

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 3 ซึ่งผู้วิจัย ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

#### 1. การบริหารโรงเรียน

- 1.1 ความหมายของการบริหาร
- 1.2 ทฤษฎีทางการบริหาร
- 1.3 ขอบข่ายการบริหาร โรงเรียน

#### 2. พฤติกรรมผู้นำ

- 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
- 2.2 ลักษณะและบทบาทของผู้นำ
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.4 พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์

#### 3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- 3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 3.2 ความสำคัญความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 3.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารที่ยิ่งใหญ่ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทุ่มเทกำลัง แรงกาย แรงใจ แรงความคิด และแรงศรัทธา เพื่อการศึกษาของประชาชนทั้งเด็กและผู้ใหญ่ หากบุคคลเหล่านี้ได้รับการศึกษาที่เหมาะสม การศึกษาก็จะประสบผลสำเร็จ

### ความหมายของการบริหาร

นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารงานโรงเรียนไว้ ดังนี้

ใจจริง บุญเรืองรอด (2540 : 20) ได้ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า หมายถึง การบริหาร เป็นศาสตร์และศิลปะที่ผู้บริหาร ใช้ให้เกิดกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกขององค์กรที่ทำหน้าที่ไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยเกี่ยวข้องกับ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมงาน ซึ่งแท้ที่จริงก็คือกระบวนการบริหารงานนั่นเอง

วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์ (2541 : 77) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดระบบและวินัย ในการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่า (Value) ในกระบวนการทำงาน (Working Process) โดยทุกคนนั้นจะต้องมีส่วนร่วม ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2543 : 3) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึง หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดไว้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 319) กล่าวว่า การบริหาร เป็นหน้าที่ทางการบริหารซึ่งมีการเกี่ยวข้องต่อการกำหนด และการลงมือปฏิบัติตามนโยบาย ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ประการ คือ การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุง

กัลยกร มั่นถาวรวงศ์ (2547 : 10) สรุปลว่า การบริหาร คือ การดำเนินงานของผู้บริหาร ในการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ

เฮอรเชย และคณะ (Heresy et al.1982 : 3) บันทึกไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและกลุ่ม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni. 1987 : 59 ; อ้างถึงใน วีระ พราหมเภทย์. 2539 : 7) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการบริหาร สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จัดระบบและวินัยการทำงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหาย และมุ่งสร้างคุณค่า มีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การควบคุม ตั้งเป้าหมาย

มีวัตถุประสงค์ตามภาระงาน ผู้เป็นหัวหน้านำหลักการ ทฤษฎี ศาสตร์และศิลป์มาประยุกต์ใช้ ให้เข้ากับสังคมขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการที่เหมาะสมในการดำเนินงานให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

### ทฤษฎีทางการบริหาร

ทฤษฎีทางการบริหารและวิวัฒนาการการบริหารการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้  
(ภาวีกา ธาราศรีสุทธิ. 2542 : 10 - 17)

ระยะที่ 1 ระหว่าง ค.ศ. 1887 ถึง 1945 ยุคนักทฤษฎีการบริหารสมัยดั้งเดิม  
(The Classical Organization Theory) แบ่งย่อยเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Scientific Management)

ความมุ่งหมายสูงสุดของแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ คือ จัดการบริหารธุรกิจหรือโรงงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เทเลอร์มองคนงานแต่ละคนเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่สามารถปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรได้ เจ้าของตำรับ The one Best way คือ ประสิทธิภาพของการทำงานสูงสุดจะเกิดขึ้นได้ต้องขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่างคือ

- 1.1 เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection)
- 1.2 ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training)
- 1.3 หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

เทย์เลอร์ ก็คือผลผลิตของยุคอุตสาหกรรมในงานวิจัยเรื่อง Time and Motion Studies เวลาและการเคลื่อนไหว เชื่อว่ามีวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เพียงวิธีเดียวที่ดีที่สุด เขาเชื่อในวิธีแบ่งงานกันทำ ผู้ปฏิบัติระดับล่างต้องรับผิดชอบต่อระดับบน เทย์เลอร์ เสนอระบบการจ้างงาน (จ่ายเงิน) บนพื้นฐานการสร้างแรงจูงใจ สรุปหลักวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ ประกอบด้วย 3 หลักการดังนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labors)
2. การควบคุมดูแลบังคับบัญชาตามสายงาน (Hierarchy)
3. การจ่ายค่าจ้างเพื่อสร้างแรงจูงใจ (Incentive Payment)

2. กลุ่มการบริหารจัดการ (Administration Management) หรือ ทฤษฎีบริหารองค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization Theory) ของ อังรี ฟาโยล (Henri Fayol) บิดาของทฤษฎีการปฏิบัติการและการจัดการตามหลักบริหาร ทั้ง ฟาโยล และ เทเลอร์ จะเน้นด้านบุคคลปฏิบัติงานบวกกับวิธีการทำงาน ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลแต่ก็ไม่มองด้านจิตวิทยา ฟาโยล ได้เสนอแนวคิดในเรื่องหลักเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป 14 ประการ แต่ลักษณะ ที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 หลักการทำงานเฉพาะทาง (Specialization) คือการแบ่งงานให้เกิดความชำนาญเฉพาะทาง

2.2 หลักสายบังคับบัญชา เริ่มจากบังคับบัญชาสูงสุดสู่ระดับต่ำสุด

2.3 หลักเอกภาพของบังคับบัญชา (Unity of Command)

2.4 หลักขอบข่ายของการควบคุมดูแล (Span of Control) ผู้ดูแลหนึ่งคนต่อ 6 คนที่จะอยู่ใต้การดูแลจึงจะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด

2.5 การสื่อสารแนวตั้ง (Vertical Communication) การสื่อสาร โดยตรงจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง

2.6 หลักการแบ่งระดับการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด คือ ไม่ควรมีสายบังคับบัญชายืดยาว หลายระดับมากเกินไป

2.7 หลักการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างสายบังคับบัญชาและสายเสนาธิการ (Line and Staff Division)

3. ทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ(Bureaucracy) มาจากแนวคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่กล่าวถึงหลักการบริหารราชการประกอบด้วย

3.1 หลักของฐานอำนาจจากกฎหมาย

3.2 การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่ต้องยึดระเบียบกฎเกณฑ์

3.3 การแบ่งงานตามความชำนาญการเฉพาะทาง

3.4 การแบ่งงาน ไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนตัว

3.5 มีระบบความมั่นคงในอาชีพ

จะอย่างไรก็ตามระบบราชการก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งในด้าน ข้อเสีย คือ สายบังคับบัญชายืดยาวการทำงานต้องอ้างอิงกฎระเบียบ จึงล่าช้าไม่ทันการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน เรียกว่าระบบ Red tape ในด้านข้อดี คือ ยึดประโยชน์สาธารณะเป็นหลัก การบังคับบัญชา การเลื่อนขั้นตำแหน่งที่มีระบบระเบียบ

ระยะที่ 2 ระหว่าง ค.ศ. 1945 ถึง 1958 (ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ. 2542 : 10 - 25)

ยุคทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation ) โฟลเลตต์ (Follette) ได้นำเอาจิตวิทยามาใช้และได้เสนอการแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ 3 แนวทางดังนี้

1. Domination คือ ใช้อำนาจอีกฝ่ายสยบลง คือให้อีกฝ่ายแพ้ให้ได้ ไม่คืนัก

2. Compromise คือ คนละครึ่งทาง เพื่อให้เหตุการณ์สงบโดยประนีประนอม

3. Integration คือ การหาแนวทางที่ไม่มีใครเสียหน้า ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ทาง

(ชนะ ชนะ) Follette ให้ทัศนะนำฟังว่า การเกิดความขัดแย้งในหน่วยงานเป็นความพหุพร้อม

## ของการบริหาร

การวิจัยหรือการทดลองฮอว์ทอน (Hawthon Experiment) ที่ เมโย (Mayo) กับคณะทำการวิจัยเริ่มที่ข้อสมมติฐานว่าสิ่งแวดล้อมมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีการค้นพบจากการทดลองคือมีการสร้างกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ ในองค์กร ทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ที่ว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ มีความสำคัญมาก ซึ่งผลการศึกษาดทดลองของเมโยและคณะพอสรุปได้ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญ

### ในการทำงาน

2. เงินไม่ใช่ สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3. การทำงานขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมมากกว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพกับที่อยู่ได้กับใจอยู่ยาก

ข้อคิดที่สำคัญ การตอบสนองคน ด้านความต้องการศักดิ์ศรี การยกย่อง จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานจากแนวคิด มนุษย์สัมพันธ์

ระยะที่ 3 ตั้งแต่ ค.ศ. 1958 ถึง ปัจจุบัน ยุคการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory) หรือการศึกษาเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ยึดหลักระบบงาน ความสัมพันธ์ของคนและพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งมีแนวคิด หลักการ ทฤษฎีที่หลายๆ คนได้แสดงไว้ดังต่อไปนี้

- 3.1 เซสเตอร์ ไอ บาร์นาร์ด (Chester I Barnard) เขียนหนังสือชื่อ The Function of the Executive ที่กล่าวถึงงานในหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญต่อบุคคลระบบของ ความร่วมมือองค์กร และเป้าหมายขององค์กร กับความต้องการของบุคคลในองค์กรต้องสมดุลกัน

- 3.2 ทฤษฎีของมาสโลว์ ว่าด้วยการจัดอันดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow Hierarchy of Needs) เป็นเรื่องแรงจูงใจแบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ความต้องการด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัยความต้องการด้านสังคม ความต้องการด้านการเคารพ นับถือ และประการสุดท้าย คือ การบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-Actualization) ก็มีโอกาสได้พัฒนาตนเองถึงขั้นสูงสุดจากการทำงาน แต่ความต้องการเหล่านั้นต้องได้รับการสนองตอบตามลำดับขั้น

- 3.3 ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคกรีเกอร์ (Douglas MC Gregory Theory X Theory Y) เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารอยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของ

มนุษย์ต่างกัน ทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control) ทฤษฎีนี้เกิดขึ้น  
 สมมติฐานดังนี้

1. คนไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้การสั่ง
3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. คนมักโง่ และหลอกง่าย

ผลการมองธรรมชาติของมนุษย์เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ  
 เน้นการควบคุม การสั่งการ เป็นต้น

ทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization Goal) ทฤษฎีข้อนี้เกิดจาก  
 ข้อสมมติฐานดังนี้

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จัก  
 ควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้  
 เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

3.4 อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory) (William G. Ouchi)  
 ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้รวมเอาหลักการของ  
 ทฤษฎี X, Y เข้าด้วยกัน แนวความคิดก็คือ องค์กรต้องมีลักษณะที่ควบคุมมนุษย์ แต่มนุษย์ก็รัก  
 ความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้  
 สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร

สรุปสองทฤษฎี มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้  
 บรรลุ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความไว้วางใจแก่  
 ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### ขอบข่ายการบริหารโรงเรียน

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545  
 มาตรา 39 ได้กำหนดไว้คือ ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน

วิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

### การบริหารงานวิชาการ

#### ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ประชุม ผงผ่าน (2541 : 10) กล่าวว่า งานวิชาการ หมายถึง กระบวนการบริหารกิจกรรม  
ทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน การกำหนดนโยบาย การวางแผน และ  
จุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประ โยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2541 : 2) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำทรัพยากรในการบริหารมา  
ประกอบการตามกระบวนการบริหาร ในการจัดกิจกรรมพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มี  
ประสิทธิภาพ และเกิดประ โยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

2. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจที่มีอยู่ในการดำเนิน  
กิจกรรมพัฒนาหรือปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประ โยชน์สูงสุดกับ  
ผู้เรียน

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 6) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเป็น  
การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวัง ประกอบด้วยงานหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ งานเกี่ยวกับ  
หลักสูตร หลักสูตรท้องถิ่น งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล  
การเรียนตามสภาพจริง ไม่เน้นการใช้ข้อสอบเพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง  
ต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มาตรฐานคุณภาพการศึกษา จะปรากฏเด่นชัดเมื่อ  
การบริหารงานวิชาการประสบผลสำเร็จ เพราะการจัดการศึกษาเป็นการวางพื้นฐานในการพัฒนา  
คนให้สามารถแสวงหาความรู้ ก้าวมันทันโลก สามารถปรับตัวอยู่ได้อย่างมีความสุข สามารถ  
พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่คาดหวัง หน้าที่โดยตรงของโรงเรียน คือ การให้ความรู้ด้านวิชาการ  
เป็นสำคัญ ส่วนงานอื่นๆ ในโรงเรียนเป็นเพียงส่วนประกอบที่เป็นปัจจัยส่งเสริมงานวิชาการ  
ให้มีคุณภาพ และช่วยให้งานวิชาการดำเนินไปด้วยดี แต่การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจะมี  
คุณภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารและ  
ครู ในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถและมีกำลังเพียงพอในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งจะต้องให้  
ความสำคัญแก่งานวิชาการต้องเข้าใจขอบข่ายการดำเนินงานและภาระหน้าที่ของการบริหารงาน  
วิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี

### ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

ได้มีผู้ที่ให้ความสนใจด้านการบริหารงานวิชาการ ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการบริหารงานวิชาการไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

พิชัย เส็งยมจิตต์ (2541 : 34) การบริหารงานวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งและจัดว่าเป็นงานหลักในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้ เพราะการจัดการศึกษาเป็นการวางรากพื้นฐานในการพัฒนาคน ให้สามารถแสวงหาความรู้ ก้าวมันทันโลก สามารถปรับตัวอยู่ได้อย่างมีความสุข

อุทัย บุญประเสริฐ(2540 : 36) กล่าวถึงการบริหารงานวิชาการครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การสอนและการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมนักเรียนและการบริหารกิจกรรมนักเรียน สื่อการเรียนการสอนและกิจการห้องสมุด การวัดผลและการประเมินผล และการนิเทศการศึกษาและเรื่องการพัฒนาวิชาชีพ

ประชุม ผงผ่าน (2545 : 80) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการ โรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้ คือ งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนและกำหนดวิธิตำนิงาน งานส่งเสริมการสอน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ

กมล ภูประเสริฐ (2545 : 9) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ไว้ดังนี้ คือ การบริหารหลักสูตร การบริหารการเรียนการสอน การบริหารการประเมินผลการเรียน การบริหารการนิเทศภายใน การบริหารการพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การบริหารการวิจัยและพัฒนา การบริหารโครงการทางวิชาการอื่นๆ การบริหารระบบข้อมูลและสารสนเทศทางวิชาการ และการบริหารการประเมินผลงานทางวิชาการ

#### การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 39)

#### ความหมายของการบริหารงานงบประมาณ

มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานงบประมาณไว้ดังนี้

ฉรรงค์ สัจพันโรจน์ (2543 : 2) กล่าวว่าการบริหารงบประมาณ คือ แผนเบ็ดเสร็จที่แสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงโครงการ ค่าใช้จ่าย ตลอดจนถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546 : 7) ได้ให้ความหมายของงานงบประมาณว่าหมายถึงระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Bass Budgeting) โดยมุ่งเน้นผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcome) ของงานเชื่อมโยงทรัพยากรกับผลงานให้ความอิสระแก่สถานศึกษา ในการบริหารจัดการและรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงาน

โคลเลอร์ (Kohler. 1956 : 224) กล่าวถึงความหมายงานงบประมาณโดยทั่วไป หมายถึงแผนการคลังที่จะนำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติการ และจะต้องมีการประมาณต้นทุนในอนาคตแผนการคลังต้องมีลักษณะเป็นระบบเพื่อต้องการให้การ ใช้กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่น ๆ เกิดอรรถประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง แผนงานที่โรงเรียนจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นการบริหารหน่วยงานของโรงเรียนให้สามารถดำเนินงานต่างๆ ไปตามจุดมุ่งหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ตามที่ต้องการ งานบริหารงานงบประมาณในโรงเรียนจึงเปรียบเสมือนส่วนที่ประสานงาน หรือคอยสนับสนุน ให้โรงเรียนดำเนินการ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### **การบริหารงานบุคคล**

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 51)

**ขอบข่าย/ภารกิจของการบริหารงานบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 51)**

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

### ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) หรืออาจเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารบุคคลไว้ต่างทัศนะ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหา คัดเลือก วางแผน

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 1) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งจะสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

จอยซ์ (Joyce. 1992 : 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาบุคลากร และการบรรจุแต่งตั้ง การจัดทำ

บาร์เมส (Barnes. 1995 : 453) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ได้บุคลากรมาปฏิบัติงานตามความต้องการ และปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารในการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ตั้งแต่การสรรหา การวางแผนอัตรากำลังคน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้เหมาะสมและเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน

### การบริหารงานทั่วไป

การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กด้านการบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ชันวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 64)

### ความหมายของการบริหารงานทั่วไป

นักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานทั่วไปในสถานศึกษาไว้ดังนี้ แคนโดลี และคณะ (Candoli et al. 1992 : 7) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป หรือการบริหารงานธุรการในสถานศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวกับการจัดเตรียมหรือการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กับทั้งให้บริการในด้านต่างๆ แก่ระบบสถานศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารงานทั่วไป หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับทั้งการให้บริการด้านต่างๆ ในทุกระบบของการจัดการศึกษาซึ่งอาจไม่ใช่งานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก แต่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

### ขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64) กล่าวถึงขอบข่ายของงานการบริหารงานทั่วไป

ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตาม

อริยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน  
องค์กร

16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุในงานอื่น

จากความหมาย ความสำคัญ และขอบข่ายของการบริหารงานทั่วไป สรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปหมายถึง การจัดระบบการบริหารองค์กรระบบการบริหารงานธุรการที่ทันสมัย สะดวก ถูกต้อง รวดเร็ว การให้บริการงานอื่น ๆ ในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาในทุกรูปแบบ โดยมุ่งให้สถานศึกษามีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและระบบคอมพิวเตอร์อย่างเหมาะสม ส่งเสริมให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในการจัดกิจกรรม ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน

### พฤติกรรมผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่างๆ คือ งาน องค์กร กลุ่มผู้ร่วมงาน และผู้นำ งาน หมายถึง การกิจที่หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ องค์กร หมายถึง การจัดองค์กรหรือหน่วยงานให้เป็นระเบียบ และมีการรวบรวมบุคคลที่เป็นคณะ เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กลุ่มผู้ร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในหน่วยงานแต่ละหน่วย ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด ในหน่วยงานหนึ่งอาจจะมีหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงคนเดียว ในสถานศึกษาผู้นำสูงสุด ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรืออธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา ตรงกับคำกล่าวของนักวิชาการที่ได้ให้ทัศนะของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ต่างๆ กันหลายท่าน ดังนี้

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

กิติ ดยัคคานนท์ (2543 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทำงานดีหรือทำงานชั่วก็ได้

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตาม ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่ม ต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่มีคนที่จะไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของตัวเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวเป็นอยู่

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่ม ให้สำเร็จ

สรุปผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้า เป็น ศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ความสมัคร สานสามัคคีกัน ปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกให้งานเจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่มีผู้ทำการศึกษากันอย่างกว้างขวางทั้งกลุ่มนักวิจัย และ ผู้ปฏิบัติ ต่างก็พยายามแสวงหาแหล่งที่จะวิเคราะห์ และให้นิยามความหมายของผู้นำ จนถึงปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้มากมายดังนี้

ปิยธิดา ตริเดช (2540 : 156) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงแนะนำและบังคับ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กร เป็นจุดหมายปลายทาง

ประสาน หอมพุด และทิพวรรณ หอมพุด (2540 : 83) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กร หรือในกลุ่มคนในสถานต่างๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2544 : 77) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่มีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการ ให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนิน ไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย ความกล้าหาญ ความสามารถในการ โน้มน้าว จูงใจและจังหวะ ในการตัดสินใจ

ทองใบ สุคชารี (2549 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธวัช บุญขมณี (2550 : 36) ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคน และสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ ลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ ในการทำงานร่วมกันนั้นเมื่อมีผู้นำย่อมมีผู้ตามการเป็นผู้ตามที่ดีนับเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการทำงานคนเราควรเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ และ ผู้ตามที่ดีจึงเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็น ไปอย่างราบรื่นและทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อทุกคนได้ทำหน้าที่ของตนเองได้ดีที่สุด

#### ลักษณะและบทบาทของภาวะผู้นำ

การที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นชุมชน เป็นองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์บางประการ นั้น มนุษย์ย่อมต้องการผู้นำที่มีความสามารถเพื่อวินิจฉัย สั่งงานงานของกลุ่มขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างระเบียบแบบแผน ไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยตัดสินใจแก้ปัญหาส่วนรวมในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้น โดยปริยาย เพราะเมื่อคนอยู่ร่วมกันมาก ถ้าไม่มีหัวหน้าคอยชี้นำย่อมจะเกิดความสับสนวุ่นวาย ขาดการประสานงาน ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานไปด้วย องค์กรใดเมื่อดำเนินกิจการงานไม่มีประสิทธิภาพย่อม ไม่มีความมั่นคงในที่สุดก็ต้องล้มเลิกไปไม่อาจดำรงอยู่ในสังคมได้

ภาวิดา ธาราศรีสิทธิ (2547 : 6) กล่าวว่า หน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก ย่อมประกอบไปด้วยผู้นำหรือผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง เพราะผู้นำเปรียบประดุจดวงประทีปนำทางของหน่วยงาน เป็นสัญลักษณ์เป็นตัวอย่าง เป็นตัวแทนและเป็นจุดรวมพลังของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน เป็นผู้ที่น่าหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หน่วยงานจะขาดผู้นำไม่ได้ และผลงานของหน่วยงานที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในหน่วยงานนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร

พิทยา แสงแก้ว (2549 : 19) ผู้นำ (Leader) ความเป็นผู้นำและผู้บริหารหมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และสามารถใช้ศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) คือ กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้บริหาร (Manager) ทุกคนควร (ในอุดมคติ) เป็นผู้นำด้วย แต่ผู้นำอาจไม่สามารถเป็นผู้บริหารที่ดีได้ทุกคน เพราะผู้บริหารนอกจากจะต้องมีทักษะของผู้บริหาร (Managerial Skills) แล้วยังต้องมีความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ด้วย

การนำองค์กร หรือทำหน้าที่ Leadership คือหน้าที่ของผู้นำ ที่ต้องมองไปข้างหน้า กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างทีมงานที่ชัดเจนให้องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ส่วนผู้บริหารหรือผู้จัดการนั้น มีหน้าที่บริหารจัดการภายในองค์กร ให้เกิดความร่วมมือ และสามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบตามวิสัยทัศน์ที่ผู้นำกำหนดไว้เป็นตัวอย่างของความแตกต่างระหว่าง ผู้นำ กับ ผู้บริหาร เช่น ขณะที่ผู้นำเป็นคนวางนโยบาย ผู้บริหารก็เป็นคนดำเนินการตามนโยบายถ้าผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารก็คือ คนที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในกรอบของวัฒนธรรมนั้น

จากความสำคัญของผู้นำดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ในการบริหารงานขององค์กร หรือหน่วยงานใดๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงานโดยส่วนรวม ทุกหน่วยงานล้วนแล้วแต่ต้องการผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี หากขาดผู้นำที่ดี การบริหารงานก็จะไม่สำเร็จลุ่ลวงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นองค์กรประกอบที่สำคัญซึ่งจะนำความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่โรงเรียนนั้นๆ

พิทยา แสงแก้ว (2549 : 19) ได้อธิบายถึง ผู้นำที่ดีในทัศนะของคนไทย

ทัศนะที่ 1 “3 ค” ครองตน ครองคน ครองงาน

ทัศนะที่ 2 “4 ก” ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน ภูมิปัญญา

ทัศนะที่ 3 “4 ท” ทันคน ทันงาน ทันเหตุการณ์ ทันสมัย

เกณฑ์มาตรฐานที่ดีของผู้นำ “ในฝัน” นั้นควรมีลักษณะดังนี้

1. ความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อน ไขของเวลา คือไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้ำหนัก หรือบั่นทอนลงได้

2. การมีวิสัยทัศน์(Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในการพยายามสร้างภาพว่าตนเองมี "วิสัยทัศน์" มากกว่าคุณลักษณะอื่นๆ เนื่องจากว่า "วิสัยทัศน์" นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งที่จำเป็นมากความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดี นั้นต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

4. ความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้เป็นการ "ซื้อใจ" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication & People Skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพสื่อสารอย่างไร ให้เข้าถึง เข้าใจ และเกิดการยอมรับ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

ในอดีตลักษณะผู้นำที่ดีและเข้มแข็งนั้น จะมองเพียงในด้านกายภาพ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ ความมั่งคั่งและบารมี เท่านั้น แต่สำหรับในปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาเป็นโลกไร้พรมแดน (Globalization) ผู้นำที่ดีและเข้มแข็งยังต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ดี ฯลฯ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายได้ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาทำด้วย และนอกจากนั้นยังต้องมีคุณสมบัติอื่นๆ อีกหลายประการที่จะประกอบเป็นผู้นำที่ดี โดยเฉพาะการมีคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ศิริพงษ์ ศรีชัยมัยรัตน์ (2550 : 25, 28) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้น หากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น ได้ด้วยตนเอง

ความริเริ่มจะเจริญงอกงามได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือ มีใจจ่องาน มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทำงานกาย วาจา และใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้ว ความเด็ดขาด ก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้ กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

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

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดขยายความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงานทันต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทั้งทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทำงานจิตที่จะหยุดคิด ไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self-Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าทีตินั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

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

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 18) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. จะต้องมีฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง

2. จะต้องมีวุฒิภาวะทำงานสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Breadth) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบๆ ตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทำงานอารมณ์จะต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ

3. จะต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation & Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจภายในสูง และจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้คิดค้น ให้สำเร็จอยู่เรื่อยๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการทำสิ่งอื่นต่อไป

4. จะต้องมีเจตคติเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นเขาชอบรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง

#### บทบาทของผู้นำ

บทบาทภาวะความเป็นผู้นำ ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง แข็งแรง เจริญรุ่งเรือง คำว่า “ผู้นำ” มีความหมายลึกซึ้งเกินกว่าที่ใครอีกหลายคนจะเข้าใจ ผู้นำต้องสามารถบริหารชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชา การไม่มีความรู้ในบทบาทภาวะความเป็นผู้นำ มีผลทำให้องค์กรไม่เจริญเติบโตตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547: 68) ได้แบ่งบทบาทผู้นำ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางการเดินทาง (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้น ในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทาง

เดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และ โครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตน ได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

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

บทบาทของผู้นำในองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจึงมีบทบาทที่ไม่แตกต่างกัน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การเป็นผู้นำ และการควบคุม แต่จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารควรเป็นผู้นำด้วย (มีภาวะผู้นำ)” นั้นย่อมแสดงว่าผู้นำและผู้บริหารมีความแตกต่างกัน ในแง่ของรายละเอียดและพฤติกรรมในการทำงาน จึงสามารถบอกถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรได้จากความแตกต่างที่ไม่เหมือนกับผู้บริหาร

#### ประสิทธิภาพของผู้นำ

เกณฑ์ (Criteria) ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพผู้นำ แยกได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม เนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำและฐานะที่ได้รับการยอมรับ ไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจได้เห็นได้ชัดจาก ผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ ปริมาณ และคุณภาพของผลผลิต และการบริการขององค์การ

2. ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of Followers) ทศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้ โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างคำถามต่อไปนี้

2.1 ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้แค่เพียงใด

2.2 ผู้ตามชอบ ยกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด

2.3 ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน

2.4 ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉย ที่จะ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า

นอกจากนั้น อาจดูได้จากกรณีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสุนนด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์การจะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์การ มีการพัฒนา กลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ เน้นการให้ความสำคัญต่อบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์การ และจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและสั่งการ และการควบคุม ผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

**ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ**

มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศ กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

สต็อกคิล (Stogdill, 1974 : 7-15 ; อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน, 2540 : 51-52) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) อธิบายว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม หรือเป็นผู้นำโดยกำเนิด เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่แตกต่างจากคนอื่น

2. ทฤษฎีสituational (Environmental Theory) กลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เชื่อว่า ผู้นำเกิดขึ้นได้ โดยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้เป็นผู้ว่าได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal – Situation Theory) ทั้งสองทฤษฎีที่กล่าวมา พยายามที่จะอธิบายถึงที่กิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือ ถ้าไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้ว ก็เป็น situational หรือสถานการณ์ ภาวะผู้นำเป็นผลมาจาก บุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม พร้อมด้วยเหตุการณ์หรือปัญหาของกลุ่มที่เผชิญอยู่ หน้าที่ของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanities Theory) ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการแรงจูงใจถึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำต้องหาทางส่งเสริมควบคุมหรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสมเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์

5. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theory) อธิบายว่า ผู้นำเป็นผู้สร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น หากปฏิสัมพันธ์นั้น เป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

6. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และจะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับผลประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติสถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎี 3 มิติ (Three Dimensions Theory) ของเรดดีน (Reddin, 1970 : 52) ซึ่งประกอบด้วย

1. มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม สามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพหรือมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ที่บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำ ก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎี 3 มิติ เรดดิน ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐาน ขึ้นมา 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 แบบเอาเกณฑ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ และสัมพันธ์ต่ำ เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะ ระวังระมัดระวัง เป็นผู้นำอนุรักษ์นิยม ชอบความมีระเบียบ ทำงานเขียนมากกว่างานพูด จะปฏิบัติตาม เกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่วางไว้ ระเบียบเป็นหลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง ชอบงานที่สมบูรณ์ แบบ มีความสม่ำเสมอ อดทน สุขุมเยือกเย็น ชอบแยกตัว หรือเก็บตัว ไม่กว้างขวาง ให้ความสำคัญ กับคนและงานค่อนข้างต่ำ ไม่ชอบแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีความคิดสร้างสรรค์น้อย และชอบขัดขวางการทำงานของผู้อื่นต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

แบบที่ 2 แบบมิตรสัมพันธ์ หรือแบบมุ่งงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์สูง เน้นด้าน ความสัมพันธ์กับบุคคล ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของงาน ผู้นำแบบนี้เห็นว่าคนเป็นส่วนสำคัญที่สุด ของหน่วยงาน เน้นการพัฒนาบุคลากร มีความเป็นกันเอง ไม่ชอบวางตัว ชอบสนทนาวิสาสะ ให้ ความเห็นใจลูกน้องมากกว่างานในหน้าที่ มีความเป็นมิตร ชอบบรรยากาศอบอุ่น มีความมั่นคงและ ปลอดภัยในหน่วยงาน

แบบที่ 3 แบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งจะทำงาน ให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ เป็นผู้เสียสละ มีความกล้าหาญ มีพฤติกรรมก้าวร้าวในบางเวลา ตลอดจน กำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล มีความทะเยอทะยานสูงใน การทำงาน ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียง เล็กน้อย

แบบที่ 4 แบบผสมผสาน หรือแบบมุ่งทั้งงานและประสานสัมพันธ์ทั้งคน เป็นลักษณะ ผู้บริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ ทำงานโดยยึดวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายาม ให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการทำงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมายมากนัก ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีการ สร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้อง

จากการศึกษาวิจัย ไม่สามารถบอกได้ว่า ผู้นำแบบใดดีที่สุด งานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่า ผู้นำแบบผสมผสานเป็นแบบที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ พบว่า การเป็นผู้นำที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ ก็คือ แบบใดแบบหนึ่งใน 4 แบบ พื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่ใช้เป็นสำคัญ แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ถ้าใช้สถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากทั้ง 4 แบบ คือ แบบผู้นำนักบริหาร ผู้นำนักพัฒนา ผู้ยึดระเบียบและผู้นำเผด็จการที่มีศิลปะ หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ประนีประนอม ผู้นำนักบุญ ผู้นำงาน และผู้เผด็จการ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ

1. แบบนักบริหาร คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธภาพสูงในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากแรงจูงใจของผู้ร่วมงานดี ความสำเร็จของงานมีมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานเป็นทีม
2. แบบนักพัฒนา คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งความสำเร็จของงานต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความแน่นอนในการทำให้เกิดการพัฒนา
3. แบบผู้ยึดระเบียบ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำ ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลมาก ให้ความสำคัญกับระเบียบ และประเมินจากประโยชน์ เพื่อต้องการควบคุมสถานการณ์ด้วยความรอบคอบ
4. แบบเผด็จการที่มีศิลปะ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมีความสัมพันธ์ต่ำ แต่ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลมาก สังกัดได้จากความต้องการความสำเร็จโดยปราศจากความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ คือ

1. แบบผู้ประนีประนอม คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และมุ่งสัมพันธภาพสูง แต่ในสถานการณ์ที่มุ่งความสำเร็จสูงและไม่ตัดสินใจ จึงมีประสิทธิผลน้อย ซึ่งอยู่ภายใต้ความกดดัน ไม่มีอิทธิพล จึงหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหา แม้แต่ปัญหาเล็กน้อยจนถึงปัญหาใหญ่
2. แบบผู้เผด็จการ คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานสูง และความสัมพันธ์ต่ำในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงมีประสิทธิผลน้อย ไม่ไว้วางใจผู้ร่วมงาน ไม่สบายใจ และสนใจเฉพาะความสำเร็จของงานเท่านั้น
3. แบบนักบุญ คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งความสำเร็จของงานต่ำ ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จึงทำให้มีประสิทธิผลน้อย สังกัดได้จากการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และไม่สนใจความสำเร็จของงาน