยงที่สร้างความขัดเคืองให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นการสกัดกั้นความคิดริเริ่ม

^{๓๘} เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา, หน้า ๕๑-๕๒.

บุคคลที่ครองตำแหน่งใหม่ๆ จะเป็นผู้นำแบบนี้ ในขณะที่เดียวกันบุคคลที่ครองตำแหน่งมานาน หากเกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับความมั่นคงของตน ก็จะใช้วิธีการแบบนี้เช่นกัน อนึ่งหัวหน้างานที่มีลักษณะบางประการด้อยกว่าลูกน้อง เช่น มีความรู้ด้อยกว่า มีความสำเร็จในชีวิตน้อยกว่าก็มักจะกลายเป็นผู้นำในทางลบเพื่อจะแสดงให้เห็นว่าตนเองมีอำนาจนั่นเอง

๒. แบบของผู้นำที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัว-ตำแหน่ง-หน้าที่ มี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leadership) ผู้นำชนิดนี้คล้ายๆ เป็นรูปเคารพ อาจมีรูปร่างใหญ่ แข็งแรง สติปัญญาสูง มีวุฒิภาวะ มีคุณธรรมและศีลธรรมข้อสำคัญ คือ มีอำนาจเหนือจิตใจของคนทั้งกลุ่ม เมื่อผู้ร่วมงานมีความต้องการความปลอดภัยต้องการที่พึ่ง ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มจะเกิดขึ้น

๒) ผู้นำตามแบบแผน (Formal Leadership) ผู้นำชนิดนี้เป็นบุคคลที่มีสถานะในองค์กรหรือในหน่วยงาน โดยมียศ มีตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้เขามีอำนาจตามหน้าที่ และกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ

๓) ผู้นำตามหน้าที่ (Functional Leadership) ผู้นำชนิดนี้จะต้องมีคุณสมบัติ ๓ ประการ คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถช่วยตั้งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ช่วยทำให้กลุ่มบรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามที่ได้วางไว้ หรือช่วยให้กลุ่มมีความเข้มแข็งตั้งอยู่ได้โดยไม่ล้ม ผู้ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งใน ๓ ประการนี้ได้ ก็สามารถเป็นผู้นำตามหน้าที่ได้

สุดา ทัพสุวรรณ กล่าวถึง แบบของผู้นำว่ามีหลายแบบและได้ จำแนกดังนี้^{๕๐}

๑. จำแนกตามวิธีที่นำ ซึ่งมี ๓ แบบ คือ

๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้พยายามที่จะควบคุมกลุ่ม และจัดกลุ่มให้เป็นไปตามความประสงค์ของตัวผู้นำ

๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำชนิดนี้จะทำตัวเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเอง โดยจะช่วยกลุ่มทำงาน

^{๕๐}สุดา ทัพสุวรรณ, ผู้นำ, เอกสารประกอบการสอนหน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๑), หน้า ๘-๑๓.

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

๒. จำแนกตามวิธีแห่งการทดแทน มี ๒ แบบ คือ

๑) ผู้นำวิชาชีพ (Professional) ผู้นำชนิดนี้จะรู้ว่าจะงานคืออะไร และผู้นำวิชาชีพ นี้จะมี คุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานนั้นๆ โดยจะได้รับเงินเป็นค่าตอบแทนในการที่ให้ บริการ ในฐานะผู้นำ การที่ได้รับเงินค่าจ้างหรือค่าตอบแทนนี้ทำให้ต้องรับผิดชอบ มีหน้าที่ภาระผูกพัน เป็นที่ คาดหวังว่าจะช่วยนิยามหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรได้ชัดเจนขึ้น และสามารถทำหน้าที่ เหล่านั้นได้ด้วย เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความแข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพในการ ดำเนินการตามภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้นด้วย

๒) ผู้นำอาสาสมัคร (Volunteer) ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้มี อำนาจหน้าที่ในงานที่ปฏิบัติทั้งยังต้องพึ่งพาอาศัย ผู้นำวิชาชีพเพื่อรับทราบความรู้ใหม่ๆ ในการ นำไปใช้ปฏิบัติงานอีกด้วย ผู้นำชนิดนี้ไม่ได้รับเงินตอบแทนการบริการในฐานะผู้นำ แต่คาดหวังว่า จะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมจากผู้นำวิชาชีพ ผู้นำอาสาสมัครนี้ เป็นตัวแทนอย่างแท้จริง เป็นผู้พูดแทนและเป็นผู้แปลความหมายสำหรับกลุ่ม

๓. จำแนกตามสาขาความเป็นผู้นำ เป็นการจำแนกตามงานที่จะปฏิบัติ มี ๕ แบบ คือ

๑) ผู้นำริเริ่ม หรือผู้นำความคิดใหม่ๆ (Innovator Leader) ผู้นำชนิดนี้มักจะ เปลี่ยนแปลงหรือก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวในหน่วยงานหรือองค์กร บางครั้งผู้นำประเภทนี้อาจ ถูกมองว่าเป็นนักปฏิรูป อาจไม่ได้ รับการยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม อาจถูกมองว่าเป็นคน ประหลาดพิกลเป็นคนบ้าๆ บอๆ หรืออาจจะเป็นวีรบุรุษ อย่างไรก็ตามผู้นำชนิดนี้จะพยายามค้นหา สิ่งที่จะเชื่อว่าจะเป็นข้อยุติปัญหาที่ดีที่สุด

๒) ผู้นำกลุ่มโดยตรง (Direct Group Leader) ผู้นำชนิดนี้จะเป็นอาสาสมัครงานที่ ทำเป็นแบบเผชิญหน้าอย่างใกล้ชิดกับกลุ่ม เป็นผู้ที่มิพักะในการทำงานกับกลุ่ม หรือเป็นผู้ที่ได้รับ การพัฒนาการทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นอย่างมาก

๓) ผู้นำผลประโยชน์พิเศษ (Special Interest Leader) ผู้นำชนิดนี้กำลังเป็น ความต้องการของสังคม เพราะสังคมให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ เฉพาะสาขา มากขึ้น ผู้นำผลประโยชน์พิเศษนี้ จะเป็นผู้คอยกระตุ้นเตือนเป็นผู้คอยให้การสนับสนุนคอยแนะแนวทาง และเป็นผู้คอยสร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในกลุ่ม

๔) ผู้นำสถาบัน (Institute Leader) ผู้นำชนิดนี้มัก ได้แก่ ผู้นำผลประโยชน์พิเศษที่มีบทบาทเป็นวิชาชีพและเป็นทางการ เนื่องจากเขาได้รับการฝึกฝนและได้รับการจ้างอย่าง ต่อเนื่อง และถาวร

๕) ผู้นำชุมชน (Community Leader) ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำที่แตกต่างไปจาก ผู้นำทั้ง ๔ แบบ ที่กล่าวมาเพราะผู้นำชนิดนี้จะทำงานเกี่ยวข้องกับสวัสดิภาพโดยทั่วๆ ไปของประชาชนทุกคนในเขตที่ผู้นำทำงานอยู่

วณิช ประทุมนันท์ ได้จำแนกแบบของผู้นำตามพื้นฐานแห่งอำนาจหน้าที่โดยจำแนกตามอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ของผู้นำ ๓ แบบ ดังนี้^{๔๐}

๑. ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leaders) หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ หรือหัวหน้า โดยกฎหมาย เช่น อธิบดีหัวหน้ากอง หรือตำแหน่งอื่นๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

๒. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวบุคคล (Charismatic leaders) ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานเป็นอันมาก เช่น มักจะพบเสมอว่า อธิบดีแต่ละคนนั้นแม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็มิได้มีลักษณะของการเป็นผู้นำเหมือนกันเท่ากันทุกคน จะสังเกตเห็นความเป็นจริงว่าแต่ละคนได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะพิเศษ (Charisma) ของหัวหน้าแต่ละคนเป็นสำคัญ

^{๔๐}วณิช ประทุมนันท์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครปฐม”, วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕.

๓. ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leaders) ผู้นำหรือหัวหน้างานประเภทนี้คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งเป็นประธานสหภาพ ประธานที่ประชุม ซึ่งถือเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้มีผู้ทำการศึกษาแบบของผู้นำ ตามลักษณะพฤติกรรมพอที่จะทำการรวบรวม เพื่อประกอบการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

เรดดิน (Reddin) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำขึ้นมา ๘ แบบ และใน ๘ แบบนี้เป็นแบบที่มีประสิทธิผลน้อยอยู่ ๔ แบบ และแบบที่มีประสิทธิผลมากอยู่ ๔ แบบ^{๔๒}

๑. แบบที่มีประสิทธิผลน้อย ประกอบด้วยแบบของผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

๑) แบบผู้หนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งหรือให้ความสำคัญทั้งในการปฏิบัติงานและการสร้างสัมพันธภาพกับคน เป็นผู้ที่ทำงานไปวันๆ ไม่แสดงความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียรและนอกจากตัวเองจะไม่สนใจในงานแล้ว ยังมีการกระทำที่เปรียบเสมือนไม่สนับสนุนให้คนอื่นทำงานอีกด้วย โดยอาจเป็นผู้ไม่ให้ความร่วมมือขัดขวางหรือปิดบังข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นผู้ที่ทำงานจับจดปล่อยปละละเลยในการดูแลลูกน้อง

๒) แบบนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้ จะคำนึงถึงสัมพันธภาพกับลูกน้องมากกว่าที่จะคำนึงถึงผลประโยชน์ของงาน เพราะมีความเชื่อว่าการงานจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับบุคลากรในหน่วยงานว่าจะเต็มใจ หรือตั้งใจทำงานเพียงใด ผู้นำแบบนี้ จึงมุ่งที่จะเอาใจลูกน้องมาก ซึ่งการปกครองเป็นไปในลักษณะเป็นกันเอง โดยไม่ต้องการขัดใจลูกน้องการตัดสินใจสั่งการ ไม่เด็ดขาด เพราะพยายามจะหลีกเลี่ยงปัญหา เป็นผลทำให้ประสิทธิภาพของงาน

๓) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบที่มีความมั่นใจตนเองสูง โดยคิดว่ามีความสามารถเหนือกว่าลูกน้อง จึงเป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการโดยลำพังไม่ให้โอกาสลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้วิธีการปกครองลูกน้องด้วยการกดขี่ และควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

^{๔๒} Reddin, William J, **Managerial Effectiveness**, (New York : Mc Graw- Hill Book Co, ๑๕๗๐), pp. ๒๑๕-๒๓๔.

๔) แบบผู้ประนีประนอม (Compromisor) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญของทฤษฎีการทำงานที่จะต้องมุ่งทั้งงานและมุ่งทั้งสัมพันธภาพกับคน แต่ผู้นำแบบนี้ไม่สามารถจะปฏิบัติตามทฤษฎีได้ เพราะไม่กล้าตัดสินใจปัญหาโดยชี้ถูกและผิดให้เห็นเด่นชัดได้ ซึ่งไม่ต้องการทำให้ลูกน้องที่เสียผลประโยชน์ไม่พอใจ ไม่ต้องการสร้างความกระทบกระเทือนจิตใจให้แก่ผู้ใด จึงใช้วิธีการประนีประนอมเพื่อผลสำเร็จของงาน

๒. แบบที่มีประสิทธิผลมาก ประกอบด้วยแบบของผู้นำ ๔ แบบ ดังนี้

๑) แบบผู้ทำงานตามคำสั่งอย่างเดียว (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะก็คล้ายกับแบบผู้หนึ่งงาน คือ ไม่สนใจความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานแต่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในด้านการทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มีทัศนคติให้ความสนใจกับงาน จะไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ มากนัก ผู้นำที่มีลักษณะชอบทำตามคำสั่งอย่างเดียวนี้อาจทำตามกฎข้อบังคับและดำเนินการอย่างถูกต้องที่สุด แม้จะเป็นเรื่องปลีกย่อยแต่ก็ทำตามคำสั่งอย่างเคร่งคัดและถือข้อบังคับของงานตามหน้าที่ว่ามีความสำคัญ

๒) แบบนักพัฒนา (Developer) นักพัฒนาเป็นลักษณะของผู้นำชนิดหนึ่งซึ่งเป็นผู้ไว้วางใจของผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง เป็นผู้มีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำแบบนักบุญ ข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ นักพัฒนาเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และสามารถจูงใจบุคคลอื่นด้วย ซึ่งผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ปรับปรุงบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

๓) แบบผู้เผด็จการที่มีศีลปะ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้นำที่มีความมั่นใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนเองอย่างแน่อน และสร้างประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดผลงาน มีความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ในด้านสั่งงาน โดยไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศีลปะนุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากผู้เผด็จการมีศีลปะนี้ มักเป็นผู้มีความทะเยอทะยาน รู้กฎข้อบังคับและวิธีการปฏิบัติงานขององค์การเป็นอย่างดี ฐานในหน้าที่ของตนดี และทำงานสำเร็จเป็นส่วนใหญ่

๔) แบบนักบริหาร (Executive) ลักษณะผู้นำแบบนักบริหารนี้เป็นตัวอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพงานในหน้าที่คือ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์

มากที่สุด วางมาตรการในการผลิตและการทำงานไว้สูง แต่ในด้านการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างไปบ้าง เป็นผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จ ของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานให้ดีขึ้นเสมอ

กวี วงศพุด ได้ทำการศึกษาและนำเสนอแบบของผู้นำโดยได้พิจารณาจำแนกแบบของผู้นำจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจกับพิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงานดังนี้^{๔๓}

๑. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ ซึ่งได้แก่ผู้นำใน ๓ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) หรือเรียกว่า “แบบอัตตานิยม” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปทุกวิถีทาง ด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

(๑) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นนั้น

(๒) การตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีอำนาจ

(๓) การตัดสินใจและแก้ปัญหา มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

(๔) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการ ดังกล่าวเป็นเครื่องควบคุมผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้จำต้องสงบเมื่อเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยมีความจำเป็นขอทราบข้อเท็จจริงต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

(๕) นโยบายวัตถุประสงค์ มาตรการการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องที่ตั้งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแม้หาก

^{๔๓} กวี วงศพุด, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๓-๓๐.

จะฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างก็เป็นเพียงพิธีเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นไปในลักษณะยึดความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการโดยการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

(๖) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หาก อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

(๗) คำว่า ผู้ช่วย หมายถึง ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้า และ ช่วยให้งานของหัวหน้าสำเร็จเท่านั้น

(๘) ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้มาต้องผ่านหลายชั้น กว่าจะมีการวินิจฉัย สั่งการซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้า และยุ่งยาก

(๙) ระบบการตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่อง ซึ่งไม่ต้องการนำไปปฏิบัติงานเทียบเหมือนเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้บางทีเรียกว่า Free-rein-leaders การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีอยู่น้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่จะลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากความเป็นผู้นำแบบนี้ยากมาก การบริหาร จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

(๑) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบการจัดการได้ตามใจชอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

(๒) ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่ได้สร้างหลักเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงานว่าใครปฏิบัติได้ผลหรือไม่

(๓) หัวหน้ามักไม่เข้ายุ่งเกี่ยว ใครจะทำอะไรก็ได้ ความเป็นผู้นำหรือ หัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือสมมตินามเท่านั้น

(๔) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นซึ่งไม่ขัดแย้ง หรือ ผิดจากระเบียบปฏิบัติ หรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงส่งลงมา

(๕) ขาดความคิดริเริ่ม และไม่พยายามจัดให้มีการประเมินผลงานหรือ การคิดหาผลงานเพื่อแก้ไข

๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีที่สุดในแง่ของผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารสิ่งใดก็มักจะกระทำในนามของกลุ่มเพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และมีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน ลักษณะการบริหารงานต่างๆ ไปของผู้นำแบบนี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนการดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

(๒) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

(๓) ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นผู้นำและผู้ให้คำแนะนำ สอนงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

(๔) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีการที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

(๕) สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน แต่มีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานคอยให้คำแนะนำอยู่กับตน

(๖) ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

๒. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งได้แก่ผู้นำใน ๔ แบบ ดังนี้

๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) การปฏิบัติของผู้นำมักถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำแบบอิตินิยม การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบนี้ ต้องการความเป็นระเบียบเป็นสำคัญ จะทำอะไรก็ระมัดระวังและยึดระเบียบไว้ก่อนและมักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงานมากกว่าที่จะยกตัวเองขึ้นเป็นจุดเด่นอย่างแบบอิตินิยม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องระวังตัวแจ การติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว

๒) ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอิตินิยม ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักริธีสอนและการทำงานขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

๓) ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางบรรเทาความต่อต้านทั้งเป็นการชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจ การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

๔) ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ ส่วนใหญ่คล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชาธิปไตยและแบบจูงใจ คือนิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน ผู้นำมักนิยมใช้วิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติตาม เมื่อเห็นด้วย กับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนี้แล้ว

สรุปว่า รูปแบบที่มีการจัดกลุ่มเป็นทฤษฎีนั้น ในระยะแรกภาวะผู้นำยึดถือของ
 รูปลักษณ์เป็นความสำคัญ แต่ต่อมาพบว่ารูปลักษณ์ภาวะผู้นำแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบาย
 ประสิทธิภาพของงานได้ ดังนั้นการวิจัยต่อมาจึงแตกแขนงการศึกษา ไปสู่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
 และพฤติกรรมตอบสนองของผู้ตาม ทั้งในด้านอารมณ์และการกระทำ แต่ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
 ก็ไม่สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้น ภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงศึกษาวิธีการนำของผู้นำ
 ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยหลักการจัดการด้วยเงื่อนไขตามสถานการณ์และการจัดระบบ
 ภาระงานตามบทบาทและหน้าที่ชัดเจนให้แก่พนักงาน ซึ่งพบว่ายังไม่สามารถจุติประกายความ
 กระตือรือร้นในการทำงานอย่างมีชีวิตและจิตใจได้ หรือทำให้เกิดนวัตกรรมการทำงานแบบใหม่
 ที่จำเป็นในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถพิเศษที่เร้าใจให้ผู้ตาม
 เกิดความใส่ใจและรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงานความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิด
 ความภาคภูมิใจร่วมกันก็เป็นแนวคิดที่ทำให้ผู้นำ เกิดการตื่นตัวและปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์
 ในการบริหารงาน

๒.๒.๓ รูปแบบของภาวะผู้นำทางการศึกษา

ภาวะผู้นำทางการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำขององค์กรอื่นๆ เพราะการบริหาร
 การศึกษา เป็นรูปแบบการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความชำนาญการ และทักษะในการจัดการด้าน
 การศึกษา นอกจากนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีปรัชญาของการจัดการศึกษาที่ตอบสนอง การ
 พัฒนาเยาวชนเพื่อสังคมและประเทศชาติ การจะนำองค์กรทางการศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ จึง
 ต้องขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ในวงการการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะ
 ผู้นำที่มีความหมายสำหรับการพัฒนาผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่

เทลฟอร์ด (Telford) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วม
 ใจ (Collaborative leadership) ได้ทำการศึกษาผู้นำทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาระบบการทำงาน
 ของโรงเรียนสู่การบริหารจัดการให้แนวคิดที่ผู้นำทางการศึกษา ไม่ใช่ผู้ที่บริหารจัดการองค์กร
 ความรู้ได้เสมอไปผู้ที่ทำให้หน้าที่จัดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้แก่ผู้เรียน คือ ผู้สอน การ
 บริหารจัดการโรงเรียน จึงต้องเข้าใจบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน บทบาทของผู้นำในฐานะ
 ผู้บริหารที่ส่งผลให้เกิดการเรียนการสอนที่บรรลุเป้าหมาย คือ ผู้นำที่มีคุณลักษณะของนักการศึกษา

มากกว่านักบริหารจัดการที่ต้องยึดถือกฎระเบียบที่เคร่งครัด การศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจ ยึดกรอบความคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการ ที่จัดกรอบการบริหารเป็น ๔ ด้าน คือ^{๘๔}

๑. ด้านโครงสร้าง (Structural)
๒. ด้านการเมือง (Political)
๓. ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resource)
๔. ด้านสัญลักษณ์ (Symbolic)

กรีนลีฟ (Greenleaf) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำนักบริการ (Servant leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น พนักงาน ลูกจ้างและชุมชนเพื่อช่วยกันสร้างอำนาจการนำทางการศึกษา ผู้นำที่มีความเชื่อในเรื่องของการบริการนั้นต้องเกิดความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในอย่างเป็นธรรมชาติที่นำไปสู่การให้บริการและต้องมีความเชื่อว่าการให้บริการเป็นความสำคัญอันดับแรก การทดสอบว่าการบริการนั้นมีประสิทธิภาพ คือพิจารณาว่าการให้บริการนั้นทำให้บุคคลพัฒนาขึ้น ในขณะที่ได้รับการบริการบุคคลนั้นมีสุขภาพที่ดีขึ้น ฉลาดขึ้น มีอิสระเพิ่มขึ้น มีการพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น และพวกเขาก็จะกลายมาเป็นผู้ให้บริการมากขึ้น คุณสมบัติ ๑๐ ประการที่การนำไปสู่การเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ ได้แก่^{๘๕}

๑. การฟัง
๒. การมีความเห็นใจ
๓. การเชี่ยวชาญ
๔. การตระหนักรู้
๕. การซื่อสัตย์
๖. การมีความคิดรวบยอด
๗. การมองเห็นภาพ
๘. การดูแล
๙. การพร้อมร่วมมือ

^{๘๔}Telford, H. **Transforming Schools through Collaborative Leadership**, (London : Falmer Press, ๑๙๙๖), pp. ๓๘-๓๙

^{๘๕}Greenleaf, Greenleaf, R. **Reflections on Leadership**,(New York: John Wiley & Sons, ๑๙๙๕), pp. ๑-๗.

๑๐. การสร้างชุมชน

ภาวะผู้นำแบบให้บริการนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสนับสนุนให้งานด้านการบริหาร การศึกษาเพื่อเป็นการบริหารเพื่อการเรียนการสอน จำเป็นต้องได้รับการบริการจากผู้นำและให้การ สนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดอิสระ สร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

บล็อก (Block) ได้กล่าวทฤษฎี รูปแบบภาวะผู้นำแบบหุ้นส่วน (Share holder leadership) เป็นรูปแบบการนำแบบเป็นหุ้นส่วนก็อาจเป็นทางเลือกหนึ่งเพราะการบริหารเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีภาวะผู้นำที่เท่าเทียมกัน ฐานะหุ้นส่วนระหว่างผู้นำกับกลุ่มสมาชิกด้วยความสัมพันธ์ เชื่อมโยงในแนวทาง ที่ทำให้อำนาจระหว่างกันอยู่ในภาวะที่สมดุลในการบริหารด้านการศึกษารูปแบบของการความคิดของบล็อก ในการกำหนดภาวะผู้นำในรูปแบบของการเป็นหุ้นส่วนต่อกัน เป็นแนวคิดที่นำไปสู่การมอบอำนาจและการทำงานเป็นทีม ในการบริหารจัดการลักษณะของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วนมีความสำคัญในด้านการบริหารการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นงานพัฒนา ผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบการจัดการเรียนการสอนมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ในตัวผู้เรียนอย่าง ความเป็นอิสระทางวิชาการ ลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำแบบเป็นหุ้นส่วนต่อกัน ได้แก่^{๔๖}

๑. การสร้างยุทธศาสตร์ ในการสนทนาการแลกเปลี่ยนจุดมุ่งหมาย (Strategic conversation) ในการเป็นหุ้นส่วนกันนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความรับผิดชอบในการให้ความหมาย ของวิสัยทัศน์และคุณค่าด้วยการสนทนากันในทุกระดับ และมีผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่นำทุกคนให้มา เกาะเกี่ยวกันในภาพกว้างของวิสัยทัศน์

๒. การให้อิสระทางด้านความคิด (Freedom of choices) การให้ข้อคิดที่แตกต่างกัน ให้ ทุกคนใช้สิทธิในการออกความคิดเห็น ในความเชื่อที่ว่าคนเราอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ดังนั้นการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเป็นเสียงๆ หนึ่งที่ควรสนใจ

๓. การสร้างความน่าเชื่อถือร่วมกัน (Accountability) ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบต่อ ผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ละคนสร้างความน่าเชื่อถือต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ร่วมกัน

๔. การมีความบริสุทธิ์ใจต่อกันอย่างสมบูรณ์ (Mutual trust) ต้องพูดความจริง เมื่อมี การกระจายอำนาจออกไปทุกคนต้องพูดความจริงเพื่อที่จะทำให้ความรู้สึกไม่มั่นคงลดน้อยลง

^{๔๖} Block, P. **Stewardship; Choosing Service over Self-Interest**, (San Francisco: Berrett-

คอลเวลล์ (Caldwell) ได้กล่าวทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) จากการศึกษาภาวะผู้นำ ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับ ระบบการเรียนการสอนในภาพรวมของเกสตัลท์ ที่ จะสร้างให้สถาบันการศึกษาเป็นสังคมของการเรียนรู้ ความสามารถของผู้นำที่มียุทธศาสตร์เป็น สิ่งจำเป็นในยุคที่การเรียนรู้เสมือนจริงได้เกิดขึ้นในโลกของการศึกษา ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่สามารถ นำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการสัมภาษณ์ของตัวผู้นำ และจากการรับรู้ ของผู้บริหารและคณาจารย์ในสถาบันของตนจะสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมของผู้นำภายใต้ แนวคิดและการปฏิบัติของ คาลด์ ซึ่งได้นำเสนอยุทธศาสตร์ ๕ ประการดังนี้^{๔๗}

๑. การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำและการได้รับการยอมรับว่ามีวิสัยทัศน์ที่มองเห็น ความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อมวลชนเพื่อการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใฝ่รู้ศึกษาแนวทางการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่ๆ ทั้งจากต่างประเทศและในประเทศและสามารถนำมา ประยุกต์ใช้

๒. ด้านการสื่อสารข้อมูลและแนวคิดนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร ให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างดี ตลอดจนต้องสร้างช่องทางในการสื่อสารให้หลากหลายเพื่อแสดงวิสัยทัศน์ ให้เด่นชัด ทักษะในการสื่อสาร ซึ่ง ได้แก่การพูดสนทนานั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักธรรมชาติของ มนุษย์และวัฒนธรรมในการทำงาน การให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกันในการสื่อสารพูดจามีความสำคัญ ยิ่ง จะพบว่า การพูดให้ข้อมูลที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องกระทำ การสื่อสารแบบถึงตัวบุคคลเป็น ทางเลือกที่ผู้นำจำเป็นต้องนำมาใช้เมื่อต้องการผลลัพธ์ที่ตอบสนองได้จับใจ โดยใช้ยุทธศาสตร์การ สื่อสาร (Strategic conversation) การใช้ผู้แทนที่มีผู้ยอมรับนับถือในกลุ่มเป็นตัวแทนในการสื่อสาร ให้ทำหน้าที่นี้อาจเป็นทางเลือกหนึ่งในการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การใช้วาทีศิลป์เป็นสิ่งที่ทำ ให้เกิดความประนีประนอม ยอมอ่อนตาม นอกจากนี้การให้การยกย่องชมเชย ให้การยอมรับและ ให้ความเชื่อถือ ก็เป็นสิ่งที่นำไปสู่การสื่อสารที่ได้ผลดี

๓. ด้านการร่วมมือ การปฏิบัติต่อกันก่อให้เกิดความร่วมมือหรือขัดแย้งได้ เท่าๆ กัน การพูดที่แสดงความเป็นกันเองมีความสำคัญ ยิ่งต่อการสร้างเครือข่ายของการทำงานการ

^{๔๗} Caldwell, B, A Blueprint of Successful Leadership in an Era of Globalisation in Learning. Paper Presented in a Regional Seminar of Leaders in Rajabhat Institutes, Rajabhat Institute Chombung, ๑๕๕๘ p.๑๒.

แสดงความอ่อนน้อมต่อกัน ในบางวัฒนธรรมการแสดงออกแบบญาติพี่น้องเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือกันอยู่จะเห็นได้จากการใช้สรรพนามในการพูดคุยกันที่จะบ่งชี้ระดับของความสนิทสนมกัน ซึ่งแสดงออกด้วยการพบปะกัน การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัว ซึ่งมักจะเข้ามาปะปนกับการทำงานอยู่เสมอ การแสดงความเอื้อเฟื้อด้วยการให้ของรางวัลเป็นการแสดงน้ำใจ การแสดงความเป็นเพื่อนที่สามารถดักเตือนหรือพูดจากันได้ เป็นความภาคภูมิใจของเฉพาะตัวบุคคล การมีลักษณะของความอ่อนข้อ ให้อภัย ใจเย็นเป็นคุณลักษณะที่เป็นรูปแบบที่ต้องการ ซึ่งผู้นำอาจมีความแตกต่างกันและเหมือนกันในบางประเด็น เช่นการใช้ความเจียบ นิ่งเฉยไม่ได้ตอบสนองความขัดแย้ง แต่ยังคงเดินหน้าทำไปเรื่อยๆ ซึ่งทำให้ผู้ได้แย้งเกิดความลังเลไม่แน่ใจ และเมื่อพบว่าการโต้แย้งไม่มีผลก็จะหันกลับมาร่วมมือแม้จะไม่เต็มใจก็ตาม หรือการโต้ตอบแบบเปิดเผยโดยลงมือกระทำให้เป็นแบบอย่าง ซึ่งสร้างให้เกิดการต่อสู้เพื่อเอาชนะให้ได้ในเชิงวิชาการและการทำงานก็เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นในวงการศึกษา การใช้อำนาจตัดสินใจเด็ดขาดลงไปและทำโทษ อาจไม่ได้ผลดี แต่การทำให้ผู้ต่อต้านยอมรับน้ำใจและความรู้สึกที่ดีด้วยความยุติธรรมโดยส่วนรวมเป็นแนวทางหนึ่งในการเป็นผู้บริหารที่ดี

๔. การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และมีความมุ่งมั่นที่จะตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ให้ชุมชนมีความเชื่อถือในคุณภาพของการจัดการศึกษาและให้สถาบันเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนได้ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนจะทำให้เกิดการช่วยเหลือสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ในด้านศิลปวัฒนธรรมที่ต้องสืบสาน รวมทั้งภูมิปัญญาชาวบ้านซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

๕. การควบคุมดูแลและการประเมินคุณภาพ การจัดการเรียนการสอนและบริการให้บริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพจะต้องมีการประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนด้วยระบบการประเมินแบบครบวงจร การประเมินต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน คือ เพื่อการพัฒนาให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและทันต่อเหตุการณ์

สุภัททา ปิณฑะแพทย์ ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบเพื่อนแท้ (KaLaYaNaMiTr; True good friend leadership) ในวงการการศึกษานั้น การทำงานเป็นการสร้างคุณค่าเพื่อการพัฒนาคน ผลกำไร คือ การสร้างคนให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ทุกคนที่เกี่ยวข้องจึงมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาผู้เรียนให้ก้าวทันโลกในการทำงาน รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่นำความสำเร็จในการบริหารงานคือ รูปแบบที่เป็นเพื่อนร่วมอาชีพ ที่มีความ

เชื่อมโยงสัมพันธ์กันมิให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและมีความจริงใจต่อกัน เอื้ออาทร มีมิตรภาพที่กลมเกลียวกันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยกันนำไปสู่การบริหารจัดการในยุคที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคข้อมูลข่าวสาร คุณลักษณะสรุปของภาวะผู้นำในฐานะเพื่อนแท้ เมื่อนำมารวมกลุ่มพฤติกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดังนี้^{๘๘}

๑. มีความรู้ทักษะและความสามารถ (K = Knowledge)
๒. ให้ความรักใคร่และเป็นมิตรเอื้ออาทร (L= Loving care)
๓. ทำให้เกิดผลตอบแทนตามผลลัพธ์ (Y = Yield)
๔. ให้การสนับสนุนที่จำเป็น (N= Need)
๕. ยึดถือทางสายกลาง (M= Middle way)
๖. สร้างการทำงานเป็นทีม (T=Team)

การพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ จะต้องมีฐานของการพัฒนามาจากภาวะผู้นำแบบธรรมชาติของ พระธรรมปิฎก (ประยุต ปยุตโต) ซึ่งเป็นที่มาของฐานอำนาจ ๔ ประการคือ ฐานอำนาจที่เกิดจากความฉลาดรอบรู้ (Wisdom Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความพยายาม (Effort Power) ฐานอำนาจที่เกิดจากความเมตตา (Kindliness Power) และฐานอำนาจที่เกิดจากการไม่ประพฤติดี (Faultiness Power)

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำแบบประสานให้พากันไป กล่าวว่า เป็นรูปแบบที่ใช้ความสัมพันธ์แบบประสานตัวระหว่างผู้นำและผู้ร่วมที่ไปด้วย การประสานตัวกันมีลำดับขั้นตอนดังนี้^{๘๙}

ขั้นที่ ๑ เริ่มต้นด้วยการที่ตนเองต้องมีคุณสมบัติ ความรู้และความสามารถเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่คน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำที่เชื่อว่าผู้นำจะสามารถแก้ปัญหา นำพวกเขาไปได้จนถึงจุดหมาย ซึ่งทำให้พอใจ เต็มใจ และอยากเข้าร่วมไปด้วย ความศรัทธาที่เกิดขึ้นทำให้ไม่ต้องแสดงตนว่าเป็นผู้นำ แต่จะเป็นผู้นำโดยเขาอยากให้นำ

^{๘๘} สุภัททา ปิณฑะแพทย์, *Leadership and Change in Education*, <http://www.supatta.haysamy.com/articles>, (๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๕).

^{๘๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๕๐), หน้า ๘-๑๒.

ขั้นที่ ๒ ผู้นำจะต้องเริ่มทำให้ผู้ร่วมไปด้วยเกิดความมั่นใจในตนเองว่ามีศักยภาพมีทุนแห่งความสามารถที่จะเอามาปรับจัดและพัฒนาให้สามารถทำกิจการงานได้สำเร็จ คือ สามารถเข้าร่วมไปด้วยกันได้ให้มีความมั่นใจว่าจะร่วมไปด้วยกันได้

ขั้นที่ ๓ ช่วยให้ผู้ร่วมไปด้วยกันประสานกันเอง คือชักนำให้เกิดความสามัคคีพร้อมเพรียงกันทั้งประสานมือและประสานใจซึ่งมีความสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกัน ซึ่งต้องการความกลมเกลียว มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมจิตร่วมคิดร่วมใจซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่ต้องการหลักธรรม

ขั้นที่ ๔ ประสานคนกับสิ่งที่จะทำ หรือประสานคนกับงานนอกจากจะให้ความมั่นใจในตนเองแล้วต้องสร้างความมั่นใจในการทำงานด้วย หรือสิ่งที่ทำด้วยว่าสิ่งนี้ดีแน งานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์สุขตามที่มุ่งหมายอย่างแท้จริง สร้างให้เขาเกิดความมั่นใจในคุณค่าของงานจนทำให้อยากทำและรักงานที่ทำ ซึ่งจะนำไปสู่ความตั้งใจทำงาน

ขั้นที่ ๕ ประสานความตั้งใจในการทำงานให้เกิดกำลังใจในการทำงาน คือทำให้เกิดเป็นพลังใจที่ทำให้มีการขับเคลื่อน เกิดความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ ทางพุทธศาสนา เรียกว่า มีความไม่ประมาท ไม่เฉื่อยชา แม้ว่าความรักงานจะทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน แต่บางทีถ้าไม่หนุนให้กำลังใจขึ้นไปบ้างก็อาจจะเกิดอาการเสื่อมถอยลงได้ ดังนั้นจึงต้องพยายามคงไว้ทั้งความรักงาน ตั้งใจทำงานและกำลังใจเข้มแข็งที่จะสู้งาน บุกฝ่าไปข้างหน้า ไม่ย่อท้อ ไม่ทอดถอนและไม่ท้อแท้

ขั้นที่ ๖ ประสานประโยชน์สุขแก่คนที่เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือคนที่ร่วมไปด้วยกัน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามให้คนที่ร่วมงานร่วมอยู่ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ไม่ใช่แค่เพียงให้เขาสละกำลังร่วมทำงานแต่จะต้องหาวิธีการส่งเสริมสนับสนุนเอื้อโอกาสให้เขาได้พัฒนาให้เกิดความเจริญแก่ตนเอง ซึ่งจะเป็นผลย้อนกลับทำให้มาสู่องค์การเพราะเมื่อเขาเก่งขึ้น ดีขึ้น ก็จะทำงานได้ผลดีขึ้น มีความสุขมากขึ้นมีชีวิตที่ดีงามบรรลุผลประโยชน์อย่างแท้จริง

สรุปว่า รูปแบบภาวะผู้นำนั้น เป็นภาวะผู้นำที่นำหลักธรรมที่เป็นธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและสร้างสันติภาพที่ยั่งยืนให้แก่ชีวิตด้วย เป็นการให้ผู้นำสร้างความศรัทธาและความเชื่อต่อผู้นำและต่อผู้ร่วมไปด้วยกัน จึงเป็นรูปแบบที่สร้างความสมดุลต่อภาวะผู้นำและผู้ตาม ยังเป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำทางการศึกษา อาจต้องมีการผสมผสานกับรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการนำสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าและเป็นที่น่าเชื่อถือ ผู้นำทางการศึกษา คือ ผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชา

นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน การเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะสามารถนำการพัฒนาไปสู่เยาวชนและบุคคลในชุมชนได้

๒.๓ แนวคิดทฤษฎีหลักภาวะผู้นำทางการบริหาร ๖ ด้าน

จากแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni), ฮอเมอร์ (Homer) คุณลักษณะผู้นำของครูสภา และมารริเนอร์ (Marriner)^{๕๐} ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง ๖ องค์ประกอบ คือ ๑) ความสามารถในการจูงใจ ๒) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ๓) การเป็นตัวอย่างที่ดี ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน ๕) ความฉลาดและมีไหวพริบ ๖) หลักในการปกครองตน ผู้วิจัยได้นำเอา เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni), มาเป็นกรอบตัวแปรในการศึกษาวิจัยซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำของวิทยาลัยสงฆ์องค์ที่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้^{๕๑}

๒.๓.๑ ภาวะผู้นำด้านความสามารถในการจูงใจ การจูงใจ การใช้แรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการเพื่อให้งาน ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย แรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก แรงจูงใจภายในจะ เกี่ยวข้องกับเรื่องของจิตวิญญาณของแต่ละคน ตลอดจนความรู้สึกนึกคิด ไม่สามารถหยั่งรู้ได้อย่าง ชัดเจน แรงจูงใจภายนอกจะสามารถ แยกแยะได้ว่า บุคคลใดมีความสนใจในเรื่องใด ซึ่งผู้นำ จะต้องศึกษาครูอาจารย์ในฐานะที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชาว่าเขามีความต้องการสิ่งใดและตอบสนอง ความต้องการในเรื่องนั้นๆ เพราะการ ที่คนจะทำงานเต็มศักยภาพนั้นต้องมีแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ ทำ บางคนต้องมีสิ่งของรางวัลมาช่วยยู่ จึงจะเกิด บางคนต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่ง บางคนต้องการความรัก ความอบอุ่น ความ เข้าใจ แต่บางคนต้องการลาภ ยศสรรเสริญ และได้รับการยก ย่องจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจึงต้อง วิเคราะห์แยกแยะบุคคลากร และใช้ความสามารถในการใช้ แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงาน อย่างเต็มกำลังสามารถ

อรสา รุ่งปีละรังสี ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็น ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของ พฤติกรรมที่จะ

^{๕๐} Thomas J. Sergiovanni, Explanations in Educational Administration (St.Louise: University, ๑๙๗๓), ๕๕.

^{๕๑} ญัฐฐานिता ทัพปิตรา , ภาวะผู้นำของผู้บริหารในวิทยาลัยดุริยางคศิลป์มหาวิทยาลัยมหิดล. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓.

ตอบสนองความต้องการของตน พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียวหรือ หลายปัจจัยก็ได้ แต่อย่างไรก็ดีแรงจูงใจของมนุษย์จะอยู่บนพื้นฐานความต้องการ^{๕๒}

รันวา เฟ็งคำ ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้บุคคลใช้พลังงานไปเพื่อจุดมุ่งหมายที่ปรารถนา ซึ่งจะแสดงออกในรูปของ พฤติกรรมที่จะตอบสนองความต้องการของตน พฤติกรรมที่แสดงออกเกิดจากปัจจัยเดียว หรือ หลายประการ เช่น เกิดจากความต้องการที่เกิดจากสิ่งเร้าภายนอก สิ่งเร้าภายใน หรือทั้งสิ่งเร้า ภายนอกและสิ่งเร้าภายในรวมกัน เช่น ความหิว ความกระหาย ความต้องการเป็นที่รู้จักและเป็นที่ ยอมรับของสังคม ฯลฯ สิ่งเร้าต่าง ๆ ดังกล่าวจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น ทั้งแรงจูงใจและแรงขับต่าง ๆ ก็เป็นแรงผลักดันที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน จึงกล่าวได้ว่าแรงขับทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดก็ได้ ส่วนแรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและมีจุดมุ่งหมาย^{๕๓}

ซูตักดี เจนประโคน ให้ความหมายว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาวะใด ๆก็ตามที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้งาน ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ และมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวกำหนด^{๕๔}

สมพร สุทัศนีย์ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึงการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น หรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และ พฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรง ในการจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้ งานประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็ม ความสามารถหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็น เรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิด แรงจูงใจ^{๕๕}

^{๕๒} อรสา รุ่งปีตะรังสี , "แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขวัญของข้าราชการ : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างอาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล กับข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๓๐), หน้า ๑๑

^{๕๓} รันวา เฟ็งคำ, ความหมายของแรงจูงใจ (วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา , ๒๕๓๖), หน้า ๑๔

^{๕๔} ซูตักดี เจนประโคน , เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๔๑), หน้า ๘

^{๕๕} สมพร สุทัศนีย์ , เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .(ศึกษาศาสตร์ การบริหารการศึกษา , ๒๕๔๒), หน้า ๒๕

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๒, หน้า ๑๐๕) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ความต้องการของ มนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจเป็น กระตุ้นหรือการสร้างสิ่งเร้าเพื่อช่วยให้เกิดการกระทำต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นภาวะกระตุ้น ให้ปฏิบัติได้ทำงานด้วยความขยัน มีความกระตือรือร้นที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจและสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ควบคุมไปด้วย เป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังงานภายในของคนปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายโดยมุ่งหวังที่จะได้รับรางวัล เป็นสิ่งตอบแทน^{๕๖}

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าหมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความ ต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้ก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม^{๕๗}

บุญชู คำขาย กล่าวว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับซึ่งพุ่งตรงไปเป้าหมายทั้งในลักษณะของการเข้ามาหาหรือยกย่อง^{๕๘}

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ (motive) หมายถึง ตัวผลักดันที่ทำให้เกิดการกระตุ้นหรือการปลุกเร้าให้มีความแสดงพฤติกรรมออกมา โดยมีความต้องการ (wants) ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ ที่ นำมานั้นอาจจะเป็นรางวัล โบนัส ตำแหน่ง และการลงโทษ ซึ่งเป็นทำให้เกิดการตื่นตัว อีก ทั้งการทำให้เกิดการคาดหวัง ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน ในการ ปฏิบัติงานการบริหารคนในองค์กร การอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะผลของความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานและองค์กร แรงจูงใจนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรสามารถนำไปใช้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตามความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ

^{๕๖} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ,การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. มหาวิทยาลัยคริสเตียน , ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๐

^{๕๗} ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ,การบริหารงานวิชาการ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๘

^{๕๘} บุญชู คำขาย , จิตวิทยาการเรียนการสอน. คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.๒๕๔๐), หน้า ๒๑๕

Maslow มาสโลว์ การจูงใจ คือ การที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้เรามีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เราได้วางไว้ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ

“สิ่งจูงใจ” เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น ปัจจัยในการที่ทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจมีอยู่ ๕ ประเภท

1. ความมีอำนาจ (power)
2. ความสำเร็จ (achievement)
3. การมีส่วนร่วม (participation/affiliation)
4. ความมั่นคง (security)
5. สถานภาพ (status)

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีความต้องการของ Maslow เป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น ๒ ระดับ คือความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูง โดยที่มนุษย์มีความต้องการในระดับหนึ่งแล้วความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจนถึงความต้องการในระดับที่สูงที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ มี ๕ ลำดับขั้น

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physical need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตัวเอง เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น
๒. ความต้องการความปลอดภัย (safety need) เป็นความต้องการที่แต่ละบุคคลต้องการที่จะปราศจากอันตรายทางกายและความกลัวที่จะสูญเสียงาน
๓. ความต้องการทางสังคม (social need) คือการมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
๔. ความต้องการการยกย่อง (esteem need) คือการมีความรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญสูง ได้รับความชมเชย และการยอมรับจากหัวหน้างาน และได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีสถานภาพสูงขึ้น

๕. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization need) ได้แก่ลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระสูง การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และงานมีความริเริ่มสร้างสรรค์

หลักและเทคนิคของการจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจจะทำให้ทราบว่าเทคนิคการจูงใจอะไรบ้างที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่การจูงใจมีความสลับซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ดีที่สุดเพียงคำตอบเดียว เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

๑. เงิน (money)
๒. การมีส่วนร่วม (participation)
๓. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (quality of working life)

รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรง

เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปเนื่องมาจากแรงจูงใจ การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น ๔ อย่าง คือ

๑.การเสริมแรงจูงใจในทางบวก (positive reinforcement) เป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทนในสิ่งที่คุณค่าเหล่านั้นต้องการ เช่น การกล่าวคำขอบคุณ การให้คำชื่นชม เป็นต้น

๒.การเสริมแรงจูงใจในทางลบ (negative reinforcement) บางครั้งเรียกว่า การหลีกเลี่ยงเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น ทำงานให้เสร็จก่อนกำหนดเพื่อหลีกเลี่ยงการตำหนิจากหัวหน้างาน

๓.การเพิกเฉย (extinction) เป็นการเสริมแรงจูงใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อยๆ หรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไป โดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทน เช่น เมื่อเห็นว่าคนๆหนึ่งมีพฤติกรรมไม่ถูกต้องแต่ยังได้รับการยอมรับจากกลุ่มทำงาน ต้องปรึกษากับกลุ่มเพื่อให้หยุดการยอมรับต่อพนักงานคนนั้น

๔.การลงโทษ (punishment) เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากได้ผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การลดตำแหน่ง การลดอำนาจที่ดี การลดเงินเดือน เป็นต้น

การจูงใจกับค่าตอบแทน

การจูงใจโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนต่ำ พนักงานก็จะทำงานให้เราไม่เต็มที่ พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี

รางวัลตอบแทน

มี ๒ อย่างคือ

๑. รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากบุคคลอื่น โดยทั่วไปก็เกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ใบประกาศเกียรติคุณ คำชมเชย เป็นต้น

๒. รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) เป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น ตัวเองมีความสามารถสูงขึ้น ตัวเองเก่งขึ้น มีความรู้มากขึ้น ภาคภูมิใจกับการทำงานที่ตนเองทำขึ้น เป็นต้น

สรุปภาวะผู้นำในความสามารถในการจูงใจ นั่นก็คือ ความคิดที่เกิดจากแรงจูงใจ ภายในและภายนอกได้สำนึก กล่าวคือ แรงจูงใจในการทำงานที่มาจากภายในและภายนอกเป็นสิ่งที่สำคัญมากก็คือคนทุกคนต้องมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างผลงานตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าอีกอย่างแรงจูงใจก็คือ มนุษย์มีความต้องการที่หลากหลาย มากและมนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด トラバドที่ยังมีชีวิตอยู่ ดังนั้น แรงจูงใจภายในและภายนอกนั้น เป็นการพัฒนาตนเองก็คือการสร้างการทำงานสู่ความสำเร็จ

๒.๓.๒ ภาวะผู้นำด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับภาวะผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยอาจกล่าวได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นสิ่งที่ผู้นำเองต้องให้ความสำคัญ เป็นลำดับที่ รองลงมา ท้นต่อเหตุการณ์และทันสมัย เป็นตัวสะท้อนภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในปัจจุบันโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และหรืออื่นๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ด้วยกันทั้งสิ้น หากผู้นำ ท้น ต่อเหตุการณ์และทันสมัยก็จะสามารถพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กร ได้อย่างดี

วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จึงต้องมีความรู้และ ประสิทธิภาพในการบริหารเป็นอย่างดี ต้องรู้จักสะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ มันศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมองการณ์ไกล สามารถวางแผนระยะยาว (Long term

planning) สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชาญฉลาด เปลี่ยนวิกฤติสู่โอกาสได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงองค์การให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัย สามารถต้านทานต่อวิกฤติการณ์ที่มากระทบได้อย่างมั่นคง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ ควรมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นผู้มี วิสัยทัศน์ มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร ความสามารถที่ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ ความสามารถ ทำให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีพลังและมุ่งการปฏิบัติให้บรรลุผล แสดงอารมณ์ได้อย่าง เหมาะสมและเอื้ออาทรแก่ผู้อื่น ชอบที่เสี่ยง สร้างกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการโฆษณา ตัวเอง และทำให้การขัดแย้งภายในเกิดขึ้นน้อยที่สุด กระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จใน ระดับสูงในการจูงใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์การ ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชม ในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิก^{๕๕}

วันนา เมืองจันทร์ กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ การสร้างภาพอนาคต หรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการในการเดิน ไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำระวางแผนมาใช้ หรือหมายถึง สิ่งที่ยอยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดี กว่าเดิม วิสัยทัศน์เกิดจากการคิดโดยใช้ปัญญา ซึ่งอาจจะหมายถึง การสร้างความฝัน และมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะทำให้ฝันนั้นเป็นจริง^{๕๖}

วิสัยทัศน์ คือ การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมาย ปลายทางเชื่อมโยงกับการกิจ ค่านิยม และความเชื่อด้วยกัน แล้วจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าว ต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลัง และมีความเป็นไปได้

สมมติว่า V คือ วิสัยทัศน์ (Vision) I คือ ความฝันในอนาคต (Image) และ A คือ การกระทำ(Action) สามารถเขียนเป็นสมการได้ว่า $V = I + A$ วิสัยทัศน์ คือ

- * สิ่งที่ฝัน
- * เกี่ยวกับเรื่องอนาคต
- * เป็นเครื่องออกทิศทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการ
- * มีเป้าหมายที่เป็นไปได้

^{๕๕} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพฯ : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕๕.

^{๕๖} วันนา เมืองจันทร์, (วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา .๒๕๔๒), หน้า ๕

- * มีพลัง ทำทลาย และเร่งให้เกิดพฤติกรรมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์
- * กระชับ ชัดเจน ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- * ออกทั้งเส้นทางและเป้าหมาย

ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะ ๓ มิติ คือ กว้าง-ไกล-ไฟสูง ซึ่งแต่ละมิติมีลักษณะดังนี้

กว้าง คือ การมอง ภาพรวม ที่เป็น total is more than sum of its parts ด้วยการพิจารณา จุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหา และปัจจัยต่างๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาประกอบการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

ไกล คือ รัศมีการมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์นั้น มิใช่การมองแบบ hereandnow ในระยะเวลานั้นๆ แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า (mental projection) การปฏิบัติที่เกิดแต่ผลนำออก (outputs) แต่ผลลัพธ์ (outcomes) ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี

ไฟสูง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่า มีสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับท่าทีไปในทิศทางใด จึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ

การระบุวิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะสั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย แต่ได้ความครบถ้วนตามปณิธาน ที่ตั้งไว้บ่งท่นแนะนำว่า ไม่ควรเกิน ๒๕ คำ ตัวอย่าง เช่น

Walt Disney

-ทำให้ผู้คนเป็นสุข

Wal – Mart

-ให้โอกาสคนทั่วไป ได้ซื้อของเช่นเดียวกับคนรวย

Merck

-เพื่อถนอมและพัฒนาชีวิตมนุษย์

วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับนักบริหารอย่างไร

จากผลงานการวิจัยของโรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) เกี่ยวกับทักษะที่จำเป็นของ ผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องมีทักษะความชำนาญใน ๓ ด้าน เรียกว่า "THC" ดังนี้

๑. ทักษะในด้านเทคนิควิธี (Technical Skill) คือความสามารถในการทำงานต่างๆ ในหน้าที่ เช่น ทักษะในการฟัง พูด อ่าน และเขียน เป็นต้น ผู้บริหารที่มีทักษะในด้านเทคนิควิธี จัดเป็นผู้บริหารที่ "เก่งงาน"

๒. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการติดต่อสมาคมกับผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง หรือการผูกมิตร กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ผู้บริหารที่มีทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ จัดเป็นผู้บริหารที่ "เก่งคน"

๓. ทักษะในความคิดรวบยอด (Conceptual skill) คือ ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา ปรับปรุง พัฒนา ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน หรือความสามารถ ในการคิดวิเคราะห์ มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นต่อ หน่วยงานของตนในอนาคต เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ได้ส่งผลกระทบอย่างไร ต่อหน่วยงานของตนทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แล่นำมา กำหนดเป็นนโยบาย เพื่อไปสู่การปฏิบัติ ทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าทันกับสภาพสังคมที่ เปลี่ยนไป ผู้บริหารที่มีทักษะในด้านความคิดรวบยอด จัดเป็นผู้บริหารที่ "เก่งคิด"

กล่าวโดยสรุปคือ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องเก่งงาน เก่งคน เก่งคิดก็คือ ผู้บริหารที่เก่งงานก็คือสร้างผลงานให้วิทยาลัยเป็นที่ยอมรับ เก่งคนก็คือ จะต้องมีความฉลาด(I.Q)เหนือเกณฑ์เฉลี่ยของความฉลาดของ ผู้ร่วมงานในองค์กร และความฉลาดของผู้บริหาร อาจดูได้จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารแต่ละคน สามารถนำพาหน่วยงานของตนให้พ้นจากวิกฤติการณ์ต่างๆ ก้าวล่วงไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองใน อนาคต เก่งคิดก็คือ สามารถสร้างผลงาน มีความสามารถด้านความคิดและการพัฒนาการเรียนการสอนนำใช้เทคโนโลยีเข้าในการศึกษาเพื่อให้ทันยุคทันสมัยกับนานาประเทศในโลก

๒.๓.๓ ภาวะผู้นำด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี การเป็นตัวอย่างที่ดีกับภาวะผู้นำของผู้บริหารต้องมีความสำคัญมากได้แก่ ตรงต่อเวลาและแต่งกายดี ถูกต้องตาม กาลเทศะ มีความซื่อสัตย์สุจริตและ มีความรู้ความสามารถในการทำงาน หากผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดี ในการปฏิบัติงาน พนักงานก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี ซึ่งการตรงต่อเวลาหรือการแต่งกาย ดี ถูกต้องตาม กาลเทศะ

คุณเอียด กล่าวว่าความสำเร็จในการกระตุ้นทีมงานขึ้นอยู่กับองค์ประกอบพื้นฐาน ๒ อย่างดังต่อไปนี้

๑. ดูเหมือนว่าคนเราจะทำหน้าที่ให้ได้รับความสำเร็จมาจากหนึ่งในความรู้สึกพื้นฐานที่มีผลสองอย่าง นั่นคือ ความรักและความกลัว ประการที่สองความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานมีความคล้ายคลึงความสัมพันธ์ระหว่างพ่อแม่และลูก ซึ่งการกระตุ้นนั้นย่อมจะมาจากความรู้สึกที่รักพ่อแม่หรือไม่ก็กลัวการลงโทษ ซึ่งในทำนองเดียวกันความสำเร็จของพนักงานเกิดขึ้นได้จากความรักในสิ่งที่พวกเขาทำ ความชื่นชมในการปฏิบัติตัวที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหรือไม่ก็ความกลัวในการจะต้องตกงานหรือไม่มีรายได้

๒. บทบาทของผู้จัดการคือการการสร้างการกระตุ้นให้สูงสุด ในขณะที่เดียวกันก็รักษาระดับความกลัวให้อยู่ในระดับที่น้อยที่สุด มอริส เอียว ผู้จัดการประจำประเทศของเดิร์กที่ประเทศสิงคโปร์ กล่าวว่า "คุณจะต้องกระตุ้นให้พวกเขาเกิดแรงบันดาลใจในทางบวกมากกว่าในทางลบ ด้วยการที่ความต้องการจะประสบความสำเร็จด้วยความชื่นชมนับถือ ความชื่นชมนับถือที่ทีมงานมี และความชื่นชมนับถือที่คุณมีในฐานะผู้นำ"

ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

ระดับคุณภาพ

ระดับ ๑ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณาจาก

๑) การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ

๒) การใช้วาจาสุภาพ

๓) มีความประพฤติเรียบร้อย

๔) มีความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน

๕) รับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง

ระดับ ๒ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไข

ข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน โดยพิจารณาจาก

๑) การให้คำแนะนำ

๒) การเชิญชวนให้ปฏิบัติ

๓) การแก้ไขข้อบกพร่อง

๔) การสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอน

ระดับ ๓ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้เรียนเกิดศรัทธา และปฏิบัติตนตามแบบอย่าง
ที่เลือกสรรแล้วเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก

๑) เป็นโอกาสให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูในสถานศึกษา

๒) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตัดสินใจเลือกพฤติกรรมของตนเอง

๓) เสริมแรงทางบวกแก่ผู้เรียน

๔) เผยแพร่วิธีการที่ถูกต้องในการสร้างคุณธรรม^{๑๑๑}

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีก็ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะความคิดเป็นหลักต้อง
มองทุกคนเหมือนพี่น้องมีหลักความเป็นของตัวเองเสมอ ใฝ่หาความรู้มาแลกเปลี่ยนกันและกัน ในการอยู่
ร่วมงาน นอกจากมีความเคารพแล้วผู้นำต้องมีกัลยามิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีจิตใจเมตตา
ช่วยเหลือหรือชี้แนะไม่แยกพวกจนทำให้องค์กรหรือสถาบันของเราได้มีชื่อเสียงผู้คนยกย่องชมเชย

๒.๓.๔ ภาวะผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน การสร้าง
ความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้าง สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อ
หน่วยงานเป็นผลทางด้านจิตวิทยา ทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับ ศรัทธา การสร้างความสัมพันธ์กับ
บุคลากรในโรงเรียนทั้งครูและนักเรียนทำให้ทราบถึงความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของแต่ละคน
ช่วยลดช่องว่างและความขัดแย้งในการบริหาร การจัดการ การใช้เทคนิคแบบ MBWA (Managing
by Wandering Around) สามารถนำไปใช้ได้เป็น อย่างดี การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองช่วย
ทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนดีขึ้น เพราะสามารถวางแผนส่งเสริมและแก้ปัญหา

^{๑๑๑} เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. ๒๕๖๓

นักเรียนได้เป็นอย่างดี หากผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับชุมชนก็จะช่วยระดมทรัพยากรทั้งด้านบุคลากรสื่ออุปกรณ์งบประมาณ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (๒๕๒๓ : ๗๓) กล่าวว่าเป็นการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนร่วมกันดำเนินการ โดยอาศัยทรัพยากร เทคนิคกระบวนการต่าง ๆ ในอันที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาเด็กในด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่ความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยม คุณธรรม ตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรมประเพณีที่ดีแก่เยาวชน เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม สมดังเจตนารมณ์ของโรงเรียน

นงเยาว์ ธาราสรีสุทธิ (๒๕๒๕ : ๑๕) ได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนว่าเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียนโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม ให้บรรลุสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนดไว้

สุพิชญา ชีระกุล (๒๕๒๒ : ๔๘) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือ การบริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ได้แก่การติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน การร่วมกันกำหนดความมุ่งหมายและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนการร่วมมือพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนเพื่อชุมชน

กิตติมา ปรีดีดิถ (๒๕๓๒ : ๒๓๗) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า คือ กระบวนการในการวางแผน การควบคุม การประสานงานการจัดบุคลากร และเผยแพร่ความรู้ต่อชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปพร้อมกัน

มนัส สุวรรณชาติ (๒๕๔๑ : ๑๔) ได้ให้ความหมายไว้ว่าคือ กิจกรรมของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชนเพื่อให้การสนับสนุนเกื้อกูลซึ่งกันและกันให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ แก่โรงเรียนและชุมชน

แฮร์ริส (Harris, ๒๕๑๘ : ๑๓) ได้ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน แจ้งข่าวคราวการเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบเพื่อแสวงหาความช่วยเหลือจากชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

โดยสรุปภาวะผู้นำความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยกับชุมชน หมายถึง กระบวนการในการบริหารวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนเพื่อให้ชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับวิทยาลัยนั้นก็คือจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนถ่ายทอดความรู้และสามารถดึงดูดผู้คนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างกิจกรรมกับสถาบันและให้ความสนับสนุนวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ที่มีความสามารถจะช่วยเหลือได้โดยสำคัญก็คือให้คำปรึกษาแก่ชุมชนและหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สังคมมีความสงบสุขและมีการพัฒนาตลอดไป

๒.๓.๕ ภาวะผู้นำด้านความฉลาดและมีไหวพริบ หมายถึง ทักษะที่ปรากฏอยู่ในภายในจิตใจ หรือจิตวิญญาณ เป็นสิ่งที่สามารถนำมาใช้แก้ไขป้องกันควบคุมเหตุการณ์ต่าง ๆ ไม่ให้เกิดเป็นปัญหาขึ้นหรือให้เป็นไป ตามที่ตนเองหรือชุมชนต้องการ^{๑๐๒}

ความฉลาด หมายถึง ความมีไหวพริบดี ปฏิภาณดี พุดง่าย ๆ ว่าแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันการณ์ ตรงนี้เรามักเห็นว่าหนักให้ความสามารถในการรับข้อมูลจำนวนหนึ่งเข้ามาในหัว แล้วเห็นความเชื่อมโยงกลุ่มข้อมูลเหล่านั้นได้ตั้งแต่หนึ่งแง่มุมขึ้นไปในเวลาไม่นานช้ายิ่งเห็นได้หลายแง่มุมโดยใช้เวลาน้อยลงเท่าไร ก็นับว่าฉลาดกว่าคนปกติมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่นนักสืบเข้าไปในที่เกิดเหตุฆาตกรรมซึ่งไม่มีใครรู้เห็นเหตุการณ์จริง แต่นักสืบมองปราดไปโดยรอบ เห็นวัตถุต่างๆ เห็นร่องรอยการต่อสู้ รวมทั้งรับฟังการบอกเล่าจากพยาน ก็อาจสรุปได้ว่าเกิดอะไรขึ้น มีการต่อสู้แบบไหน คนร้ายใช้อาวุธชนิดใด ฯลฯ อย่างนี้เรียกว่าความฉลาด บางที่ไม่ต้องเป็นนักสืบอาวูโสที่ผ่านประสบการณ์โชกโชนหลายสิบปีเสียก่อนก็หัวไวพอจะโยงอะไรต่ออะไรเองได้

ลักษณะคนฉลาด มีปัญญา และ/หรือ ความฉลาดดังนี้

- ๑) ขณะนั้นมีสติรู้เห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่งแจ่มชัดตามจริงไม่คิดเพี้ยน
- ๒) ขณะนั้นทราบได้ว่าเรื่องนั้นๆมีองค์ประกอบสำคัญใดอยู่บ้าง
- ๓) ขณะนั้นรู้ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆเป็นอันดี ในแง่มุมหนึ่งหรือหลายแง่มุม
- ๔) ขณะนั้นหากจำเป็นต้องแก้ปัญหา หรือต้องคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ก็สามารถโยงสิ่งต่างๆเข้ามालักทอเป็นสะพานเข้าถึงจุดหมายปลายทางตามประสงค์

^{๑๐๒} เอี่ยม ทองดี, เรื่องลักษณะของภูมิปัญญา .๒๕๔๒ ,หน้า ๕-๖

ยังได้ชื่อว่าเป็นผู้มีปัญญามากหรือฉลาดมากขึ้นเท่าใด ก็จะมีคุณสมบัติของจิตดังกล่าวมากขึ้นเท่านั้น

ความไหวพริบ หมายความว่า มีปัญญาดี มีไหวพริบดี มีสมองดี ความฉลาดอาจแสดงให้เห็นได้ด้วยการเป็นผู้ที่เรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้เร็ว เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง เข้าใจคำพูด คำอธิบาย และอาการ หรือการกระทำของผู้อื่นได้เร็วและถูกต้อง ความฉลาดอาจแสดงด้วยความสามารถคิดถึงสิ่งต่างๆ ล่วงหน้าได้ มองการณ์ไกล คาดคะเนสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ได้ด้วยการมองสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความฉลาดอาจแสดงด้วยความสามารถรู้ทันคน ทันเล่ห์เหลี่ยมของผู้อื่น ไม่เสียเปรียบหรือแพ้เปรียบผู้อื่น และความฉลาด อาจแสดงด้วยการสามารถทำตนให้เป็นผู้ที่เจริญด้วยเงินทอง เกียรติยศ ชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น คนฉลาดสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข เพราะคนฉลาดจะสามารถเรียนรู้วิชาต่างๆ สามารถใช้ความคิดทำงานให้เกิดผลดี รู้จักเลือกทางชีวิตที่ไปในทางดีทางสุจริต สามารถหาเงินซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการครองชีวิตอย่างถูกวิธี และสามารถทำตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม ทำให้มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศที่แท้จริง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำความฉลาดและมีไหวพริบคือครูและผู้บริหารมีความฉลาดสามารถถ่ายทอดความรู้ที่ได้ศึกษาค้นคว้ามาพัฒนาสถาบันของตนให้เป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียง โดยเฉพาะสร้างผลงานวิจัยและผลิตงานด้านวิชาการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งครูและผู้บริหารยังต้องรู้จักใช้เทคโนโลยีเข้าในการสอนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ดังนั้น ความฉลาดของผู้บริหารวิทยาลัยนั้น ควรสามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไข ปัญหาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้มีความสามารถในการตัดสินใจ ที่เหมาะสมก็เป็นส่วนสำคัญที่ทุกคนให้ความสำคัญรองลงมา หากเกิดมีปัญหามาและแก้ไขด้วยการ ตัดสินใจที่เหมาะสมแล้วองค์กรก็จะสามารถเดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน

๒.๓.๖ ภาวะผู้นำด้านการปกครองตน หมายถึง เรื่องเกี่ยวกับการบริหาร วางระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับสังคมเพื่อให้สังคมมีความ สงบสุข หรือเพื่อให้เกิดการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข

ในปัจจุบันวิทยาลัยมีความคาดหวังและมีความตื่นตัวที่จะได้ครูและผู้บริหารที่เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์ มีความตั้งใจในการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของสถาบันโดยรวม ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่ดีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้นั้นควรต้องมีคุณธรรมพื้นฐานต่อไปนี้

๑. มีคุณธรรมต่อตนเอง คือ มีการครองตนอย่างเหมาะสม
๒. มีคุณธรรมต่อผู้ร่วมงาน คือ มีการครองคนอย่างเหมาะสม
๓. มีคุณธรรมต่อหน้าที่การงาน คือ มีการครองงานอย่างเหมาะสม

มีคุณธรรมในการครองตน

ดำเนินชีวิตตามหลักพุทธธรรมคำสอนทางพุทธศาสนา เพราะหลักธรรมของพระพุทธศาสนา เพราะหลักธรรมของพระพุทธศาสนาเป็นหลักสัจธรรม เป็นสิ่งที่มีความจริงตามธรรมชาติ เช่น มีเกิดก็มีดับไป “เกิดเท่าไรร่ายเท่านั้น” “ทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว” เป็นต้น การใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในเพศฆราวาส ควรเริ่มต้นที่การมีศีล ๕ ไว้ประจำใจเป็นอย่างน้อย กล่าวคือ

๑. เว้นจากการทำบาปฆ่าสัตว์ เบียดเบียนผู้อื่น
๒. เว้นจากการลักขโมย อยากได้ของจากผู้อื่นที่ไม่ใช่ของตนเอง
๓. เว้นจากการประพฤติดิฉินในกาม
๔. เว้นจากการพูดปด โกหก หลอกลวง
๕. เว้นจากการดื่มสุรา ยาเสพติดให้โทษ

ในการประพฤติปฏิบัติในการใช้ชีวิตประจำวัน ต้องอยู่ในภาวะที่มีความสมดุลย์กันทุกด้าน จึงจะพบกับความสุขโดยแท้จริง นอกจากการมีพื้นฐานด้วยศีล ๕ แล้วยังมีหลักพุทธธรรม ซึ่งจะขอยกตัวอย่างหลักพุทธธรรมบางหลักให้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้มีการครองตนอย่างสมบูรณ์ ดังนี้

๑. สัมมาทิฐิ คือ ความเห็นชอบ
๒. สัมมาสังกัปปะ คือ คำริชอบ
๓. สัมมาวาจา คือ เจรจาชอบ
๔. สัมมากัมมบัตตะ คือ การกระทำชอบ
๕. สัมมาอาชีวะ คือ เลี้ยงชีพชอบ
๖. สัมมาวายามะ คือ ความพยายามชอบ
๗. สัมมาสติ คือ ความระลึกชอบ
๘. สัมมาสมาธิ คือ ความตั้งจิตมั่นชอบ

จากการใช้พุทธธรรม ที่เรียกว่า มรรค ๘ ใช้เป็นหลักการในการดำเนินชีวิตจากความหมายของมรรค ๘ ทั้ง ๘ ข้อ จะทำให้ชีวิตมีความสมดุลอันเป็นรากฐานของความสุข ความเจริญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และตนเอง

หลักพุทธธรรม สังคหวัตถุ ๔

เป็นหลักพุทธธรรม ซึ่งจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ มีน้ำใจซึ่งกันและกัน เป็นเหตุให้เกิดความรัก ความสามัคคี ดำเนินชีวิตด้วยความสุข ดังนี้

๑. ทาน คือ การให้เป็นสิ่งของแก่คนที่ควรมียึดอาสามีความเสียสละ
๒. ปิยวาจา คือ การเจรจาพูดด้วยจิตที่อ่อนหวาน มีวาจาเป็นมิตร
๓. อัตถจริยา คือ การประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ทั้งตนเองและผู้อื่น
๔. สมานัตตา คือ การวางตนให้เหมาะสมกับฐานะตนเอง

หลักพุทธธรรม ธรรมโลกบาล

เป็นหลักพุทธธรรมที่ช่วยคุ้มครองบุคคลหรือมวลมนุษย์ในโลกให้อยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข มีความร่มเย็นเป็นสุข ประกอบด้วยกัน ๒ ประการคือ

๑. หิริ คือ ความละอายในตนเอง
๒. โอตตัปปะ คือ มีความเกรงกลัวต่อทุกข์ ความเสื่อม ความชั่ว จนไม่คิดจะกระทำความชั่ว

คุณธรรมในการครองตน

นอกจากการมีคุณธรรมและยึดถือหลักพุทธธรรมในการครองตนแล้วยังต้องมีคุณธรรม หลักพุทธธรรมในการครองตนด้วย เพราะคนเราอยู่คนเดียวทำงานคนเดียวไม่ได้ ย่อมต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีคุณธรรม ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ในการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำ ผู้บริหารยิ่งต้องมีคุณธรรม ยึดหลักพุทธธรรมในการครองตน ครองใจคนให้มีจิตใจพ้องต้องกันอันที่จะประกอบกิจการงานต่าง ๆ ร่วมกันด้วยความเต็มใจ จริงใจ และมีความสุข ซึ่งหลักพุทธธรรมที่ไว้เป็นแนวทางในการครองตน ซึ่งเป็นพุทธธรรมของมนุษย์สัมพันธ์ ยกตัวอย่างพอเป็นสังเขป ดังนี้

๑. เมตตา : คือให้มีความรักใคร่ และปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข
๒. กรุณา : ให้ความสงสาร และคิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นดับทุกข์

๓. มุทิตา : คือ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี มีความสุขประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต และหน้าที่การงาน และพร้อมกับสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน มีความเจริญก้าวหน้า
๔. อุเบกขา : คือ วางตนเป็นกลางปฏิบัติต่อทุกคนที่เกี่ยวข้องด้วยความยุติธรรม เสมอภาค ปราศจากความลำเอียง

หลักพุทธธรรมที่ใช้ครองใจคนในการให้เป็นมิตร มี ๔ ประการ คือ

๑. สัจจะ คือ การตั้งอยู่ในความสัตย์ พูดจริง มีความจริงใจในการคบมิตร
๒. วัชโร คือ การรู้จักบาป-บุญ สิ่งที่เป็นประโยชน์ และสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ พึงละเลิกอยู่เสมอว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ
๓. ธิ คือ การมีความเพียรอันได้แก่ การทำความดี มีความเพียรในการปฏิบัติงานอย่างเสมอด้านเสมอปลาย
๔. จาคะ คือ มีความยินดีในการบริจาค แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นในการบริจาคด้วยสิน เงินทอง แบ่งปันสิ่งของ ความรัก ความสามัคคี และแม้กระทั่งเสียสละกาย กำลังใจ ที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์ละความสุข ตามความเหมาะสม

หลักพุทธธรรม ยุติธรรม ๕

ในการครองตน ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีหลักของความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อทุกคนที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาคจึงเกิดความเลื่อมใส ศรัทธาในจริยาสรุปได้ ๕ ประเภทคือ

๑. **สัจจวา** คือ การแนะนำในสิ่งต่าง ๆ เป็นการดำเนินชีวิต การปฏิบัติด้วยความจริงใจด้วยใจที่สะอาดบริสุทธิ์
๒. **บัณฑิตา** คือ มีความฉลาด และแนะนำสิ่งที่เป็นสัจธรรมความจริง ความเลื่อมใสทั้งปวงด้วยความฉลาดรอบคอบถูกกาลเทศะ
๓. **อุตสาหะเสนา** คือ การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยสติ ด้วยปัญญา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำ หรือผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่อง การงาน และข้อพิพาทต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาหรือเทียบเท่า บุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้วยสติปัญญา ไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์ที่โกรธ ควรมีหลักไตรสิกขาเข้าควบคุมจิตใจ การตัดสินใจ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา

๔. **เมธาวิ** คือ การนึกถึงธรรมเป็นที่ตั้งไม่เห็นแก่สิ่งยั่วยุต่าง ๆ เช่น อามิสสินจ้าง การประจบสอพลอ เป็นต้น

๕. **ธัมมัญญะ** คือ การไม่อาฆาต จองเวร ช้อนผู้บริหารควรตระหนักให้มาก ไม่ควรอาฆาตมาดร้าย จองเวร ต่อเวร ต่อกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำให้ตนเองไม่พอใจ ในทางตรงกันข้ามควรให้อภัย เพราะในทางพระพุทธศาสนา นับถือว่าการให้อภัยเป็นกุศลสูงสุดด้วยเช่นกัน

หลักการครองคนที่ใช้ไว้ในการประกอบการดำเนินชีวิต ในการทำงาน คือ

๑. ผู้บริหารต้องยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนด และวินัยจรรยาบรรณวิชาชีพ ของข้าราชการอย่างเคร่งครัด ครบทุกประการ ทั้งนี้เป็นตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นที่ได้พบเห็นเกิดความรัก เคารพเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหาร

๒. การครองตนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ได้บังคับบัญชาผู้บริหารควรปกครองด้วย หลักธรรมพรหมวิหาร ๔ แบบที่ปกครองน้อง พ่อแม่ปกครองลูก ดูแลเอาใจใส่ เอื้ออาทร ให้ความรัก ความเห็นใจซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ เปิดใจกว้าง สรุปปัญหาอันเป็นแนวทาง พัฒนาให้ความช่วยเหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

๓. ให้ความก้าวหน้าแก่ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมีคุณธรรม ให้สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วยความจริงใจ

สรุปได้ว่า ในการครองคน ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีใจคุณธรรม-จริยธรรม ใช้หลักธรรม พุทธธรรม อันเป็นธรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตตามหลักของมนุษย์สัมพันธ์อย่างเป็นรูปธรรม ย่อมทำให้สามารถครองใจคน และคุมคนได้ด้วยวิธีที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี

เทคนิคการปกครองชั้นเรียน

เทคนิคหรือวิธีการที่ครูใช้ปกครองชั้นเรียนมีส่วนส่งเสริมในการสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยา กล่าวคือ ถ้าครูปกครองชั้นเรียนด้วยความยุติธรรม ยึดหลักประชาธิปไตย ใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ ยินดีปฏิบัติ นักเรียนก็จะอยู่ในห้องเรียนอย่างมีความสุข เกิดความรู้สึกอบอุ่นพอใจและสบายใจ ในทางตรงกันข้าม ถ้าครูโหด ไม่ยุติธรรม เลือกรักมักที่ซัง ปกครองชั้นเรียนแบบเผด็จการ นักเรียนจะเกิดความรู้สึกไม่ศรัทธาครู ไม่เห็นคุณค่าของระเบียบกฎเกณฑ์ ส่งผล

ให้นักเรียนไม่สนใจเรียน ไม่อยากมาโรงเรียนในที่สุด ดังนั้นเทคนิควิธีการปกครองชั้นเรียนของครู จึงมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาด้วย ซึ่งครูควรยึดหลักดังต่อไปนี้

๑.หลักประชาธิปไตย

ครูควรให้ความสำคัญต่อนักเรียนเท่าเทียมกัน ให้ความเสมอภาคให้อิสระ ให้โอกาสแก่ทุกคนในการแสดงความคิดเห็น ขณะเดียวกันครูต้องใจกว้าง ยินดีรับฟังความเห็นของทุกคน และควรฝึกให้นักเรียนปฏิบัติตามสิทธิหน้าที่ รู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น ให้รู้จักการอยู่ร่วมกันอย่างประชาธิปไตย

๒. หลักความยุติธรรม

ครูควรปกครองโดยใช้หลักความยุติธรรมแก่นักเรียนทุกคนโดยทั่วถึง นักเรียนจะเคารพศรัทธาครู และยินดีปฏิบัติตามกฎระเบียบของครู ยินดีปฏิบัติตามคำอบรมสั่งสอนของครู ตลอดจนไม่สร้างปัญหาในชั้นเรียน

๓.หลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่

เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

เมตตา หมายถึง ความรักและเอ็นดู ความปรารถนาที่จะให้ผู้อื่นเป็นสุข

กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดจะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

มุทิตา หมายถึง ความยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดีภายหลัง สุข สรรเสริญ

อุเบกขา หมายถึง ความเที่ยงธรรม การวางตัวเป็นกลาง การวางใจเฉย ถ้าครูทุกคนยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ในการปกครองชั้นเรียน นอกจากจะทำให้นักเรียนมีความเคารพรักศรัทธาครู และมีความสุขในการเรียนแล้ว ยังเป็นการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ให้แก่นักเรียนด้วย

๔.หลักความใกล้ชิด

การที่ครูแสดงความเอาใจใส่ ความสนใจ ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียน เป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างบรรยากาศทางด้านจิตวิทยา วิธีการแสดงความสนใจนักเรียนทำได้หลายวิธี ซึ่ง

ประกอบด้วย ครูจะต้องรู้จักนักเรียนในชั้นทุกคน รู้จักชื่อจริง ชื่อเล่น ความสนใจของเด็กแต่ละคน เป็นต้นว่า งานอดิเรก มีพี่น้องกี่คน จุดเด่น จุดด้อย ของนักเรียนแต่ละคน^{๑๐๓}

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหลักในการปกครองตนก็คือผู้นำที่ดีต้องมีคุณธรรมยึดหลักคุณธรรมหรือหลักทางพุทธศาสนาเข้ามาในการทำงานโดยเฉพาะหลักคุณธรรม จริยธรรมเพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสุข และมีความอ่อนน้อม เป็นคนมีบุคลิกภาพที่ดี จนสถาบันอื่นได้ยอมรับและผู้คนหรือสังคมเชื่อมั่นเป็นอย่างดี

๒.๔ ประวัติความเป็นมาของวิทยาลัยสงฆ์องค์ต่อ

วัดองค์ต่อมหาวิหาร เป็นหนึ่งในจำนวนหลาย ๆ วัดที่เก่าแก่ที่สุด ในนครหลวงเวียงจันทน์ และมีความหมายความสำคัญทางโบราณสถาน และประวัติศาสตร์ เป็นวัดที่ทั้งประชาชนลาวและต่างชาวต่างประเทศให้ความสำคัญ เป็นพิเศษ ดังจะให้เห็นจากคำพูดที่ว่า "ผู้ใดเข้ามาในเวียงจันทน์ ไม่ได้ไปไหว้หลวงพ่องค์ต่อ ถือว่าไม่ได้มาถึงเวียงจันทน์" นอกจากนี้วัดองค์ต่อยังเป็นที ประกอบ พิธีที่สำคัญต่าง ๆ ทางราชการในสมัยก่อน เช่น พิธีถือน้ำ(ดื่ม น้ำสัตยาบรรณ) ๆ อีกทั้งงานประเพณีบุญพระราชธาตุหลวงเสร็จสิ้นลง ยังต้องมาประกอบ พิธี ทำบุญอยู่วัดองค์ต่อ - วัดอินแปลง อีกทั้งจะถือว่างานประเพณีบุญพระราชธาตุเสร็จสิ้นลงอย่างสมบูรณ์วัดองค์ต่อตั้งอยู่บนถนนพระไชยเชษฐา อยู่ห่างจากหอพระแก้วมาทางทิศเหนือประมาณ ๑ กิโลเมตร ในสมัยก่อนวัดองค์ต่อมีอาณาเขตติด กับวัดอินแปลง วัดมีไชย และวัดหายโศก แต่ในปัจจุบันนี้ การพัฒนาของบ้านเมืองมีการขยายตัว มีการตัดถนนหนทางเพื่อความสวยงาม และการ เป็นระเบียบเรียบร้อย ดังนั้นจึงทำให้วัดทั้ง ๔ คือ วัดองค์ต่อ วัดอินแปลง วัดมีไชย วัดหายโศก ต้องแยกออกจากกันดังที่เราเห็นกันอยู่ทุกวันนี้ ในปัจจุบันนี้วัดองค์ต่อ มีพระอุโบสถใหญ่อยู่ ๑ หลัง กว้าง ๑๖ เมตร ๓๔ เซนติเมตร ยาว ๔๐ เมตร สูงประมาณ ๒๕ เมตร มีพระเจ้าใหญ่คือ เป็นพระประธาน หน้าตักกว้าง ๓ เมตร ๔๐ เซนติเมตร สูง ๕ เมตร ๘๐ เซนติเมตร สร้างโดย พระเจ้าไชยเชษฐาธิราช เมื่อปี พ.ศ.๒๑๐๕ พร้อมด้วย พระสุก พระใส พระเสริม เดิมวัดองค์ต่อมีชื่อว่า "วัดสิกฺขิ มิ หรือ ไชยภูมิ ต่อมาถึงปี พ.ศ.๒๑๐๕ พระเจ้าไชยเชษฐาธิราช ได้มาสร้างพระเจ้าน้ององค์ต่อขึ้นแล้วนำมา ประดิษฐานไว้ในวัดสิกฺขิแห่งนี้ จึงได้ตั้งชื่อวัดใหม่ว่า "วัดองค์ต่อ" ตามชื่อของพระพุทธรูปใหญ่ (คือ มาแต่โบราณของชาวลาว)

^{๑๐๓} นางสาว ณัฐธิดา เซอร์ จันทร์สุด ,เทคนิคการปกครองชั้นเรียน ๒๕๕๓, หน้า ๒๓

ปรัชญา

วิทยาลัยสงฆ์ดำรงมั่นในหลักการ ตามหลักธรรมพุทธศาสนา อุดมการณ์สร้างครู พระสงฆ์ให้รอบรู้ ในการพัฒนาเอาเป็นยา นำศรัทธาพัฒนาชุมชน

ปณิธาน:

ศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาทางโลก สำหรับพระสงฆ์สามเณร และประชาชนทั่วไป

ภารกิจ :

เตรียมครูให้แก่โรงเรียนสงฆ์ เตรียมพระสงฆ์เพื่อเผยแผ่ และยกระดับความรู้ทางพุทธศาสนา เตรียมบุคลากรเพื่อ

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นางสาวภารดี บัญญัติวิศาล ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษากรณี การประปานครหลวง สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้ง ๔ ด้านนี้ อยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดโดยด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงสุดคือ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำสุดคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ๒. ระดับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกและด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์อยู่ในระดับปานกลางส่วนด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับอยู่ในระดับต่ำ ๓. ระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี อยู่ในระดับต่ำ ๔. ระดับประสิทธิผลขององค์กร การประปานครหลวงโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง ๔ ด้านพบว่า ด้านที่มีระดับประสิทธิผลขององค์กรสูงมี ๓ ด้าน คือ ด้านคุณภาพการบริการ ด้านการบริหารความเสี่ยง และด้านการบริหารงานตามลำดับ ส่วนด้านที่มีระดับประสิทธิผลขององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านผลการดำเนินงาน^{๑๐๔}

^{๑๐๔} นางสาวภารดี บัญญัติวิศาล , “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษากรณี การประปานครหลวง สำนักงานใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร

นายศักดิ์ดา จักขุจันทร์ ได้ทำการศึกษา การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ๑. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาอื่น มีการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ๒. การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานและของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาอื่นโดยรวมแล้วมีความแตกต่างกัน โดยการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานจะมีการใช้ภาวะผู้นำสูงกว่า^{๑๐๕}

ถาวรธณ์ อัมระนันท์ ได้ทำการศึกษา การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑ ผลการวิจัยพบว่า ๑. การใช้แบบภาวะผู้นำหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑ โดยรวมเรียงตามลำดับดังนี้ แบบให้มีส่วนร่วม แบบเสนอความคิด แบบสั่งการ และแบบมอบหมายงาน ๒. ความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑ ใช้แบบภาวะผู้นำหลักและแบบภาวะผู้นำรอง เรียงตามคำร้อยละ อันดับแรก คือแบบมีส่วนร่วม/แบบความคิดเห็น อันดับสอง คือ แบบเสนอความคิด/แบบมีส่วนร่วม อันดับที่สาม คือแบบมีส่วนร่วม/แบบสั่งการ อันดับสี่ คือ แบบเสนอความคิด/แบบสั่งการ และอันดับสุดท้าย คือ แบบมีส่วนร่วม/แบบมอบหมายงาน และแบบมอบหมายงาน/แบบมีส่วนร่วม^{๑๐๖}

นายดำรงศักดิ์ ดำริห์ ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า ๑. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ๒. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง โดย

มหาวิทยาลัย (สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ

^{๑๐๕} นายศักดิ์ดา จักขุจันทร์ , “การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ

^{๑๐๖} ถาวรธณ์ อัมระนันท์ , “การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต ๑” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ

ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ๓. ภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการวางแผน ความยืดหยุ่น และการมีหลักการ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง^{๑๐๑}

อภิวรรณ แก้วเล็ก ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ๒ มิติ คือ: ๑) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง. ๒) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทักษะคิดทางบวก ๓) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี ๔) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน^{๑๐๒}

เคนหวั่ง บุญเทศ ได้ทำการเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทั้งภาพรวมและรายข้อ การจำแนกตามอายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง ๒ แบบ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ทั้งในรายมิติและรายข้อ เว้นแต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่พึงได้รับ มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูคือ

^{๑๐๑} นายดำรงศักดิ์ คำวิห์ , “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคกลาง” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ

^{๑๐๒} อภิวรรณ แก้วเล็ก , “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา ๑ ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๒), บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๑๕}

เกษม จิตต์ธรรม ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงาน อยู่ในระดับมากเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ. ๐๕ และการเปรียบเทียบการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ^{๑๑๖}

พัชรี จิริงชัย ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่อย่างระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง^{๑๑๗}

^{๑๑๕} เคนหวัง บุญเทศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๓), บทคัดย่อ

^{๑๑๖} เกษม จิตต์ธรรม, “การตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของหัวหน้างานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอท่าใหม่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๔), บทคัดย่อ

^{๑๑๗} พัทธรี จิริงชัย, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี, ๒๕๔๕), บทคัดย่อ

สมควร ไกลพน ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล^{๑๑๒}

ศุภกิจ สานุสัจย์ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ^{๑๑๓}

สราญรัตน์ จันทะมล ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ ผลการศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา^{๑๑๔}

^{๑๑๒} สมควร ไกลพน , “แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๖), บทคัดย่อ

^{๑๑๓} ศุภกิจ สานุสัจย์ , ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, ๒๕๔๗), บทคัดย่อ

^{๑๑๔} สราญรัตน์ จันทะมล , “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต ๒ ” (รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ

สุนทร พงษ์ใหญ่ ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต ๒ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ๔ ด้าน และเมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกอายุ ระดับการศึกษาตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ๒ ด้าน คือ ด้านอายุกับระดับการศึกษา ส่วนด้านประสบการณ์ในการทำงานและขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า ด้านอายุในงานการบริหารทั่วไปแตกต่างกันเพียงด้านเดียว และด้านระดับการศึกษาแตกต่างกัน ๒ ด้าน คืองานการบริหารบุคลากรและงานการบริหารทั่วไป^{๑๑๕}

โกวิท กริทธิ ได้ทำการศึกษา การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า (๑) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์ (๒) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก (๓) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และ (๔) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ แบบผู้ยี้ดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ.๐๑^{๑๑๖}

จิรพัฒน์ แอมนิล ได้ทำการศึกษา การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ของครูและผู้บริหารต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ ในการพิจารณาเป็นรายกลุ่มพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีการรับรู้ต่อการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถ

^{๑๑๕} สุนทร พงษ์ใหญ่, “พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต ๒ ” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, ๒๕๔๘), บทคัดย่อ

^{๑๑๖} โกวิท กริทธิ, “การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒), บทคัดย่อ.

พิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาผลงานของตนมากที่สุดเมื่อเทียบกับข้อรายการอื่น รองลงมา ผู้บริหารให้ความสนใจและความเห็นอกเห็นใจแก่บุคลากรเสมอ และในข้อที่ผู้บริหารรับรู้ว่าการปฏิบัติน้อยกว่าข้อรายการอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยวิธีการให้ความสนใจ ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในกลุ่ม^{๑๑๓}

ขลิ แต่รุ่งเรือง ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในลักษณะรวมทั้ง ๑๐ ประการ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นอยู่ในระดับสูง ยกเว้นในเรื่องการมองการณ์ไกล ที่อยู่ในระดับ ปานกลางขณะที่ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอื่นมีคุณภาพในลักษณะรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการมองการณ์ไกลที่มีคุณภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบคุณภาพภาวะผู้นำ ระหว่างผู้บริหารทั้ง ๒ กลุ่มนี้ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารโรงเรียนดีเด่น มีคุณภาพภาวะผู้นำ สูงกว่า ทั้งลักษณะรวมและลักษณะย่อย^{๑๑๔}

ดวงใจ นิลพันธุ์ ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจ ในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และอายุร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการ ทำงานของ พนักงานได้ร้อยละ ๓๕.๗ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุสามารถร่วมกันทำนาย ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ ๑๒.๓^{๑๑๕}

^{๑๑๓} จิรพัฒน์ แจมนิล, “การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ.

^{๑๑๔} ขลิ แต่รุ่งเรือง, “ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๔๒), บทคัดย่อ.

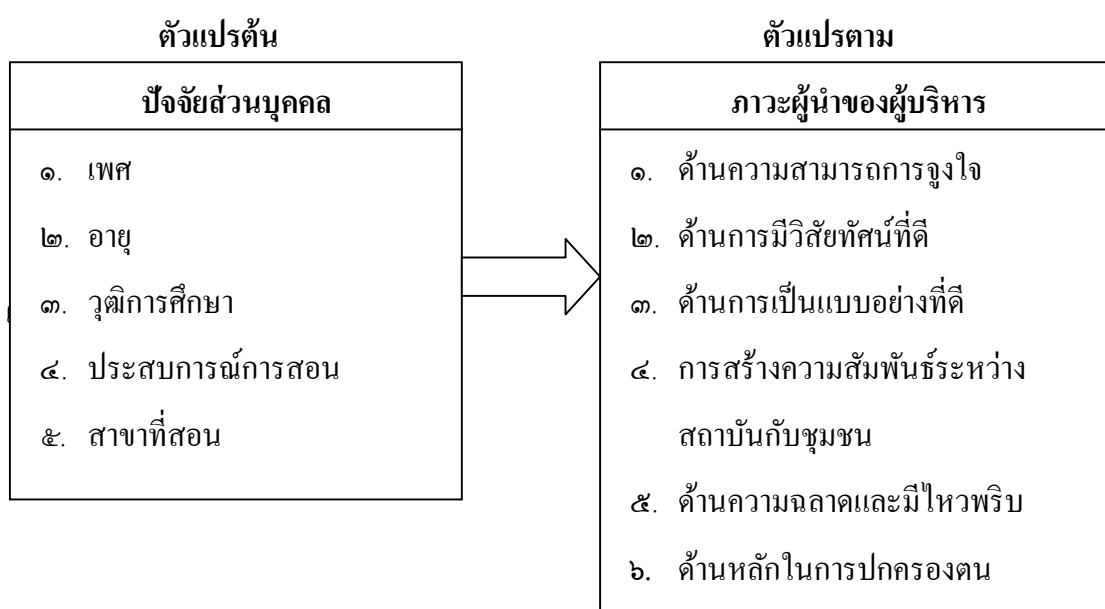
^{๑๑๕} ดวงใจ นิลพันธุ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม” (วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๓), บทคัดย่อ.

สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำจะพบว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีส่วนในการกระทำและการแสดงบทบาทของผู้นำที่สามารถช่วยให้การบริหารงานดำเนินงานไปด้วยดี. โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม สภาพเศรษฐกิจ และหรืออื่นๆ ก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรด้วยกันทั้งสิ้น หากผู้นำทัน ต่อเหตุการณ์และทันสมัยก็จะสามารถพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้อย่างดี

ดังนั้น ความฉลาดของผู้บริหารวิทยาลัยของต่อนั้น ควรสามารถนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี เนื่องจากพนักงานภายในวิทยาลัย มีศักยภาพ นอกจากนี้มีความสามารถในการตัดสินใจ ที่เหมาะสมก็เป็นส่วนสำคัญที่ทุกคนให้ความสำคัญรองลงมา หากเกิดมีปัญหามาและแก้ไขด้วยการ ตัดสินใจที่เหมาะสมแล้วองค์กรก็จะสามารถเดินหน้าไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างแน่นอน.การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นำนั้นจะต้องบริหาร๓ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตนเอง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์กรและประเทศชาติต่อไป เนื่องจากในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำพองค์กรก้าวผ่านพ้นวิกฤตการณ์ต่างๆ ไปได้ด้วยดี พร้อมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้นำได้บังคับบัญชาและท่านจะเป็นผู้นำที่สามารถปกครองคนได้ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดีเหล่านี้ได้แก่ ๑) ความสามารถในการจูงใจ ๒) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ๓) การเป็นตัวอย่างที่ดี ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน ๕) ความฉลาดและมีไหวพริบ ๖) หลักในการปกครอง เพราะลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร และให้ความร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

๒.๖ กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni), ฮอเมอร์ (Homer) คุณลักษณะผู้นำของครูสุภา และมารริเนอร์ (Marriner) มาเป็นแนวคิดหลักสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากมีบริบทครอบคลุมภาวะผู้นำของผู้บริหาร^{๑๒๐}ใน วิทยาลัยองค์ดี๑ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้ง ๖ องค์ประกอบ คือ ๑) ความสามารถในการจูงใจ ๒) การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ๓) การเป็นตัวอย่างที่ดี ๔) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันกับชุมชน ๕) ความฉลาดและมีไหวพริบ และ ๖) หลักในการปกครอง



แผนภูมิที่ ๒.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

^{๑๒๐} Thomas J. Sergiovanni, Explanations in Educational Administration (St.Louise: University, ๑๙๗๓), ๕๕.