

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีคณะวิทยาการจัดการที่มีผลต่อการบริหารจัดการสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา บทความ แนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในประเด็นต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยจำแนกการศึกษาและนำเสนอตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ
3. แนวคิดเกี่ยวกับคณบดีและคุณลักษณะของคณบดี
4. ลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบัน มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้สถาบันนั้นมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลาย เพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้

#### 1. ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ที่น่าสนใจ ดังนี้ จรัสรัตน์ ทอไชยรวี (2543 : 33) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นศิลปะของการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นให้พวกเขาปฏิบัติการณ์ในระดับสูงสุดเพื่อให้บรรลุภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์หรือโครงการ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 12-13) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงการติดต่อสื่อสารและแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา 3) สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน และ 5) เป็นผู้ที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่ม ประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย กวี วงศ์พุ่ม (2545 : 14-15) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่ง

เป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติดของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด และ 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ สมบูรณ์ ศิริสรธรหรือญ (2547 : 21) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติทำให้องค์การก้าวหน้าประสบผลสำเร็จด้วยความสามารถมีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวหรือมีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นหรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นหรือกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพลินใจ พฤษชาติ-รัตน์ (2549 : 42) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งและได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นผู้นำกลุ่มโดยมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและประสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550 : 155) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายให้ทำด้วยความเต็มใจ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550 : 286) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถโน้มน้าวผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มให้กระทำตามที่ตนปรารถนาและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิเชียร วิทย์อุดม (2550 : 2) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น เบนนิส และน่านัส (Bennis & Nanus. 1985 : 215) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และจะนำกลุ่มให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คาฟท์ (Daft. 2008 : 4-5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เคย์ และแลนซ์ (Day & Lance; cited in Day Zaccaro & Halpin. 2004 : 44) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณภาพ

มีจุดยืน หรือยึดถือหลักคุณธรรม มีความกล้าหาญ แก้ปัญหาให้กลุ่มได้ ผู้ที่ผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จและปรับตัวต่อความเสี่ยง เดจโนซกา (Dejnoska. 1983 : 94) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1967 : 8) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เฮลลรีเจล แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel; Jackson & Slocum. 2005 : 324) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่แสดงถึงการมีความคิด การมีวิสัยทัศน์ มีคุณค่า มีอิทธิพลต่อผู้อื่นทำการตัดสินใจในสิ่งที่ยาก แค้นซ์ และคานัน (Katz & Kahn. 1966 : 108) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและมีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มประกอบกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเพื่อความสำเร็จ นิกเก (Neagley. 1969 : 14-15) ได้กล่าวถึงผู้นำไว้ ดังนี้ 1) เป็นศูนย์กลาง หมายถึง การเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม สามารถดึงดูดความสนใจและนำความสนใจมาใช้ให้เป็นประโยชน์ 2) เป็นจุดหมายปลายทางของกลุ่ม หมายถึง การเป็นผู้นำกลุ่มในการตัดสินใจ 3) เป็นผู้นิยมของกลุ่ม หมายถึง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่ม มีคุณสมบัติในการที่จะเป็นผู้นำกลุ่มได้ 4) เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ หมายถึง เป็นผู้ที่มีประพฤติกรรมปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เสมอ อาจจะอาสาตนเป็นผู้นำ หรือแสดงตนเป็นผู้ร่วมกิจกรรมก็ได้ และ 5) เป็นผู้ที่มีลักษณะเป็นพ่อพระ หมายถึง เป็นบุคคลที่กลุ่มเห็นว่าเป็นบุคคลที่มีลักษณะหรือบทบาทที่จะเป็นผู้นำได้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น เรย์มอนด์ (Raymond. 1972 : 43-46) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ สามารถนำกลุ่มให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งเอาไว้ แบรินดฟอร์ด และโคเฮน (Bradford & Cohen. 1984 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเคารพยำเกรงจากผู้อื่นที่อยู่แวดล้อม เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิตซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและคำแนะนำต่าง ๆ แก่บุคคลเหล่านั้นได้ ซัลลิแวน และเดคเคอร์ (Sullivan & Decker. 2005 : 44) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย มีความสำคัญในการประสานงานระหว่างสมาชิกในองค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ แทนเนนบอม และคณะ (Tennenbaum. et al. 1961 : 24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลเพื่อเป็นวิถีทางให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และโทแรนเจอร์ (Tourangeau. 2003 : 625) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง

ผู้ที่ทำงานด้วยความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานอื่น ๆ ได้ เป็นแบบอย่าง และมีความกล้าหาญ จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้มีความสามารถ มีศิลปะและมีเทคนิคในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจให้ผู้ตามหรือสมาชิกของกลุ่มเป็นการชี้แนะหรือชักชวนให้ช่วยปฏิบัติการกิจการงานของหน่วยงานในองค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## 2. วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะถ้าผู้นำบุคคลนั้นเป็นผู้ที่ชอบพัฒนาชอบริเริ่ม ชอบเปลี่ยนแปลง ชอบทำในสิ่งที่ถูก (จุมพล หนีมพานิช, 2551 : 1) อย่างไรก็ตาม ผู้นำต้องรู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรตลอดจนความต้องการของสมาชิกในองค์กรนั้น การเป็นนักบริหารที่ดีมีอาชีพก็คือความสำเร็จขององค์กรและความพึงพอใจของสมาชิกที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและผู้นำ

นิตย สัมมาพันธ์ (2546) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีผู้นำไว้ว่า การกล่าวถึงผู้นำ (Leaders) ในองค์กรอาจจะหมายถึง ผู้นำที่เป็นทางการ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรอย่างเป็นทางการมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรืออาจจะหมายถึงผู้นำแบบไม่เป็นทางการ คือบุคคลที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) แต่ไม่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรอย่างเป็นทางการ แต่บ่อยครั้งจะพบว่าบุคคลที่มีภาวะผู้นำ และไม่มีตำแหน่งบริหารอย่างเป็นทางการอาจมีความสำคัญเท่าเทียมหรือเหนือกว่าผู้นำที่เป็นทางการ

ภาวिका ธาราศรีสุทธิ (2543 : 27-29) ได้กล่าวถึงแบบของการได้ครองตำแหน่งผู้นำไว้ 4 แบบ คือ 1) ผู้นำตามสถานะ (Status Leaders) เป็นผู้นำที่บุคคลอื่นเลือก อาจโดยชาติกำเนิด แต่งตั้งหรือเลือกตั้ง เช่น ศึกษาธิการ ครูใหญ่ ผู้นำประเภทนี้บริหารงานแบบอัตตารูปโดยวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งอาจได้มาโดยวิธีต่อไปนี้ 1.1) ชาติกำเนิด ด้วยพันธุกรรม พ่อเป็นหัวหน้า ลูกก็อาจได้เป็นหัวหน้า 1.1.1) สายโลหิต เช่น พ่อ-ลูก พี่-น้อง และ 1.1.2) การเป็นเจ้าของครอบครัว เช่น เจ้าของโรงเรียนราษฎร์ 1.2) การแต่งตั้ง พบมากในการบริหารการศึกษาไทย “ตามความเหมาะสม” โดยวิธีนี้ทำให้เล่นพรรคเล่นพวก พยายามโหน-เกาะผู้มีอำนาจ เข้าทางหลังบ้าน พยายามทำทุกทางเพื่อความเหมาะสม แต่การแต่งตั้งอาจจะดี ถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งมีความยุติธรรม สายตากว้างและไกลปราศจากอคติ และ 1.3) การเลือกตั้ง มักจะพบในเมืองและวงการศึกษาระดับอุดมศึกษา ข้อดีหัวหน้าต้องกระตือรือร้นในการทำงานเพราะกลัวว่าจะไม่ได้รับเลือกตั้งอีก 2) ผู้นำแบบฉุกเฉินชั่วคราว (Emergent Leaders) ซึ่งมักจะเกิดเพราะสาเหตุ 2.1) ขาดผู้ดำรงตำแหน่งที่เกิดจากการแต่งตั้ง 2.2) ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่เพื่อนร่วมงานคาดหวังว่าเขาจะปฏิบัติ 2.3) เป็นบุคคลที่รู้เรื่องเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่ และสามารถช่วยเหลือกลุ่ม

ได้มากกว่าคนอื่น และ 2.4) เป็นบุคคลที่มีเจตนาที่จะเห็นผลที่ออกมาดีกว่าและเจตนาที่กระตุ้นให้เขาทำตามเจตนา แม้ว่าจะต้องใช้กำลังเพื่อให้เกิดผลเช่นนั้นก็ตาม 3) ผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ทำให้คนอื่นมีความรู้สึกอยากที่จะยอมรับ และยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ความเสน่ห์หา (Charisma) นั้นเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาฝูงชน ผู้นำประเภทนี้มักจะมีลักษณะพิเศษที่ทำให้คนอื่นคล้อยตามโดยง่าย ศาสดาของศาสนาทั้งหลายคือ ตัวอย่างของผู้นำแบบนี้ และ 4) แบบของผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจพิจารณาจากการใช้อำนาจของหัวหน้าและการมีส่วนร่วมตัดสินใจของลูกน้อง

4.1) แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic or Authoritarian) เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ของตนเองลูกน้องมีส่วนร่วมไม่มาก 4.2) แบบประชาธิปไตย (Democratic or Participative) ผู้นำที่ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และ 4.3) แบบตามสบาย (Laissez-faire or Free-rein) ปล่อยลูกน้องตามสบาย

กฤษดา ผ่องพิทยา (2547 : 26-27) กล่าวถึง วิธีการได้มาซึ่งผู้นำแบ่งเป็น 4 วิธี คือ

1) ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำโดยมีวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมความถึง ผู้นำที่เกิดขึ้น โดยชาติกำเนิด ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ 2) ผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นผู้นำที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือหมู่คณะตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย 3) ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าด้วยความไว้วางใจเชื่อถือและพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำในการประกอบกิจกรรมของกลุ่ม และ 4) ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐหรือเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการมีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

สมใจ ลักษณะ (2549 : 96) ได้กล่าวถึง การได้มาซึ่งผู้นำไว้ ดังนี้ 1) ผู้นำโดยตำแหน่งเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ โดยทำหน้าที่ในด้านการบริหาร มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายหน้าที่ 2) ผู้นำโดยบทบาท เป็นผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่มและยินยอมให้เป็นผู้สั่งการ และผู้รับคำสั่งก็ยินยอมทำตามด้วยความเต็มใจโดยผู้นั้นไม่มีสิทธิอย่างถูกต้อง และ 3) ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้น โดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ และ 4) ผู้นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

สุภาว อวสกุสสุทฺธิ (2552 : 17) ได้กล่าวถึงการได้มาของผู้ นำมี 4 วิธี คือ 1) ผู้ นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าด้วยความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้ มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ นำ เช่น เป็นประธานกรรมการ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น 2) ผู้ นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย 3) ผู้ นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้ นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้ นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้ นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผู้ นำบุญญาธิการ ผู้ นำที่มีอำนาจบารมี และผู้ นำที่มีความ เชี่ยวชาญ และ 4) ผู้ นำจากการยอมรับนับถือ คือ บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนและได้รับการร่วมมือ จากสมาชิกส่วนใหญ่ของหมู่คณะว่าเป็นผู้มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติ ของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบุคคลนั้นอาจไม่มีตำแหน่งบริหารใด ๆ

สมบุรณ ศิริสรหิรัญ (2547 : 26-27) ได้กล่าวถึงการได้มาของผู้ นำว่าโดยทั่วไปมี 4 วิธี ได้แก่ 1) ผู้ นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้ นำ โดยวิธีการพัฒนาการฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้ บุคคลมีลักษณะผู้ นำ ซึ่งหมายรวมถึง ผู้ นำที่เกิดขึ้นโดยชาติกำเนิด ผู้ นำบุญญาธิการ ผู้ นำที่มี อำนาจบารมี และผู้ นำที่มีความเชี่ยวชาญ 2) ผู้ นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นผู้ นำที่เป็นตัวแทน ของกลุ่ม หรือหมู่คณะตามครรลองของการปกครองระบอบประชาธิปไตย 3) ผู้ นำที่ได้มาจาก การแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าด้วยความ ไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้ มีความ เหมาะสมในการเป็นผู้ นำในการประกอบกิจกรรมของกลุ่ม และ 4) ผู้ นำที่ได้มาจากการคัดเลือกทั้ง จากภาครัฐหรือเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาส ให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

ไพศาล จันทรภักดี (2548 : 16) ได้กล่าวถึงการเกิดผู้ นำมีด้วยกัน 3 ทาง คือ 1) เป็นผู้ นำโดยกำเนิด เช่น การสืบทอดโดยตำแหน่งหรือโดยบุญบารมีที่ได้สั่งสมมาเป็นเวลานาน 2) เป็นผู้ นำโดยการแต่งตั้งหรือเกิดขึ้นตามสายงานบริหาร และ 3) เป็นผู้ นำตามสถานการณ์โดย เกิดขึ้นภายในกลุ่มหรือทีมงานที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นครั้งคราว

จากวิธีการได้มาซึ่งผู้ นำสรุปได้ว่า การได้มาของผู้ นำส่วนใหญ่จะมาจากการแต่งตั้ง บุคคลที่มีความสามารถ คุณลักษณะ และคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ นำ พร้อมทั้งเป็นผู้ นำที่ได้รับ การสนับสนุนจากสมาชิกในกลุ่มนั้น ๆ เป็นผู้ ที่เหมาะสมสำหรับการเป็นผู้ นำ ซึ่งเป็นผู้ ที่สมาชิก ให้ความไว้วางใจ เชื่อถือ และพิจารณาเห็นว่าเป็นผู้ มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ นำในการประกอบ กิจกรรมของกลุ่ม

### 3. คุณลักษณะภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ดังนั้นผู้นำจึงสามารถสร้างขึ้นหรือพัฒนาได้ โดยเกิดจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น การเรียนรู้ความเป็นผู้นำอาจเกิดจากการสังเกตการได้ประสบการณ์โดยตรงและการศึกษาจากการอ่านการศึกษาในโปรแกรมตามหลักสูตรที่มีการจัดสอนและฝึกอบรมการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำที่ดีทำให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอยู่แล้ว และผู้ที่กำลังจะเลื่อนขึ้นมามีตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำได้ทราบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการ พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ และ 3) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำการจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2551 : 42)

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำเป็นทฤษฎีดั้งเดิมได้มีการศึกษาวิจัยกันอย่างมากมาย การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ.1904-1940 การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม โดยยึดถือทฤษฎีแนวคิดของทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าคนธรรมดาทั่วไป (Extra-Ordinary Abilities) จากการศึกษางานวิจัยที่รวบรวมได้ตั้งแต่ปี 1904-1940 ได้แสดงให้เห็นว่ามีลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย (Physical Size) ทักษะทางสังคม (Social Skill) และความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Ability) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในระยะต่อมางานวิจัยต่าง ๆ ได้มีการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้นและมีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการวิจัยงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเริ่มมีการค้นพบลักษณะภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำ และประสิทธิผลภาวะผู้นำ (สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. 2547 : 50-51)

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 38) ได้กล่าวว่า การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเชื่อว่าบุคคลที่เป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะแตกต่างและเหนือกว่าผู้อื่น ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าบุคคล

เหล่านั้นมีคุณลักษณะใดที่โดดเด่นและแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ทั้งนี้การศึกษาเพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำได้

คุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในตัวผู้นำซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงให้เห็นถึงความคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ การที่บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่นการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะช่วยให้ผู้นำได้ตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟัง และให้ความร่วมมืออย่างแท้จริงในอนาคตจะนำให้การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2552 : 111)

คำว่าคุณลักษณะผู้นำประกอบด้วย คำว่า “คุณลักษณะ” กับ “ผู้นำ” ในพจนานุกรมไทยให้ความหมายของ คุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความคิดหรือลักษณะประจำ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. 2554 : 263) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในองค์การหรือกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนและหรือให้กับองค์การบรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้นคุณลักษณะผู้นำจึงหมายถึง ลักษณะประจำหรือลักษณะที่ดีของผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นภายในองค์การหรือกลุ่ม และเป็นผู้ใช้อิทธิพลนั้นทำให้บุคคลในกลุ่มปฏิบัติงานให้กับตนและหรือให้กับองค์การบรรลุตามเป้าหมาย

คุณลักษณะผู้นำจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำต่าง ๆ มากมายหลายท่าน ซึ่งต่อไปนี้เป็นมุมมองของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งต่างประเทศและในประเทศที่สำคัญ ดังนี้

#### 4. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์การทั่วไป

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์การทั่วไปว่าควรจะมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ขอนำเสนอแนวคิดเหล่านั้นไว้ ดังต่อไปนี้



แบส และสตอกคิลล์ (Bass & Stogdill, 1990 : 134) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบมีเหตุผล มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความรอบรู้ในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัวมีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา และ 3) คุณลักษณะด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่นความสามารถที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับและการมีเคล็ดลับในการจัดการ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1926 : 68) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทานมีความคล่องแคล่วว่องไว ร่าเริงแจ่มใสตื่นตัวอยู่เสมอและพร้อมรับสถานการณ์ทุกชนิด 2) มีความสามารถในการตัดสินใจตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว และตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ 3) ความสามารถในการจูงใจคนสามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน 4) มีความรับผิดชอบสูงเมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุดไม่ทอดทิ้งแม้มีอุปสรรค และยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และ 5) มีความฉลาดและมีไหวพริบสมองเฉียบแหลมทันโลกทันเหตุการณ์

เบนนิส (Bennis, 1989) กล่าวเพิ่มเติมว่า คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนจะมีความไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีแต่ละคนเมื่ออยู่ในแต่ละหน่วยงานหรือในสภาพแวดล้อมที่ต่างกันก็จะมีบุคลิกภาพและการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยภาพรวมจะมีคุณลักษณะร่วมกันบางประการที่เห็นเด่นชัด ดังนี้ คือ 1) การมองการณ์ไกล (A Guiding Vision) หมายถึง ผู้นำจะต้องมองกว้างและมองไกลในหน่วยงานของตน และหน่วยงานภายนอกต้องมองการณ์ไกลในปัจจุบันและอนาคต 2) ความกระตือรือร้น (Passion) หมายถึง การที่ผู้นำจะต้องมีพลังที่จะผลักดันสิ่งต่าง ๆ ให้มีขึ้นให้เกิดขึ้นในองค์กร ไม่ใช่เป็นผู้วางเฉย หรือปล่อยวางไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม 3) ความมีคุณธรรม (Integrity) หมายถึง เป็นผู้ที่มีศักดิ์ศรียืนหยัดในความซื่อสัตย์ ซอบธรรม ถูกต้องและมีความคุณธรรมมากกว่าความถูกใจ ถึงแม้บางครั้งต้องได้รับความเจ็บปวดก็ตาม 4) มีการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น (Trust) หมายถึง ผู้นำต้องมีความจริงใจสามารถพิสูจน์ตัวเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าเป็นคนที่เชื่อถือได้ทั้งในคำพูดและการกระทำ 5) มีความสนใจใฝ่รู้ (Curiosity) หมายถึง ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถ และถูกท้าทายด้วยสภาพความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกดังนั้นผู้นำต้องเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต และ 6) มีความกล้าหาญ (Daring) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกล้าในการคิด การแสดงออกและกล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบไม่ว่าสิ่งที่ทำไปแล้วจะดีหรือไม่ดีก็ตาม

เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, 1997 : 6-12) ได้สรุปบริบทหรือสภาพแวดล้อม ที่เป็นคุณสมบัติ พื้นฐานที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำประกอบด้วย 7 ประการ (7C<sub>s</sub>)

คือ 1) พันธสัญญา (Commitment) ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นอุทิศทั้งกายและใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 2) ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้สามารถจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้นำจะถูกตรวจสอบโดยสังคมตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องระมัดระวังตัวเพราะทุกอย่างก้าวนั้นจะอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ 4) ความรู้ความสามารถ (Competence) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของการบริหารจัดการตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 5) ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นต่อคนในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 6) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในยุคแห่งข่าวสารข้อมูลผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รู้จักการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์กรและนอกองค์กร และ 7) การวิเคราะห์ชุมชน (Community) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทรอบ ๆ องค์กรตลอดจนต้องเรียนรู้และสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนด้วย

โบธเวลล์ (Bothwell, 1983 : 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ คือ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to get Along Well with Others) 3) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (Emotional Stability) 6) ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (To be Effective and Efficient) และ 10) ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

ดาฟท์ (Daft, 1999 : 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุดมี 9 ประการ คือ 1) ความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าศรัทธา น่านับถือและน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่นสามารถนำบุคคลอื่นสำนึกในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2) ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual Consideration) เป็นที่เลี้ยกอยซึ่งเนะรับฟังเหตุผลสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่ 3) กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual Stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ ๆ 4) มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อไม่

กอดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง 5) มีความเชื่อถือไว้ใจ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพันยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ 6) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ 7) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม 8) มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้การประเมินวัตถุประสงค้จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน และ 9) ยอมรับนับถือผู้อื่น (Respect for Others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิด และข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานภาพและตำแหน่ง คาฟท์ (Daft, 2008 : 38-42) ได้ทบทวนการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับมี ดังนี้ 1) การมองโลกในด้านดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Optimism and Self-Confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confidence) ด้านการตัดสินใจและมีความคิดด้านดีสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามจนได้รับการยอมรับและความศรัทธาซึ่งพัฒนาไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม 2) ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) การมีทัศนคติที่ดีทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถฟันฝ่าอุปสรรคความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้อง และไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ และ 3) ผู้ขับเคลื่อน (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายมีความตื่นตัวกระฉับกระเฉง

เดวิส (Davis, 1972 : 103-104) ได้สรุปว่ามีลักษณะต่าง ๆ อยู่ 4 ลักษณะ ที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการมีภาวะผู้นำ คือ 1) การมีสติปัญญาดี (Intelligence) จากที่มีการวิจัยพบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดกว่าผู้เป็นลูกน้องแต่ไม่มากนัก 2) มีความชัดเจนและกว้างในการสังคม (Social Maturity and Breadth) ผู้นำจะมีอารมณ์มั่นคงเป็นผู้ใหญ่มีความสนใจและมีกิจกรรมต่าง ๆ กว้างขวางกว่ามีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีแรงกระตุ้นภายใน และปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจค่อนข้างสูงมาก ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้นำเองมากกว่าเกิดจากภายนอก และ 4) มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงความมีคุณค่าและศักดิ์ศรีของลูกน้องและสามารถที่จะเห็นคุณค่านี้ มากกว่าการที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างเดียว

เดสส์เลอร์ (Dessler, 1999 : 237-239) กล่าวถึงคุณลักษณะอันเหมาะสมของผู้นำไว้ว่า 1) มีแรงขับ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มุ่งออกไปในทางปฏิบัติโดยจะต้องมีความมุ่งหวังที่จะทำงานให้

สำเร็จสูงซึ่งหมายความว่า จะต้องเป็นผู้ที่ยินดีที่จะทำทายต่องานที่ยากลำบากและต้องมุ่งหวังที่จะทำ ให้สำเร็จด้วยการรักษามาตรฐานแห่งความเป็นเลิศเอาไว้สูงเป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยานสูงกว่า ผู้ตามมีพลังงานสูงทั้งทางร่างกายสติปัญญาและอารมณ์เนื่องจากต้องทำงานหนักกว่าลูกน้อง

2) ต้องการที่จะนำผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความประสงค์อย่างแรงกล้าที่จะนำพาองค์กร มีความกล้าหาญที่จะแบกรับภาระอันหนักอึ้งขององค์กร โดยที่ไม่บ่น มีจุดประสงค์ที่แน่นอนคือต้องการนำ

3) มีความซื่อสัตย์สุจริตและรู้จักสามัคคี คุณลักษณะที่สำคัญที่สุดคือความซื่อสัตย์สุจริตดังสุภาษิตที่ว่า “ความซื่อสัตย์สุจริตคือนโยบายที่ดีที่สุด Honesty is the Best Policy” อนึ่งต้องเป็นผู้นำในการรู้รักสามัคคีเป็นผู้ที่สร้างความสามัคคีในองค์กร ไม่ใช่เข้าข้างลูกน้องฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องมีความ ยุติธรรมมีพรหมวิหาร4สิ่งเหล่านี้นำมาซึ่งความสามัคคีในองค์กร 4) มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำ ต้องมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในตนเองเชื่อว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องดีงามแต่ในขณะเดียวกันก็ ต้องไม่เป็นคนที่คือร้อนหากเห็นว่าตนเองผิดก็ต้องยอมรับผิดเช่นนี้จึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ 5) ตัดสินใจ ถูกต้อง การตัดสินใจเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้นำจะต้องทำอยู่เป็นประจำ บางวันก็หลายครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ มีคนได้และมีคนเสีย ดังนั้น จึงต้อง เรียนรู้กระบวนการตัดสินใจตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจแม่นยำถูกต้อง และเหมาะสมมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดนั่นเอง และ 6) มีความรู้ในกิจกรรมขององค์กร ผู้นำจะต้องมี ความรู้ในกิจการขององค์กรที่ตนเองนำอยู่ เช่นเป็นนักธุรกิจค้าไม้ก็ต้องรู้ว่าขณะนี้สถานการณ์ค้าไม้ เป็นอย่างไรบริบทเป็นอย่างไรเทคโนโลยีในการบริหารจัดการการค้าไม้เป็นอย่างไร ตลาดแรงงาน สภาพการเงินเศรษฐกิจทั้งระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระดับโลก เป็นอย่างไร เช่นนี้จึงจะนำพาองค์กรให้ดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี

ดูบริน (Dubrin. 1998 : 335) กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูงคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path-goal Leadership) หรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่มีองค์ประกอบของคุณลักษณะดังกล่าว คือ 1) มีความคิด ความเข้าใจในระดับสูง (High-level Cognitive Activity) 2) สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) 3) มีความคาดหวังและการสร้างโอกาส สำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) 4) มีวิธีคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่าง ลื่นเชิง) (Revolutionary Thinking) และ 5) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

ไฟรคอน (Frigon. 1996 : 29-36) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำซึ่งเป็น คุณลักษณะพิเศษที่มีคุณภาพเหนือผู้อื่นคุณลักษณะเหล่านี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำซึ่ง จะต้องมีการแสดงออกอย่างมั่นคงชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการจะทำให้

ประสบความสำเร็จมี 10 ประการ คือ 1) การควบคุมอารมณ์ ให้มีความรู้สึกที่ดี ระมัดระวังควบคุม อารมณ์ในที่สาธารณะและต้องตัดสินใจบนรากฐานของความเป็นจริงอย่างมีเหตุผล 2) ความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้อง แสดงออกมาให้เห็นเพื่อแสดงความสามารถวิสัยทัศน์และความสร้างสรรค์ของผู้นำในอนาคตซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 4) ความกล้าหาญมีจิตใจ และอารมณ์กล้าหาญเผชิญหน้า กับอุปสรรคอันตรายความเจ็บปวดด้วยความตั้งใจแน่วแน่ 5) ความเด็ดเดี่ยวและความเพียรพยายาม โดยแสดงความกล้าที่จะนำทีมและผู้ตามเมื่อต้องพบความยากลำบากในระหว่างการทำงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน 6) พฤติกรรมด้านจริยธรรมจะเกี่ยวกับระบบค่านิยมและคุณธรรมพื้นฐานในฐานะของผู้นำโดยเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างความซื่อตรง และความมั่นคง 7) การตัดสินใจด้วยวิจญาณมีความสามารถตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นที่ดี และมีทิศทางถูกต้องโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงความรู้และความเข้าใจ 8) ความอดทน แสดงให้เห็นความกล้าหาญของบุคคลได้เป็นอย่างดีโดยต้องมีความสามารถอดทนต่อสภาวะ ความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจในการทำงานจนบรรลุความสำเร็จ 9) ความไว้วางใจได้เป็น ลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำที่จะต้องแสดงให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อใจในคำพูด การกระทำด้วยความมั่นคงและความภักดี และ 10) ความปรารถนาเป็นลักษณะความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งไปให้ถึงความสำเร็จหรือความเป็นเจ้าของความจริงและผลสัมฤทธิ์นั้นผู้นำที่ดีจะต้องมีความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

การ์คเนอร์ (Gardner, 1990 : 48-53) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำตามแนวของ สดองเคล แบส และฮอลันเดอร์ (Stogdill, Bass & Hollander) ไว้ 14 ประการ คือ 1) ความ กระปรี้กระเปร่าและความอดทนทางด้านร่างกาย (Physical Vitality and Stamina) 2) ความฉลาด และสามารถตัดสินใจสรุปผล (Intelligence and Judgement in Action) 3) ปรารถนาที่จะยอมรับในความรับผิดชอบ (Willingness Eagerness to Accept Responsibility) 4) ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน (Task Competence) 5) มีความเข้าใจผู้ร่วมงานและเข้าใจความต้องการ (Understanding of Followers/Constituents and Their Needs) 6) ทักษะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น (Skill In Dealing With People) 7) ต้องการในความสำเร็จ (Need to Achieve) 8) ความสามารถในการจูงใจ (Capacity to Motivate) 9) กล้าหาญ หนักแน่น และมั่นคง (Courage Resolution Steadiness) 10) ความสามารถในการนำชัยชนะและนำเชื่อถือ (Capacity to Win and Hold Trust) 11) ความสามารถในการจัดการ ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ (Capacity Tomanage Decide, Set Priority) 12) มีความเชื่อมั่น (Confidence) 13) มีอำนาจการปกครองและแสดงสิทธิ

ผลประโยชน์ (Ascendance, Dominate, Assertiveness) และ 14) สามารถปรับตัวและยืดหยุ่น (Adaptability, Flexibility of Approach)

กิเซลลิ (Ghiselli. 1971 : 39-94) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำในด้านความสามารถในการบริหารงานซึ่งเป็นศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้และทักษะซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมของบุคคล และพบว่า คุณลักษณะแต่ละอย่างมีผลกันต่อความสำเร็จในการบริหารแตกต่างกัน

กิเซลลิ (Ghiselli. 1971) ได้เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้นำใช้เป็นปทัสถาน (Norm) เพื่อสำรวจคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความสามารถในการบริหารของตนเองคุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ 1) ความสามารถในการสั่งการหมายถึงความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แจงงานของผู้อื่นและความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น 2) ความรอบรู้งานหมายถึงความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิดนามธรรมและมโนภาพความสามารถที่จะเรียนรู้ยังเห็นวิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ 3) ความสามารถในการตัดสินใจหมายถึงความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้ 4) ความมั่นใจในตัวเองหมายถึงขอบเขตที่บุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาการตัดสินใจความถูกต้องและเชื่อมั่น ในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 5) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพหมายถึงขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง 6) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลต่อสังคมส่วนรวมด้วย และ 7) ความไม่ยึดติดกับตำแหน่งหมายถึงการที่บุคคลยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง เพื่อปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญพยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัยพยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลว สำหรับคนที่ไม่ยึดติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวนี้หรือไม่หรือไม่ยึดเลย

กิบบสัน (Gibson. 1987 : 35-43) มาร์ควิส และฮัสตัน (Marquis & Huston. 2006 : 50) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาผู้นำในอนาคต พบสิ่งที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำดังนี้ 1) ความสามารถ (Ability) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และมีความรู้มากกว่าผู้ตามสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความสามารถในการนิเทศงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจการพูด มีทักษะสูงใจผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของ

องค์กร มีความสามารถในการเรื่องการกำหนดเป้าหมายการวางแผนงานการมอบหมายงานการติดตามผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านบุคลิกภาพ (Personality Trait) ผลการวิจัยบางฉบับให้ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลิกภาพระดับความสามารถอดทนต่อความเครียดมีวุฒิภาวะด้านการควบคุมอารมณ์มีความเป็นตัวของตัวเองเป็นผู้มีคุณธรรมมีความเชื่อมั่นในตนเอง และ 3) แรงจูงใจ (Motivation) ผู้นำสัมพันธ์กับผู้ที่มีความสามารถสูงและปฏิบัติในสิ่งที่องค์กรยอมรับผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้ได้เป้าหมายขององค์กรการจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

เจมส์ และ คอนนอลลี (James & Connolly. 2000 : 142) เสนอว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาควรมีความสามารถ ดังนี้ 1) ความสามารถวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของสถานศึกษาและสร้างความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานผู้ปกครองนักเรียนได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ 2) เข้าใจความแตกต่างของบุคคลต่าง ๆ ในสถานศึกษา รู้จักการทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล รู้จักหาวิธีการในการพัฒนาสถานศึกษา 4) รู้จักวิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา 5) มีทักษะในการบริหารคนกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก 6) มีความตั้งใจและสามารถในการจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี 7) เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงระบบการทำงานในสถานศึกษาและการเรียนการสอน 8) สนับสนุนผู้ร่วมงานให้เกิดความเชี่ยวชาญจนสามารถทำงานได้ผลดีขึ้น 9) สามารถสร้างแรงจูงใจสร้างความกระตือรือร้นให้กับทีมงาน 10) มีการมอบหมายงานและกระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้บุคลากรได้ใช้ภาวะผู้นำ 11) มีความสามารถในการประสานงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย และ 12) มีความสามารถในการควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างได้ผลทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่น่ารื่นรมย์

ลูซिएอร์ และ อาชัว (Lussier & Achua. 2001 : 37-40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะ 9 ประการ 1) ความมีอำนาจเหนือ 2) มีพลังงานสูง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) สถานการณ์การควบคุมตนเอง 5) ความมั่นคงทางอารมณ์ 6) ความซื่อตรง 7) ความมีสติปัญญา 8) ความยืดหยุ่นในการทำงาน และ 9) มีความเข้าใจความรู้ของผู้อื่น

มาริเนอร์ ทอมมี่ (Marriner-Tomey. 1980 : 2) ได้สรุปถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ 1) มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่ 2) มีความคิดริเริ่มสามารถคิดและทำสิ่งที่ประ โยชน์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดี เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง 4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์โดยมีอารมณ์ที่มั่นคงมีทิศทางและจุดมุ่งหมาย 5) มีทักษะ

ในการสื่อสารภาษา 6) มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล  
โต้เถียงปัญหาข้อขัดแย้งได้ 7) ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรูพร้อมทั้งบรรจุนำในตำแหน่ง  
ที่เหมาะสม และ 8) ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมสามารถเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุก  
ประเภทได้

ชินน์ (Shin & Zhon. 2003 : 6-703) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณภาพว่า  
มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ 1) มีความรับผิดชอบ 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3) มีความซื่อสัตย์ 4) มี  
ความสามารถในการวิเคราะห์ 5) มีความยุติธรรม 6) มีวินัยในตนเอง 7) สามารถควบคุมตนเองได้ดี  
และ 8) มีคุณธรรมที่ถูกต้องตามคลองธรรม

สัทคัท และคณะ (Stadt. et al. 1973 : 49-53) ได้สรุป คุณลักษณะภาวะผู้นำไว้  
ดังนี้คือ การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึงของผู้อื่นหรือพึงพาอาศัยได้มีความกล้าที่จะทำ  
จะเสี่ยง มีวินัยในตนเองมีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติมีมโนภาพ  
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความสามารถในการสื่อความคิดเชิงแรงและสุขภาพจิตมีสติปัญญา  
มีความสามารถในการจัดรูปงานและมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

วินเตอร์ (Winter. 2003 : 177-201) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล  
ไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์  
สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กร โดย 1.1) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้ และ  
สามารถปฏิบัติได้จริง 1.2) เป็นผู้ให้ทิศทาง ชี้แนะวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร 1.3) เป็นนักคิด  
และวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้ 1.4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 1.5) เป็นผู้มี  
ทักษะในการเจรจาต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้าและจูงใจผู้ร่วมงาน 2) เป็นผู้สอน  
งานที่ดี (Performance Coaching) คือ เป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานจากประสบการณ์  
จริงและมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นที่ปรึกษาให้ความรู้คำแนะนำในการปฏิบัติงานสร้าง  
มาตรฐานในการปฏิบัติงานสร้างแบบประเมินผลงานวัดในมาตรฐานเดียวกันพัฒนาทีมงานและ  
ผลิตผลในองค์กร 3) เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development Coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนและ  
พัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน 4) เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance  
Relationship) คือ เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีติดต่อสื่อสารที่ดีการสร้างทีมงานในการทำงาน และ  
การแก้ไขความขัดแย้งในองค์กร และ 5) ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (Personal Leadership) คือ เป็น  
ผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเป็นแบบอย่างความมีคุณค่าในตนเองแรงขบภายในของผู้นำ

ปิลัญ ภูมิพิพาคม (2550 : 42-44) ได้กล่าวไว้ว่าบุคคลจะเป็นผู้นำได้ต้องประกอบ  
ไปด้วย 1) การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็อำนาจทางตรงหรือทางอ้อม



2) บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่งอาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง เพราะบุคคลไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์ 3) การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวก การอยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้ 4) การเป็นผู้นำ ถ้าอย่างอื่นเท่า ๆ กันแล้ว บุคคลจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น 5) ในแต่ละหน่วยงาน การเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคนเพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าคนหนึ่ง 6) ปทัสถานของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ 7) บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวกคนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับจึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย 8) การเป็นผู้นำ ย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่ง ไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง 9) การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราช่วยทำให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง 10) ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงาน ในเมื่องานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ 11) ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอทำตนให้เป็นตัวอย่งในการทำงานทำงานด้วยใจรัก 12) มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติมีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น 13) บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายด้วยไม่มีข้อยกเว้น 14) กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุงยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้นยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ 15) ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณีชมเชยเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ 16) ไม่ควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไปควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง 17) ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุนให้ความเมตตาให้ภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด 18) ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 19) ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน 20) ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน 21) ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงานและหาทางแก้ไข 22) เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่การจะทำอะไรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคนย่อมเป็นไปได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ 23) ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ 24) ในการทำงานควรจะเน้นว่าจะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก 25) ในการประชุมปรึกษาหารือยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง 26) รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม 27) แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงานมีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา 28) มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง 29) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบอย่าให้ผู้ได้บังคับบัญชาหลอกได้ 30) ให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี

เพราะจะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย 31) ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง ควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดของใคร 32) มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้น อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี การกระทำของคนเป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน 33) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้นั้นคือควรจะเป็นได้ทั้งนายและครู และ 34) ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว

ศิริพงษ์ ศรีชัยธรรมรัตน์ (2551 : 51) กล่าวถึง ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดความรู้ในที่นี้ หมายถึงความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น 2) ความริเริ่ม (Initiative) คือ ความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นด้วยตนเอง หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้นมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า 3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and Firmness) ไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) รู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์ สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้ 5) มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty) ยึดหลักของความถูกต้อง มีเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น 6) มีความอดทน (Patience) จะเป็นพลังที่จะผลักดันให้งานไปสู่จุดมุ่งหมายได้ 7) มีความตื่นตัว (Alertness) หมายถึง ความสุขุมรอบคอบความไม่ประมาท มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันทต่อเหตุการณ์ รู้จักพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ควบคุมตัวเองได้ (Self-control) 8) มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะต่อส่วนรวมและต่อองค์กรช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี และ 9) มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือและให้ความร่วมมือเสมอ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 25-28) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่เป็นตัวแทนของความปรารถนา และจุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำอาจจะยกระดับความปรารถนาและจุดมุ่งหมายให้สูงขึ้นได้ แต่จะต้องไม่สูงเกินไปจนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาตามไม่ทัน การเป็นผู้นำนั้นยุ่งยากซับซ้อนเหมือนกับตู้นิรภัยอย่างดี จะต้องใช้กุญแจหลายดอกจึงจะเปิดได้ การเป็นผู้นำก็เหมือนกัน จะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่าง มนุษย์แต่ละคนก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวทั้งนั้น ต่างกันก็แต่เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจ

เป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดแต่เพียงอย่างเดียว ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ให้เกิดกับตนเอง 1) การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นอำนาจทางตรงหรืออำนาจทางอ้อมก็ตาม แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญให้เกิดความกลัวนั้นจะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับการเป็นผู้นำก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ 2) บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำในทุกเวลา และทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจ แต่อีกกลุ่มหนึ่งอาจไม่ยอมรับอำนาจ บุคคลก็จะเป็นผู้นำในกลุ่มที่ยอมรับอำนาจของตน และไม่ใช่ผู้นำในกลุ่มที่ไม่ยอมรับอำนาจ ลูกน้องโจรยอมรับอำนาจของหัวหน้าโจร หัวหน้าโจรจึงเป็นผู้นำของกลุ่มโจรแต่ชาวบ้านที่ไม่ยอมรับอำนาจของหัวหน้าโจร หัวหน้าโจรก็จะเป็นผู้นำของชาวบ้านไม่ได้บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่าง ๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมากความเป็นผู้นำก็สูงกิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อยความเป็นผู้นำก็ต่ำ ดังนั้นบุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์ 3) การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวก อยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้เดินในถนนคนเดียวจะเป็นผู้นำไม่ได้ถ้าไม่มีผู้ตาม 4) การเป็นผู้นำนั้น ถ้าอย่างอื่นเท่ากันแล้ว บุคคลจะเป็นผู้นำขึ้นกับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้นดังนั้นหัวหน้างานที่เก็บตัวอยู่แต่ในห้องทำงานย่อมเป็นผู้นำได้ยาก 5) ในแต่ละหน่วยงานการเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว อาจผิดหวัง เพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในสถานศึกษา คนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางการสอน อีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางการสอบ ซึ่งลักษณะการนำทั้งสองอย่างไม่จำเป็นต้องอยู่ในคน ๆ เดียวกัน 6) ปทัสถาน (Norms) ของกลุ่มเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ 7) บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวกคนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย 8) การเป็นผู้นำ ย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง คณะนักเรียนต้องการผู้นำไปรณรงค์หาครูอาจารย์ในวันสงกรานต์เขาอาจเลือกผู้นำได้คนหนึ่ง แต่ถ้าหากคณะนักเรียนกลุ่มเดิมต้องการจะไปสังสรรค์กันในตอนเย็นของวันสงกรานต์เขาอาจเลือกอีกคนหนึ่งเป็นผู้นำก็ได้ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปแล้ว 9) การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราย่อมช่วยให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง 10) ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนดอย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ หมั่นถามตนเองว่า เราได้ทำงานคุ้มกับเงินเดือนที่เขาจ้างแล้วหรือยัง 11) ทำงาน

ตรงเวลาและสม่ำเสมอ ทำคนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงานแต่ผู้นำน่าจะปฏิเสธการกระทำแบบนี้ 12) มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติมากกว่าจะนั่งจ้องเวลาว่าเมื่อไรจะหมดเวลาเสียที มีความสุขกับการทำงานทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น 13) บริหารงานตามนโยบายที่หมุ่คณะช่วยกันวางไว้ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายไม่ควรมีข้อยกเว้น 14) กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้นยกย่องผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจเมื่อเขาแก้ปัญหาได้ 15) ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ได้บังคับบัญชา ตามควรแก่กรณี จงชมเมื่อเขาทำดี เพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ จงชมเชยและยกย่องด้วยความเหมาะสมอย่าให้กลายเป็นเพียงลมปาก อาจชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่นตามควรแก่กรณีอย่าให้การชมเชยนั้นเป็นการสร้างศัตรูให้แก่ผู้ถูกชม 16) มิควรจะตามใจผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไป ควรจะมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้างการตำหนินั้นควรจะเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัวมิควรตำหนิต่อหน้าคน เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่เพื่อให้เสียน้ำใจหรือกำลังใจ ถ้าจะตำหนิ ควรจะแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข 17) ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย ความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ให้ความสนับสนุนให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รีบยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำงานเสร็จ 18) ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะโรงเรียนเป็นของ “เรา” ไม่ใช่ของ “ข้าพเจ้า” คนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนน แล้วมุ่งไปข้างหน้าเพียงคนเดียวย่อมไม่ได้ ต้องให้เพื่อนร่วมงานร่วมทางด้วย 19) ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงาน มนุษย์เรานั้นเมื่อท้องหิวความคิดที่จะทำงานก็ลดลง 20) ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระแวงหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ย่อมมีสิทธิที่จะระแวงหรือสงสัยเราได้ 21) ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุด ต้องการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงาน และหาทางแก้ไข 22) เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคน ย่อมเป็นไปได้ดังนั้นการทำงานจึงควรให้เป็นที่พอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะหลงทางตาม ไม่ทัน 23) ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายในอาจเกิดจากการที่ไม่ได้ข้อเท็จจริงก็เป็นได้ 24) ในการทำงานนั้นควรที่จะเน้นว่าอะไรถูก มากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก 25) ในการประชุมหรือปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง (Vote) 26) รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม 27) แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงาน มีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อจะเป็นนายเขา 28) มอบอำนาจความรับผิดชอบ และภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จไม่ได้ทำงานคนเดียวต้องทำงานเป็นหมู่คณะ 29) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้

ผู้ได้บังคับบัญชาโลกได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าไม่ค้อยมีใครชอบคนที่รู้ทันคน 30) ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย โรงเรียนย่อมเจริญไม่ได้ถ้าหากสมาชิกของโรงเรียนไม่มีความเจริญ 31) ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลายควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร 32) มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้นอย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรีปริญญาไมใช่เครื่องมือวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนต่างหาก ที่เป็นเครื่องวัดคุณภาพของคน 33) ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่น ได้นั้นคือ ควรจะเป็น ได้ทั้งนายและครู และ 34) ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ได้บังคับบัญชาย่อมไม่จากไป นอกเสียจากว่าที่ใหม่นั้นมีความก้าวหน้า หรือเขาไม่มีทางเลือกจากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะ และคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ว่า จะต้องมียุทธลักษณะครอบคลุม ดังนี้คือ 1) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ การมีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านความรู้ทั่วไปดีมีประสบการณ์ในการบริหาร และการเป็นผู้นำแก่สมาชิกกลุ่มความสามารถในการให้คำแนะนำความรอบรู้งาน 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี เช่น มีการวางตนเหมาะสมมีชีวิตชีวา วาจาดี และจะต้องมีบุคลิกภาพด้านจิตใจดีเช่นมีความเชื่อมั่นในตนเองศรัทธาในความสามารถผู้อื่น มีความอดทน กล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน นอกจากนี้ควรมีบุคลิกภาพด้านสังคมดีด้วย เช่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีน้ำใจช่วยเหลือสังคม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนการเป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถในการพูดชักจูงผู้ได้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือได้บนพื้นฐานของการพูดที่มีความจริงใจ 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น จะต้องมีความสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทของตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความกล้า เด็ดขาด มีความรอบคอบ กระตือรือร้น บังคับใจตนเองได้ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีการจงใจ การประสานงาน และมีผลงานที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับอย่างสม่ำเสมอ การเป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดีโดยการทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จการเป็นนักปรับปรุง โดยเป็นคนคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีทำงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาการเป็นผู้ให้การยอมรับ

ผู้อื่น โดยดึงเอาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏมองเห็น ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชาในการทำงานให้กำลังใจและคำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของ ผู้ได้บังคับบัญชาการเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีคือพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาคิดขจัดมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือการเป็นผู้ประสานงานที่ดีคือมีความสามารถ ในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความ ร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงานของทุกฝ่ายการเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี เป็นผู้ที่ไม่ไว้วางใจได้ มีความมั่นคงสุภาพเอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตรเพื่อให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนการทำงานของตนใน โรงเรียนทั้งนี้จะต้องเป็นผู้ใช้เวลาในการสังคมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วยและการที่จะ ประเมินตนเองว่า การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น ควรที่จะประสบความสำเร็จอะไรบ้าง ดังนั้น จึงควรที่จะ พิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้ 3.1) ด้านกิจกรรมทางวิชาการ ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับ การพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ การบริหารการศึกษาอยู่เสมอระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และ ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา 3.2) ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดย คำนำถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากรผู้เรียนและชุมชน โดยพิจารณาจาก ระดับ 1 ตัดสินใจ ปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ในสถานศึกษา ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอก สถานศึกษาระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียน การสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน 3.3) มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยพิจารณาจาก ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของ ผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถ พัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน 3.4) พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถ ปฏิบัติได้เกิดผลจริงโดยพิจารณาจาก ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและ ความต้องการของหน่วยงานระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหา และความต้องการของหน่วยงานและชุมชน และระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่า ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม 3.5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจน เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยพิจารณาจาก ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือเทคนิควิธีการ ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ

เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม และระดับ 3 คิดค้นผลิตภัณฑ์ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม 3.6) ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร โดยพิจารณาจากระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ร่วมปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง และระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเองตรวจสอบประเมินระหว่างการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงได้เองจนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ 3.7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจนแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงมีรายละเอียดที่ลึกซึ้งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาระดับ 3 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนวทางในการปรับปรุงวิธีการการปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิมจากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม 3.8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยพิจารณาจากระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร และระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตนตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรจนเป็นปกตินิสัย 3.9) ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจากระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชนตามที่ได้รับมอบหมาย ได้ครบถ้วนบรรลุวัตถุประสงค์ของรายงาน ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด และระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ 3.10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาโดยพิจารณาจากระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้ และระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัยและสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานหน่วยงานและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ 3.11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ โดยพิจารณาจากระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร และ 3.12) สร้างโอกาสใน

การพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ โดยพิจารณาจาก ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงรอบด้าน ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และ ปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน และระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารและผู้นำใน ฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการและผลงานการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น เป็นลักษณะบางประการที่ผู้นำมี โดยมีลักษณะเฉพาะที่บุคคลที่มีใช้ผู้นำอาจไม่มี ลักษณะเฉพาะ ดังกล่าวจะเป็นลักษณะพิเศษ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพอาจมีเหมือนกันในบางลักษณะบางประการ แตกต่างจากบุคคลธรรมดา อย่างไรก็ตามก็ตีคุณลักษณะภาวะผู้นำผู้มีประสิทธิภาพ จากการประมวลแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำข้างต้น สามารถสรุปมา เป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำเบื้องต้นในด้านต่าง ๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะนำมาซึ่งผู้นำที่มี ประสิทธิภาพสามารถนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายดังนี้ (สมบุญ คิริสรหรือริฎ. 2547 : 60-61) 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ด้านทั่วไป เช่น บุคลิกภาพด้านร่างกายและจิตใจ โดยมีร่างกายที่ สมบูรณ์ แข็งแรง บุคลิกดี มีชีวิตชีวา แต่งกายและวางท่าเหมาะสม ส่วนด้านจิตใจเป็นผู้ที่มีจิตใจดี งาม สุขภาพจิตดี สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัวอยู่เสมอ อดทน ต่อปัญหาและอุปสรรค ส่วนด้านที่สัมพันธ์กับงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ มุ่งมั่นต่อ ความสำเร็จ 2) คุณลักษณะด้านสติปัญญา มีสติปัญญาฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ มองการณ์ไกล มีการตัดสินใจดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เป็นต้นแบบ 3) คุณลักษณะด้านสังคม มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี ช่วยเหลือสังคมมุ่งประ โยชน์ส่วนรวมเหนือประ โยชน์ส่วนตนมีความสามารถในการปกป้อง คุ้มครองและมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ดี มีความคิดเป็นนักพัฒนา มีความสามารถในการวางแผน กำหนดนโยบายการบริหาร แผนงานขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีมและพัฒนาตนเอง อำนวยความสะดวกทางการปฏิบัติงานและช่วยเหลือให้คำปรึกษาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและมีความ เป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน และ 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความ รับผิดชอบมีความเสียสละ ความยุติธรรมมีความเอื้ออาทรเป็นบุคคลที่เชื่อถือได้และมีเมตตาจิต



## แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ

### 1. บทบาทภาวะผู้นำ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นเรื่องสำคัญจะต้องมีความชัดเจน เนื่องจากผู้นำคือผู้ที่มีสิทธิตามกฎหมาย (Authority) ที่จะใช้อำนาจอันได้แก่เงินคน เครื่องมือระบบการจัดการ และอื่น ๆ อันเป็นทรัพยากรการบริหารการใช้สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถใช้ตามใจได้ ต้องระมัดระวัง ต้องใช้ให้ถูกกฎหมาย อยู่ในขอบข่ายที่กำหนด ใช้ให้ถูกคุณธรรม ถูกจริยธรรมวัฒนธรรมค่านิยมและธรรมเนียมประเพณีขององค์กร ดังนั้นจึงจะเป็นการใช้อำนาจที่เหมาะสมไม่มากเกินไปและไม่น้อยจนเกินไป จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะเรียนรู้เรื่องบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทั้งนี้เพื่อที่จะประพฤติปฏิบัติตนได้ถูกต้องเหมาะสมตามบทบาทที่กำหนดไว้ (อนันตชัย พงษ์สุวรรณ. 2549 : 49) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2545 : 453) ได้ให้ความหมาย คือ การทำหน้าที่ที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทพ่อแม่ บทบาทครู นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการให้คำจำกัดความของคำว่า “บทบาท” (Role) ไว้มากมายหลายความหมาย แต่คำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุด คือ พฤติกรรมที่พึงปรารถนาจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่ บัลลันไท (Ballantine. 1997 : 149-192) เสนอว่า บทบาท คือ ชุดของความรู้ รับผิดชอบหรือบทของการปฏิบัติสำหรับบุคคลซึ่งผูกติดกับตำแหน่งในระบบสังคม เป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ต้องปฏิบัติตามบทบาทต่าง ๆ ในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ เบอร์ล (Berlp. 1966 : 153) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ ดังนี้ 1) บทบาทที่กำหนดไว้ คือ (Role Prescription) บทบาทที่กำหนดไว้เป็นระเบียบอย่างชัดเจนบุคคลที่อยู่ในบทบาทนั้นจะต้องทำอะไรบ้าง 2) บทบาทที่กระทำจริง คือ (Role Description) บทบาทที่บุคคลได้กระทำจริงเมื่ออยู่ในบทบาทนั้น ๆ และ 3) บทบาทที่ถูกคาดหวัง คือ (Role Expectation) บทบาทที่ถูกคาดหวังโดยผู้อื่นว่าบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ควรจะทำอะไร บริงเคอร์ฮอฟ และไวท์ (Brinkerhoff & White. 1985 : 88) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท คือ สิทธิและหน้าที่ (Rights and Obligation) ของบุคคลที่จะต้องประพฤติปฏิบัติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม อาทิ บทบาทนักเรียนจะประกอบไปด้วยสิทธิที่คาดหวังให้มีอิสระในการสอบถามในชั้นเรียนสิทธิที่จะได้รับการประเมินผลโดยปราศจากการคำนึงถึงความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติหรือศาสนาและสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมในข้อกล่าวหาเกี่ยวกับความไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ นอกจากสิทธิแล้วนักเรียนจะต้องมีหน้าที่ด้วย ได้แก่ หน้าที่ที่จะต้องเข้าชั้นเรียนหน้าที่ที่จะต้องทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์ หน้าที่ที่จะต้องเคารพสิทธิในการเรียนรู้ของคนอื่นและหน้าที่ที่จะไม่ทำลายความสามัคคีของหมู่คณะในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน บทบาทของครูอาจารย์จะประกอบไปด้วยสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกัน ได้แก่ สิทธิที่คาดหวังให้ได้รับเงินเดือนที่เพียงพอจากโรงเรียนและหน้าที่ที่จะต้องเตรียมการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น โคเฮน (Cohen.

1979 : 35-36) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทคือ พฤติกรรมที่คาดการณ์โดยผู้อื่นสำหรับผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องปฏิบัติและยังอธิบายเรื่องบทบาทซึ่งสรุปได้ว่า การที่สังคมได้กำหนดเฉพาะเจาะจงให้ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทใดบทบาทหนึ่งนั้นเรียกว่าเป็นบทบาทที่ถูกกำหนด (Prescribed Role) ถึงแม้ว่าบุคคลบางคนจะไม่ได้ประพฤติปฏิบัติตามบทบาทที่คาดหวังโดยผู้อื่น เราก็ยังคงยอมรับว่าบุคคลจะต้องปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดให้ส่วนบทบาทที่กำหนดจริง (Enacted Role) เป็นวิธีการที่บุคคลได้แสดงหรือปฏิบัติออกมาจริงตามตำแหน่งของเขาความไม่ต้องการของบทบาทที่ถูกกำหนดกับบทบาทที่ปฏิบัติจริงนั้นอาจมีสาเหตุมาจาก 1) บุคคลขาดความเข้าใจในส่วนของบทบาทที่ต้องการบุคคลไม่เห็นด้วยหรือไม่ลงรอยกับบทบาทที่ถูกกำหนด และ 2) บุคคลไม่มีความสามารถที่แสดงบทบาทนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กูด (Good. 1973 : 502) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ใน 2 ลักษณะ ดังนี้คือ 1) ลักษณะที่แสดงออกของบุคคลภายในกลุ่ม และ 2) รูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวัง ตามตำแหน่งหน้าที่หรือการแสดงออกของแต่ละบุคคลตามความมุ่งหวังของสังคม โฮยล (Hoyle. 1969 : 36) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมคล้ายกัน ในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดียวกันและขึ้นอยู่กับความคาดหวังของคนในสังคม บุคคล และคนอื่นๆที่เป็นสมาชิกในสังคมเดียวกันต่างมีความคาดหวังในบทบาทซึ่งกันและกัน เลวินสัน (Levinson. 1964 : 284-285) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ 3 ประการ คือ 1) บทบาท หมายถึง วัตถุประสงค์ ความมุ่งหวังข้อห้ามและความรับผิดชอบอื่น ๆ ที่มีลักษณะในตนเองเดียวกันซึ่งผูกพันอยู่กับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้ 2) บทบาท หมายถึง ความเห็นของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและกระทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และ 3) บทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่กระทำโดยให้สัมพันธ์กับโครงสร้างทางสังคมหรือว่าแนวทางอันบุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้น ๆ โอเวนส์ (Owens. 1970 : 54) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลตามความคาดหวังของผู้อื่นซึ่งแตกต่างกันไปตามความคาดหวัง และความคิดที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับรับรู้ของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น โรบบินส์ (Robbins. 1996 : 304) ได้ยกคำอุปมาอุปไมยของ เชกสเปียร์ (Shakespeare) ที่กล่าวไว้ว่า “โลกทั้งใบ คือ เวทีละครและผู้ชายและผู้หญิงทั้งหมดเป็นเพียงผู้แสดง” (All the world's a Stage and all the Men and Women Merely Players) โดยการประยุกต์จากคำอุปมาอุปไมยดังกล่าว โรบบินส์ (Robbins. 1996) เสนอว่าสมาชิกทุกคนในสังคมเป็นผู้แสดง (Actor) คือแสดงบทบาทแต่ละบทบาทโดยบทบาท หมายถึง ชุดของแบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังให้เป็น คุณสมบัติเฉพาะของผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในสังคม อาทิ ผู้จัดการ พ่อ แม่ ครูอาจารย์นักเรียน เป็นต้น ซาร์บิน และเทอนเนอร์ (Sarbin & Allen. 1968) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ว่า บทบาท เป็นความคาดหวังของการแสดงออกโดยมีตำแหน่งหรือสถานการณ์ที่ดำรงอยู่เป็นเครื่องชี้นำทางการกระทำและทางวาจาของบุคคลเพื่อการแสดงออกให้เหมาะสมกับ

สถานการณ์ที่เผชิญในขณะนั้น ๆ สตาร์ค (Stark, 1992 : 42) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท คือ องค์รวมของบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในสังคมนั้นคือ เป็นบรรทัดฐานที่แสดงให้เห็นว่าสังคมคาดหวังให้บุคคลในตำแหน่งนั้น ๆ กระทำหรือไม่กระทำอะไรได้บ้าง โดยที่บรรทัดฐานคือ กฎของพฤติกรรม (Rules Governing Behavior) เป็นสิ่งที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรที่สังคมต้องการยอมรับ หรือห้ามปรามมิให้ปฏิบัติเมื่ออยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง อาทิ ครูอาจารย์ก็ต้องสอนและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยความยุติธรรมและตรวจสอบได้ ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินของผู้เรียน เป็นต้น เวกซ์ลีย์ และลาธัม (Wexley & Latham, 2002 : 224) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาทคือ พฤติกรรมที่แสดงถึงสิ่งที่สามารถแยกตำแหน่งในสถานที่ทำงานและเวอร์เนอร์ และเดซิโมน (Werner & Desimone, 2006 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บทบาท คือ ลักษณะเฉพาะสำหรับงาน และสิ่งที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน จากคำกล่าวของนักการศึกษาชาวต่างประเทศที่ว่าด้วยเรื่องบทบาท พบว่า คำว่า “บทบาท” คือ เป็นเรื่องที่จะต้องให้ความสำคัญ เพราะบทบาทเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าบุคคลคนนี้เป็นใครและจะต้องแสดงบทบาทอย่างไรต่อประเทศชาติหรือสังคม ดังนั้น Role Perception คือ การรับรู้ในบทบาท ถ้าคนเรามีการรับรู้ในบทบาทที่ชัดเจนไม่กำกวม (Role Ambiguity) เราก็จะแสดงบทบาทได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแต่โดยปกติคนเรามักสับสนมั่วหลายใบ คือ มีหลายบทบาทที่ต้องแสดงออก เช่น บทบาทของพ่อ บทบาทของเจ้านาย บทบาทของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงอาจเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ (Role Conflict) นอกจากนั้นแล้วคนเรายังถูกคาดหวังจากคนอื่นด้วย (Role Expectation) ว่าเราควรประพฤติหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาอย่างไรให้เหมาะกับบทบาทนั้น

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการด้านการศึกษาของไทย ก็ได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของบทบาท (Role) ไว้มากมาย ซึ่งคำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุด ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 24) ได้กล่าวถึง บทบาทไว้ว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับบทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจกันระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งและบุคคลอื่น บทบาทจะมีลักษณะเป็นพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานทางสังคมสถานภาพของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดบทบาทที่ต้องปฏิบัติในขณะเดียวกันบทบาทก็จะมีส่วนในการกำหนดสถานภาพเช่นกัน สรุปได้ว่า บทบาทหมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้นจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งทั้งนี้จะต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับด้วย สุชา จันทรเฒ (2546 : 241) ได้กล่าวถึงบทบาทไว้ว่า บทบาทของบุคคลในสังคมขึ้นอยู่กับสภาพของเขาด้วย เช่น บทบาทของนายกรัฐมนตรี บทบาทของรัฐมนตรี ตลอดจนบทบาทของบุคคลทั่ว ๆ ไป เช่น ครู อาจารย์ บิดา มารดา แม่บ้าน คนรับใช้ แพทย์ พยาบาล เป็นต้น บุคคล

จะมีบทบาทที่มีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างเช่น บุคลิกภาพที่เหมาะสม การอบรมที่ได้รับมา ความพอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย สภาพของจิตใจแรงจูงใจและอื่น ๆ ในบางกรณีเราจะพบว่าบุคคลมีบทบาทขัดแย้งกันในตัว เช่น บุคคลที่เป็นทั้งพ่อบ้านและแม่บ้าน และอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยที่ต้องรับผิดชอบหลาย ๆ ด้าน อาจจะมีคามยุ่งยากขัดแย้งในงานที่ต้องปฏิบัติ ศุภชัย บุญฤทธิ์ (2547 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาท หมายถึง การปฏิบัติตาม สิทธิและหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามที่สังคมกำหนดหรือคาดหวังบทบาทของบุคคลในแต่ละสถานภาพหรือฐานะตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองก็ได้ จันจ อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ (2548 : 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาท หมายถึง การที่บุคคลกระทำภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ในสถานภาพนั้นบทบาทเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้เป็นการกระทำของบุคคล และสุพานี สฤษฏ์วานิช (2549 : 267) ได้ให้ความหมายไว้ว่าบทบาทคือรูปแบบของพฤติกรรมต่าง ๆ ที่คนในตำแหน่งนั้น ๆ ต้องแสดงออกมา เช่น เป็นครูบทบาทคือการสอนการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักศึกษาการอบรมให้นักศึกษามีการประพฤติปฏิบัติในฐานะของนักศึกษาอย่างถูกต้องเหมาะสม จากความหมายที่นักวิชาการด้านการศึกษาของไทย ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า บทบาท (Role) ก็คือ การกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทของคุณสมบัติและกิจกรรมของบุคคลที่ครองตำแหน่งทางสังคมไว้ การกำหนดบทบาทจะช่วยให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีความมั่นใจ เข้าใจในการแสดงพฤติกรรมตามกรอบอย่างมีประสิทธิภาพที่หน้าที่กำหนดความรับผิดชอบไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ดังนั้น เมื่อนำความหมายหรือจำกัดความที่ทั้งนักวิชาการด้านการศึกษาชาวต่างประเทศและชาวไทยมาสรุปรวมกัน ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าคำว่า “บทบาท” ก็คือการแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องศึกษาเพื่อการบริหารจัดการภายใต้กรอบขอบเขตของภาระงานที่รับผิดชอบอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งลักษณะของบทบาทยังจำแนกประเภทเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทที่มีการกำหนดสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งทางสังคมไว้เพื่อแสดงให้ทราบว่าบุคคลทั่วไปคาดหวังอะไรจากบทบาทเหล่านั้น ใครคือผู้ที่มีภาระหน้าที่ผูกพันตามบทบาทนั้น และใครคือผู้ที่มีสิทธิเรียกร้องความชอบธรรมจากบทบาทนั้น และ 2) บทบาทที่เป็นจริง (Actual Role) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกจริง โดยได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทางสังคมลักษณะใดลักษณะหนึ่งเสมอ เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคลอาทิอิทธิพลจากการขัดเกลาทางสังคมการรับรู้ถึงความคาดหวังของสังคม เป็นต้นความแตกต่างระหว่างบทบาทในอุดมคติและบทบาทที่เป็นจริงจะไม่เกิดขึ้นในกรณีของบทบาทที่ไม่เป็นทางการ หรือบทบาทที่ปรากฏขึ้นชั่วคราว (Emergent Role) ทั้งนี้ เพราะไม่มีบทบาทในอุดมคติหรือไม่มีการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนต่อบทบาทเหล่านั้น ตัวอย่างเช่น ในการกระทำระหว่างกันของกลุ่มสังคมขนาดเล็ก (Small-group Interaction) กลุ่มหนึ่ง

ในกลุ่มนี้จะมีสมาชิกคนหนึ่งที่เป็นตัวตลก (Joker) ช่วยทำให้กลุ่มสดชื่นมีชีวิตชีวาบทบาทตัวตลก ไม่ได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการให้กับตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด บทบาทนี้มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพเฉพาะตัวของบุคคลและความต้องการของกลุ่มในกรณีเช่นนี้ความคาดหวังที่แน่นอนต่อการแสดงบทบาทนี้จะพัฒนาขึ้นในภายหลัง แต่ในระยะแรกจะไม่มีบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ (Prescribed Role) สำหรับบทบาทตัวตลกในกลุ่ม

## 2. การจำแนกบทบาท

นักวิชาการด้านการศึกษาชาวต่างประเทศ ได้จำแนกบทบาทเอาไว้ ดังนี้

ลันด์เบอร์ และคณะ (Lundber. et al. 1968 : 145) ได้จำแนกบทบาทที่จำเป็น (Role Requirement) ในระดับโครงสร้างของสังคมออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) บทบาทตามบทบัญญัติ (Role Prescription) เป็นบทบาทที่กำหนดขึ้นโดยกฎหมายที่เป็นทางการ (Formal Laws) ข้อบังคับ และระเบียบต่าง ๆ ซึ่งโดยปกติจะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการบังคับใช้โดยการให้รางวัลหรือลงโทษอย่างเป็นทางการ และ 2) บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) เป็นบทบาทที่กำหนดขึ้นโดยหลักเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (Informal Code) จากมารยาทหรือขนบธรรมเนียมประเพณี โดยมากจะไม่มีเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการบังคับใช้โดยการให้รางวัลหรือลงโทษอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ การให้ความเคารพนับถือ การยกย่องให้เกียรติหรือการไม่คบค้าสมาคมด้วยการเยาะเย้ยถากถางและอื่น ๆ กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg & Baron. 1997 : 254-255) ได้กล่าวถึงบทบาทว่า บทบาทแต่ละบทบาทเหมือนกับหมวดแต่ละใบที่บุคคลสวมใส่บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลในบริบทของสังคม (Social Context) การมอบหมายบทบาทให้กับบุคคลในองค์การจะยึดความสามารถของบุคคลตามตำแหน่ง มิติของบทบาทในองค์การที่เป็นทางการสามารถพิจารณาได้ ดังนี้ 1) บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ (Role Incombent) เป็นการสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งของบุคคล อาทิ นายสมบูรณ์สวมบทบาทผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น และ 2) บทบาทที่คาดหวัง (Role Expectation) เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น อาทิ ความคาดหวังของบุคคลทั่วไปที่มีต่อบทบาทของประธานาธิบดีคนใหม่คือเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเด็ดขาดและกล้าตัดสินใจเหมือนประธานาธิบดีคนก่อน เป็นต้น กรีนเบิร์ก และบารอน ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลรับรู้ถึงความคาดหวังของบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่จะทำให้บุคคลอยู่ภายใต้การจัดระเบียบของสังคม (Social Organization) ในบางครั้งบุคคลจะสับสนเกี่ยวกับความคาดหวังในภาระงานของเขา อาทิ สับสนในระดับอำนาจหรือความรับผิดชอบของเขา ลักษณะเช่นนี้เรียกว่า บทบาทคลุมเครือ (Role Ambiguity) เป็นความสับสนที่เกิดขึ้นจากความไม่รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติในฐานะที่สวมบทบาทนั้น บทบาทคลุมเครือบ่อยครั้งทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจต่อภาระหน้าที่ ขาดความผูกพันกับ

องค์การและส่งผลให้ลาออกจากงานในที่สุด จอห์น (Johns. 1996 : 244) ได้กล่าวถึงบทบาทว่า บทบาทของบุคคลในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) บทบาทที่ได้รับมอบหมาย (Designated or Assigned Role) เป็นบทบาทที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการโดยองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายในการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้กับบุคคลในองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ โดยทั่วไป บทบาทที่ได้รับมอบหมายจะแสดงให้เห็นว่าใครทำอะไร และบุคคลเหล่านั้นสามารถบอกคนอื่น ๆ ได้ว่าเขาทำอะไร บทบาทที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการในองค์การ อาทิ ผู้จัดการ วิศวกร ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูอาจารย์ เป็นต้น 2) บทบาทที่ปรากฏขึ้นชั่วคราว (Emergent Role) เป็นบทบาทที่พัฒนาขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อสมาชิกในกลุ่มประสบกับความต้องการตอบสนองด้านอารมณ์และสังคมหรือการช่วยเหลือกันในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ หรือการเรียนรู้งานของสมาชิกในกลุ่ม อาทิ สมาชิกใหม่เรียนรู้งานจากสมาชิกเก่าที่มีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น

ในการจำแนกประเภท นักการศึกษาของไทยได้ศึกษาและจำแนกประเภทบทบาทภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

จุมพล หนิมพานิช (2551 : 20) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหาร ดังนี้

1) บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทของผู้นำนี้เกิดขึ้นมาจากอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal Authority) ที่ระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือผู้บริหารกับบุคคลอื่นซึ่งใช้เวลาส่วนหนึ่งไปในงานเชิงพิธีการ เช่น การทักทาย การไปร่วมรับประทานอาหารกลางวันกับลูกค้ายุคนสำคัญ ๆ อีกส่วนหนึ่งของเวลาจะใช้ในการจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผลเวลาที่เหลือนอกจากนั้นผู้นำก็จะใช้ไปในเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นนอกหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ 2) บทบาทด้านข่าวสารข้อมูล (Informational Roles) จากการสังเกตการณ์ที่ได้มา จากการศึกษาพบว่า ผู้นำนอกจากจะใช้เวลาไปในการปฏิบัติงานตามบทบาทระหว่างบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังได้ใช้เวลาไปในการให้และรับข่าวสารข้อมูล (Giving and Receiving Information) การให้หรือการรับข่าวสารข้อมูล หมายถึง การให้หรือการรับข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลภายในองค์การหรือในหน่วยงานหรือจากบุคคลภายนอกองค์การหรือหน่วยงาน และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) ดังเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้นำหรือผู้บริหาร นอกจากจะมีบทบาทดังกล่าวในข้อ 1 และ 2 แล้วยังมีบทบาทที่สำคัญอีกบทบาทหนึ่งนั่นคือบทบาทในการตัดสินใจ เช่น ในฐานะผู้ประกอบการ (เจ้าแก้ม) ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องริเริ่มพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ขณะเดียวกันต้องระดมหรือรวบรวมทรัพยากรสำหรับโครงการที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ๆ ในการนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจว่าโครงการใหม่ที่พัฒนาขึ้นมาควรจะเป็นโครงการที่มีลักษณะเช่นไรจะหาแหล่งทรัพยากรได้จากแหล่งใดบ้าง หรือในฐานะที่เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่

ในการจัดสรรแบ่งปันทรัพยากร (Resource Allocator) การจะจัดสรร หรือแบ่งปันทรัพยากรที่บางครั้งมีอยู่อย่างจำกัดให้แก่หน่วยงาน ผู้นำหรือผู้บริหารก็ควรใช้การตัดสินใจ จ้างง อดิวิณสิทธิ์ และคณะ (2546 : 37-38) ได้จำแนกบทบาทออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) บทบาทในอุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมาย (Laws) หรือเป็นบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคม (Expected Role) เป็นแบบฉบับของบทบาทที่สมบูรณ์ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหนึ่ง ๆ ควรกระทำแต่บางครั้งอาจไม่มีใครทำตามนั้นก็ได้อาติ สังคมคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่หรือแสดงบทบาทนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีทักษะในการสื่อความหมายรู้จักวิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนอาจจะไม่เคยแสดงบทบาทนี้เลยก็ได้ 2) บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ หรือความคิด ความเข้าใจของบุคคลว่าควรเป็นอย่างไรทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) หรือบุคลิกภาพ (Personality) และประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน อาติ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจว่าตนเองต้องแสดงบทบาทการบริหารวิชาการของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงให้นโยบายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนว่าต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นต้น และ 3) บทบาทที่แสดงออกจริงหรือเป็นจริง (Actual or Enacted Role) เป็นบทบาทหรือการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วย สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาท อาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางสังคม อาติ แรงกดดันของกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น บทบาทที่กระทำจริง ๆ จึงอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทตามที่บุคคลรับรู้ก็ได้ อาติ ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่าจะต้องทำการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ แต่ในทางปฏิบัติบางครั้งถูกแรงกดดันจากนักการเมืองท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถทำได้ตามหลักการ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับครูคนหนึ่งซึ่งมีผลงานต่ำกว่าครูอีกคนหนึ่ง ทั้งนี้เพราะนักการเมืองท้องถิ่นขอร้อง เป็นต้น ธวัช บุญยมติ (2550 : 28-29) ได้จำแนกบทบาทผู้นำเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) บทบาทผู้นำในอุดมคติของสังคม เป็นชุดของพฤติกรรมที่สังคมกำหนดสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่เป็นผู้นำไว้ให้บุคคลยึดถือปฏิบัติ ทั้งที่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาติ กฎหมาย ระเบียบข้อกำหนดภาระงานในตำแหน่ง เป็นต้น และที่ไม่มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อาติ ธรรมเนียมปฏิบัติ ข้อห้ามหรือจารีตของสังคม เป็นต้น รวมทั้งความคาดหวังของบุคคลต่าง ๆ ในสังคม อาติ ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักวิชาการ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นทราบว่าสังคมต้องการหรือคาดหวังอะไรจากบทบาทเหล่านั้น ใครคือผู้ที่มีภาวะหน้าที่ผูกพันกับบทบาทนั้นและใครคือผู้ที่มีสิทธิเรียกร้องความชอบธรรมจากบทบาทเหล่านั้น บทบาทในอุดมคติเป็นแบบฉบับ

ของบทบาทที่สมบูรณ์ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพเป็นผู้นำ ควรรับรู้และยึดถือปฏิบัติตาม หากพิจารณาจากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นว่าบทบาทในอุดมคติจะเป็นองค์รวมหรือมีที่มาจากบทบาทตามบทบัญญัติ บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทที่คาดหวังนั่นเอง 2) บทบาทที่ผู้นำเข้าใจหรือรับรู้เป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าใจรับรู้ คิดว่าหรือเชื่อว่าเขาควรจะทำพฤติกรรมอะไรแก่ใคร และอย่างไร ในฐานะที่เป็นผู้นำ บทบาทที่รับรู้ขึ้นอยู่กับการตีความตามโลกทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ และประสบการณ์ของผู้นำแต่ละบุคคล หากบทบาทที่ผู้นำรับรู้ไม่ชัดเจน สับสน จะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่าบทบาทคลุมเครือ ส่งผลให้ผู้นำไม่พึงพอใจต่อภาระงานในหน้าที่ ขาดความผูกพันต่อองค์กรและอาจทำให้ลาออกจากงานได้ในที่สุด และ 3) บทบาทที่ผู้นำแสดงออกจริงหรือเป็นจริงเป็นชุดของพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติหรือกระทำจริง โดยได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางสังคม และคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำแต่ละคน อาทิ อิทธิพลของฤดูกาล แรงกดดันจากชุมชน บุคลิกภาพของบุคคล ความสนใจ สภาพร่างกาย เป็นต้น บทบาทที่เป็นจริงนี้บางครั้งอาจจะมีลักษณะเป็นบทบาทที่ปรากฏขึ้นชั่วคราว หรือบทบาทเฉพาะสถานะ และบางครั้งอาจก่อให้เกิดบทบาทขัดแย้ง ดังแนวคิดที่เสนอไว้ข้างต้น อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2549 : 12) ได้กล่าวถึงการจำแนกบทบาทของ เวเบอร์ (Weber) ไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) อำนาจที่ได้มาจากประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติ (Traditional Authority) เช่น อำนาจของหัวหน้าเผ่ากษัตริย์หรือราชินี ซึ่งได้อำนาจมาตามธรรมเนียมประเพณีไม่ว่าประชาชนจะชื่นชอบหรือเกลียดชังจะมีความสามารถหรือไร้ความสามารถก็ตามเนื่องจากเป็นอำนาจที่ได้มาจากธรรมเนียมประเพณีนิยมไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามคุณลักษณะหรือกฎหมายและอำนาจนี้เป็นอำนาจสูงสุดและเบ็ดเสร็จ เนื่องจากสามารถออกกฎหมายและนโยบายได้ด้วยตนเอง 2) อำนาจที่ได้มาจากกฎหมาย (Legal-Rational Authority) ผู้นำประเภทนี้ได้อำนาจมาจากระเบียบกฎหมายที่วางเอาไว้ เช่น ประธานาธิบดีแห่งสหรัฐอเมริกาได้อำนาจมาจากกฎหมายที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญเป็นต้น ในอำนาจประเภทนี้ผู้นำจะมีความสามารถทางใดทางหนึ่ง แต่ไม่ศักดิ์สิทธิ์หรือเบ็ดเสร็จเด็ดขาดเหมือนอำนาจที่ได้มาจากประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติอย่างกษัตริย์หรือราชินี และ 3) อำนาจที่เกิดจากตัวผู้นำเอง (Charismatic Authority) เวเบอร์สังเกตเห็นว่าคนบางคนมีลักษณะพิเศษดึงดูดใจคนอื่นมีเสน่ห์ต่อผู้ตามหรือสาวกทางด้านส่วนตัวบุคคลและอารมณ์อาจเรียกได้ว่าอำนาจบารมี สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สาวกผู้ตามได้โดยไม่ต้องมีกฎหมาย ระเบียบ หรือประเพณีธรรมเนียมปฏิบัติแต่อย่างใด ที่น่าแปลกใจคืออำนาจนี้เกิดจากความเชื่อของผู้ตามมากกว่าคุณภาพของผู้นำอีกต่างหาก ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นผู้ที่ไม่ยอมก้มหัวให้แก่สถาบันเดิม อำนาจเดิม บรรทัดฐานเดิม สามารถ



ล้มล้างทำลายความเชื่อเดิมได้ เป็นอำนาจอันเกิดจากความศรัทธาเชื่อถือ เช่น ผู้นำทางศาสนาหรือความเชื่อ ผู้นำทางการเมือง ศาสดาต่าง ๆ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซู พระมะหะหมัด หรือผู้นำทางการเมือง เช่น มหาตมะคานธี หรือมาร์ตินลูเธอร์คิง เป็นต้น

### 3. การแสดงบทบาทของผู้นำ

ในองค์การแต่ละประเภทผู้นำจะต้องแสดงบทบาทและหน้าที่ให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ โดยพิจารณาถึง โครงสร้าง จุดมุ่งหมาย และอำนาจหน้าที่ ในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ก็จะต้องมีความตระหนกอยู่เสมอ โดยการศึกษาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภาระงานในขณะดำรงตำแหน่งผู้นำในแต่ละประเภทขององค์การ สำหรับเป้าหมายและจุดประสงค์ที่คล้าย ๆ กันคือการนำองค์การไปสู่เป้าหมายปลายทางที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เจริญรุ่งเรือง ดังนั้นผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างยิ่ง ผู้นำที่ดีจำเป็นต้องศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำเพื่อการรู้จักหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละประเภทอย่างถ่องแท้ เข้าใจและถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำที่ดี โดยศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ โดยเฉพาะนักวิชาการจากต่างประเทศ ได้แก่

เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus. 1997 : 6-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องปฏิบัติบทบาท ที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) ต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคต 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์การ สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) โฆษก (Spokes-person) ผู้นำต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถต่อรองกับองค์การอื่นและสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุนหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การในปัจจุบันเป็นสำคัญ และ 4) ผู้ฝึกสอน (Coach) ต้องสามารถสร้างทีมงานให้อำนาจผู้ร่วมงานและเป็นที่ปรึกษา สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติและช่วยให้บุคคลเรียนรู้ เติบโตก้าวหน้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เบลค และมูตัน (Blake & Mouton. 1986 : 10-13) กล่าวถึง บทบาท 6 ประการของผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การว่า ได้แก่ บทบาทในการริเริ่ม การสืบเสาะ การพูดสนับสนุนการแก้ปัญหา ความขัดแย้งการตัดสินใจ และการวิจารณ์ โควี (Covey. 1996 : 152-153) ได้กล่าวถึง ผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่าจะต้องมีบทบาทพื้นฐานสำหรับการทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ มี 3 ประการ คือ 1) บทบาทในการสำรวจ (Pathfinding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหาสร้าง

วิสัยทัศน์พันธกิจวางเป้าหมายขององค์กรในอนาคตโดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์

2) บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับโครงสร้างองค์กร ระบบและกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย และ 3) บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาดความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์มีสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร แฟรเรน และเคย์ (Farren & Kaye, 1996 : 178-180) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ 5 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้ 1) บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่ 1.1) ช่วยแนะนำให้ผู้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าของการทำงานประโยชน์ของการทำงานและทักษะด้านการตลาด 1.2) ช่วยอธิบายให้ผู้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว 1.3) เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศพร้อมที่จะยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่ และ 1.4) ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่าง ๆ จากการทำงาน 2) บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่ 2.1) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย 2.2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจนโดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง 2.3) รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน 2.4) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากรชื่อเสียงกับเป้าหมายของการทำงาน และ 2.5) ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง 3) บทบาทผู้คาดการณ์ (Forecaster) ได้แก่ 3.1) ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพิ่มเติม 3.2) ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน 3.3) ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์กร และ 3.4) สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์กร 4) บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) ได้แก่ 4.1) ช่วยชี้ให้ผู้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน 4.2) ช่วยให้ผู้บุคลากรแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น และ 4.3) ชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นต้นทุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และ 5) บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler) ได้แก่ 5.1) ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน 5.2) จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย 5.3) อภิปรายความสามารถของทีมสมาชิก และเป้าหมาย

ของการทำงานให้แก่บุคคลอื่นผู้ซึ่งให้โอกาสการทำงานในอนาคต และ 5.4) รวบรวมบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ฮาสเคล (Haskell, 1963 : 26-34) ได้ให้ทัศนคติถึงหน้าที่ของผู้นำที่แตกต่างกันไปจากทัศนะของ ออวิกค์ (Urwick) โดยกล่าวว่าผู้นำมีหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจมีจิตใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การกระฉับกระเฉง ปราศจากการคลุมเครือต่อข้อสงสัย 3) จัดข้อคับข้องใจให้ความเป็นธรรมต่อการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 4) ทำให้ผู้ร่วมงานตื่นตัวมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน วอล และฮาวกิน (Wall & Hawkin, 1964 : 396-400) ได้สรุปหน้าที่ของผู้นำไว้ 12 ประการ ดังนี้ 1) เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive) 2) เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker) 3) เป็นผู้วางแผน (Planner) 4) เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative) 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship) 7) เป็นผู้ให้คุณและโทษ (Purveyor Rewards and Punishments) 8) เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol) 10) เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar) 11) เป็นนักอุดมคติ (Ideologist) และ 12) เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat) ฮิคส์ (Hicks, 1975 : 307) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้ 1) หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกในกลุ่มมักจะมี ความขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำก็มักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งนั้นเพื่อให้ปัญหานั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป 2) หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกันคำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจในการก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการออกคำสั่ง การเสนอแนะถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำที่จะต้องบริหารระยะยาว 3) หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้วชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จผู้นำจะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ที่สามารถดำเนินการได้ 4) หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้งต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วยเสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอโดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า 5) หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง ผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอการไม่ทอดทิ้ง

ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา 6) หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนของหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำ การแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก 7) หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศตน โดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และ 8) หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้ได้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็นความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชาและต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงออกหรือกล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา เมอร์ฟี (Murphy, 1996 : 26) ได้กล่าวถึง บทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำสรุปได้ดังนี้ 1) บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานบทบาทในการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ 2) บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลาร้อยละ 60 กับบทบาทนี้ส่วนที่เหลือร้อยละ 30 สำหรับ 7 บทบาท นอกเหนือจากนี้ และใช้เวลาร้อยละ 10 กับงานประจำ 3) บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดี ซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอนคือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกย่องระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมและองค์กรต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพสนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก 4) บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotiator) เพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงทุก ๆ กลุ่มหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 5) บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสานใจผู้ได้บังคับบัญชาได้ 6) บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์กรมิให้เกิดผลกระทบด้านลบคาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และ 7) บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วนรู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง และนานัส (Nanus, 1996 : 71-79) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันนี้ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรและสังคมได้ในอนาคตซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction-Setter) การกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะช่วยชี้้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้บุคลากรเข้าใจในการทำงานผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้องค์กรได้พัฒนาทั้งต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมเป้าหมาย

ต้องไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้ 2) ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมจะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์การกล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน โยบายการปกครองต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์การ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป 3) ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า ผู้นำควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับรวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วย และ 4) ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนหรือที่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำ เพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จากที่นักวิชาการด้านการศึกษาหลายท่านได้ให้ความเห็นเอาไว้เกี่ยวกับ การแสดงบทบาทของผู้นำควรเป็นอย่างไร จึงขอสรุปว่า ผู้นำอาจจะต้องมีการแสดงบทบาทที่สำคัญหลายอย่างเพื่อให้บังบอกถึงภาวะแห่งความเป็นผู้นำที่เด่นชัดยิ่งขึ้น เช่น แสดงให้เห็นว่าเป็นนักบริหารที่ดีเป็นผู้วางนโยบายเป็นผู้วางแผนเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอกเป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้คำแนะนำให้โทษเป็นอนุญาโตตุลาการเป็นสัญลักษณ์ของสมาชิกเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นนักอุดมคติเป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในองค์การและนอกจากนั้น ควรเป็นผู้นำอันเป็นตัวแทนขององค์การทำให้เกิดมโนภาพขึ้นในจิตใจของทุก ๆ คน เมื่อคิดถึงองค์การก็ต้องคิดถึงเขาในฐานะผู้นำขององค์การเป็นผู้ชักนำความมีชีวิตชีวาเข้าสู่กลุ่ม และสร้างบรรยากาศแห่งความคิดเห็นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นเอกภาพ และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลเป็นผู้บริหารงานขององค์การ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การประสานงานการอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลงาน การรับผิดชอบ การคาดคะเนตลอดจนการรักษาวินัยของกลุ่มสร้างความกระฉ่างแจ้งของเหตุผลในการดำเนินงานทุกอย่างแก่ทุกคนเสมือนทำหน้าที่เป็นล่ามที่ดี

นักวิชาการในประเทศได้กล่าวถึงการแสดงบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สุพานี สฤณภูวณิช (2549 : 268-269) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในการทำงานร่วมกันของกลุ่มไว้ดังนี้ในการทำงานร่วมกันคนเราอาจมีบทบาทได้หลายอย่าง ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน (Task-oriented Roles or Work Roles) เป็นบทบาทที่แสดงออกเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ มีบทบาทย่อยคือ 1.1) บทบาทใน

การเสนอแนะ และให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปรายในการทำงานต่าง ๆ ของกลุ่ม 1.2) บทบาทในการช่วยกันแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เข้ามาเพื่อใช้ในการทำงานของกลุ่ม 1.3) บทบาทในการกระตุ้นให้คนอื่น ๆ ร่วมแสดงความคิดเห็น และ 1.4) บทบาทในการเป็นผู้ประสานงานติดต่อประสานการทำงานกับคนอื่น ๆ ฝ่ายอื่น ๆ 2) บทบาทที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ (Relation-oriented Roles) หรือรักษาความสัมพันธ์ให้ที่มีต่อกันให้คงอยู่ (Maintenance Roles) บทบาทย่อย คือ 2.1) บทบาทในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งและหรือประนีประนอมกับคนอื่น 2.2) บทบาทในการยกย่อง ชมเชยให้กำลังใจแก่คนอื่น ๆ สนับสนุนคนอื่น ๆ 2.3) บทบาทในการเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น และ 2.4) บทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดีเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มทำตามงานที่กลุ่มมอบหมายบทบาทพฤติกรรมทั้ง 2 อย่างนี้จะนำไปเพื่องานและเพื่อความอยู่รอดของกลุ่ม และ 3) บทบาทส่วนบุคคล (Self-oriented Roles or Individual Roles) บทบาทส่วนบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการมีประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มเป็นอย่างมาก ถ้าบุคคลมีอารมณ์และความต้องการของตนเองเป็นใหญ่หรือมีความเป็นตัวของตัวเองสูง คิดแต่ว่าฉันคือใคร ฉันเหมาะกับตำแหน่งใดในกลุ่มหรืออาจมีความต้องการและเป้าหมายที่อาจไม่สอดคล้องกับกลุ่ม คาดหวังจากกลุ่มมากกว่าการทุ่มเทให้กลุ่มและเป็นคนที่มีพลัง อำนาจและอิทธิพลส่วนบุคคลสูงกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ และมีความคุ้นเคย เช่น คุ้นเคยกันมาก ก็เลยไม่ค่อยยอมรับในบทบาทตำแหน่งของคนอื่น ซึ่งบุคคลจะแสดงบทบาทส่วนบุคคลออกมาได้หลายลักษณะ ในงานวิจัยจะพบว่าในแง่บทบาทของปัจเจกบุคคลที่แสดงออกนั้น อาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย และมีผลกระทบในทางลบต่อกลุ่ม คือ 3.1) เป็นผู้ขัดขวางคือคือร้อนหรือต่อต้านกลุ่ม คิดว่ากลุ่มผิดตนเป็นฝ่ายถูก 3.2) เรียกร้องการยอมรับ คือจะเรียกร้องความสนใจการให้กลุ่มยอมรับในความสำเร็จของตน เห็นความสำคัญของตน 3.3) ครอบงำกลุ่มคือจะทำตัวสำคัญ เรียกร้องอำนาจมักจะใช้ตำแหน่งและความมีอาวุโสเพื่อครอบงำกลุ่มและพยายามควบคุมสมาชิกคนอื่น ๆ และ 3.4) หลีกหนี จะพยายามหลบเลี่ยง แยกตัว หลีกหนีจากงานของกลุ่มด้วยเหตุผลต่าง ๆ เช่น เบื่อหน่ายกลุ่ม ไม่เห็นด้วยกับกลุ่มหรือเกียจคร้านหรือต้องการเอาตัวรอด เป็นต้น จะเห็นได้ว่าบทบาททั้ง 3 นี้ ในส่วนบทบาทส่วนบุคคลจะมีผลกระทบในทางลบต่อการทำงานของกลุ่ม

อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ (2549 : 50-51) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำไว้ว่า ในบรรดางานวิจัยต้นแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ศึกษากันในประเทศสหรัฐอเมริกา นั้นมีงานที่ศึกษาบทบาทและหน้าที่ของผู้นำรวมอยู่ด้วย โดยในช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1973 : 8) ได้ศึกษาวิจัยนักบริหาร 5 คน ในขณะที่ทำงานวิธีศึกษาทำโดยการศึกษาจากบันทึกประจำวันของผู้บริหารทั้ง 5 คน และจากการสังเกตของมินซ์เบิร์กเองด้วย พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาไม่น้อยใน

การวางแผนระยะยาวให้แก่องค์กร เข้าร่วมการวิเคราะห์ ข้อมูลน้อยและเข้าร่วมในเหตุการณ์ต่าง ๆ ก็ไม่มากนัก มินซ์เบิร์กได้จำแนกงานของผู้บริหารจัดการออกเป็น 3 บทบาทใหญ่ ๆ สรุปได้ ดังนี้

1) บทบาทด้านมนุษย์สัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ (Figurehead) เป็นผู้นำ (Leader) และเป็นผู้ติดต่อ (Liaison) 2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) ทำหน้าที่เป็นผู้หาข่าว (Monitor) ผู้กระจายข่าว (Disseminator) และเป็นโฆษณของหน่วยงาน (Spokesperson) และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้ดูแลความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) และเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) และ สุภาวี อวสกุลสุทธิ (2552 : 20-21) ได้กล่าวสรุป บทบาทภาวะผู้นำจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประเภทและบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ว่าบทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังนี้ 1) บทบาทตามสถานภาพหรือตำแหน่ง ประกอบด้วย

- 1.1) หน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน
- 1.2) เป็นตัวแทนขององค์กร 1.3) เป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน และ
- 1.4) ผู้แนะนำ ผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม 2) บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย
- 2.1) การปฏิบัติตามกติกาของสังคม 2.2) กล้าที่จะตัดสินใจยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน และ
- 2.3) สามารถปรับตัวได้ดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 3) บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบด้วย 3.1) บทบาทที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของตนเอง อาจจะสอดคล้องกับ บทบาทหน้าที่สังคมหรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้ 3.2) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นเลิศทางปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร เช่น การคัดเลือกคน ให้เหมาะสมกับงาน การประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ การเป็นนักประเมิน การเป็น นักเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นนักประสานรอยร้าว การเป็นนักพูดและ ผู้รับฟังที่ดี 3.3) ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และ 3.4) ความสามารถในการริเริ่มสร้างงานที่ท้าทาย จอมพงษ์ มงคลวนิช (2554 : 193-285) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของ ผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะของการควบคุม คนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่าง ๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงาน อาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสารระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุม ในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตรา เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะ สามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ทันการ 2) ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของ หน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและ สำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่อง

สำคัญอย่างหนึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่คืบหน้าจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงาน ผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด และ 3) ลักษณะของการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะ ๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไปหากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน ดังนั้น จากที่นักวิชาการด้านการศึกษาทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ศึกษามานาน อาจสรุปได้ว่า การแสดงออกของผู้นำอาจแสดงบทบาทให้ปรากฏชัด ดังนี้ คือ 1) บทบาทตัวแทนในทุกสถานการณ์ 2) บทบาทนักพูดที่ดี 3) บทบาทนักเจรจาต่อรอง 4) บทบาทผู้สอนงาน 5) บทบาทผู้สร้างทีมงาน 6) บทบาทการทำงานเป็นทีม 7) บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค และ 8) บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ หรือการเป็นผู้บริหารในสถานศึกษา

### 3. บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา

การบริหารการศึกษาอาจพิจารณาว่าเป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็กเยาวชนประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถทัศนคติ พฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน (ภารดี อนันต์นาวี, 2553 : 2)

ภารดี อนันต์นาวี (2553 : 260) บทบาทของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่ง อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้บริหารจะมีความเกี่ยวพันกันกับภารกิจของหน่วยงาน ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับจะต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรของสถาบันดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกด้านให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในแต่ละระดับการศึกษา ดังนั้น การเข้าใจบทบาทในการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องศึกษาจากแนวคิดรูปแบบบทบาทผู้นำทางการศึกษาที่นักวิชาการทั้งในและนอกประเทศได้กล่าวไว้ดังนี้ แอนเดอร์สัน และแวนไดค์



(Anderson & Van Dyke) (การดี อนันต์นารี. 2551 : 265) ได้เสนอแนะบทบาทไว้ ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร 2) ศึกษาและให้ความรู้ในทางด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้นใจ 3) จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสม กับความต้องการของนักเรียนชุมชนและประเทศ 4) ดำเนินการแนะแนวขึ้นใน โรงเรียนหรือสถานศึกษา 5) จัดบริการต่าง ๆ ขึ้นในสถานศึกษาเช่นบริการสุขภาพ การรับ-ส่งนักเรียน และ โครงการอาหารกลางวัน 6) จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในการสอน 7) ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้การดำเนินงานของคณาจารย์เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด 8) พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย 9) พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป 10) พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา 11) พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน 12) วางแผนการจัดการเรียนการสอนทั้งรายระยะสั้นและระยะยาว 13) พัฒนาวิธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวันเพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาด้านธุรกิจ 14) เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาตามสมควร 15) ชี้แจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ 16) ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมบริการการศึกษาให้แก่เยาวชนในชุมชน 17) จัดการและให้คำแนะนำในการบำรุงรักษาอาคารเรียนและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของสถานศึกษา 18) ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารและสาธารณูปโภคในอนาคต 19) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทางการศึกษาและหน่วยงานภายนอก และ 20) เสียสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา แคมปีเบล และคณะ (Campbell. et al. 1983 : 6-7) ได้กล่าวถึง บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้ คือ 1) ผู้บริหารควรมองการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายสถานศึกษา 2) ผู้บริหารควรทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เป้าหมายของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ 3) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการไปปฏิบัติ 4) ผู้บริหารมีบทบาทในการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน โครงการให้ประสบความสำเร็จ 5) ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ และ 6) ผู้บริหารมีบทบาทในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงาน แคมปีเบล เอ็ดวิน และนีสแอสแตนด์ (Campbell. Edwin & Nystrand. 1972 : 225-227) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 4 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนจัดรูปงาน สถานศึกษาขนาดเล็กผู้บริหารอาจทำเองทั้งหมด สถานศึกษาขนาดใหญ่ผู้บริหารอาจมอบหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำบ้าง ไม่ว่าผู้บริหารจะ

ทำเองหรือให้ผู้อื่นช่วยทำ ผู้บริหารจะต้องจัดทำรูปงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลายที่ประกอบเป็นสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการสอน มีความรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดี คิมม็อก และวอล์คเคอะ (Dimmock & Walker. 2002 : 72-73) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาควรแสดงบทบาท ดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือของสมาชิกให้เกิดขึ้นในโรงเรียน 2) สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับโรงเรียน 3) วางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์และมียุทธวิธีในการดำเนินงาน 4) กล้าตัดสินใจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ 5) มีการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนและให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ 6) บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ 7) มีการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 8) พัฒนาทีมงานให้มีความชำนาญมากขึ้นและเป็นไปตามแนวทางที่โรงเรียนต้องการ เครค และโรว์ (Drake & Roe. 1986 : 165-168) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียนแต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำเพื่อทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุดองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ 1) บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียนครูคนงานภารโรงเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาชุมชนและสมาคมวิชาชีพ 2) เวลาผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดงานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า 3) ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาวะที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษาก็คือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษานั้น ย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา 5) เงินมักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้นภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัวหัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่าจะภายในวงเงินจำกัดเราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลังในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้ และ 6) สถานที่หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา ฟิลด์ โฮลเดน และลอว์เลอร์ (Field, Holden & Lawlor. 2000) เสนอว่าผู้นำในสถานศึกษาควรมี 1) จุดประสงค์การทำงานที่ชัดเจน และมีแนวทางที่แน่นอน 2) สามารถวางแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายได้สร้างทีมงานและทำงานร่วมกับทีมงานได้ 3) จำความเชี่ยวชาญความสามารถของ

บุคคลต่าง ๆ ได้ 4) ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ 5) เป็นตัวอย่างแก่ครู และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 6) นำผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และ 7) สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ กรีน (Green. 1988 : 3) กล่าวว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บทบาทที่กล่าวมามีความหมายครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ของภาวะผู้นำ จึงอาจสรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วยบทบาทต่าง ๆ ดังนี้ คือ 1) บทบาทตามสถานภาพหรือตามตำแหน่ง ประกอบด้วย 1.1) บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบผู้นำตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 1.2) บทบาทที่แสดงความเป็นตัวแทนขององค์กร 1.3) บทบาทที่แสดงออกถึงความเป็นนักเปลี่ยนแปลงสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน 1.4) บทบาทในฐานะผู้แนะนำผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม 2) บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย 2.1) การปฏิบัติตามกติกาของสังคม 2.2) ดำรงตนเป็นตัวอย่างของสังคมปฏิบัติตน โดยมีจิตสำนึกสาธารณะและมีจิตสำนึกทางจริยธรรมสร้างศรัทธาและค่านิยมที่เหมาะสม และ 2.3) สามารถปรับตัวได้จัดบุคลิกภาพของตน ทำงานกับผู้อื่นได้ และ 3) บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 3.1) บทบาทที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของตนเองอาจจะสอดคล้องกับบทบาทที่สังคมหรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้ 3.2) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางสติปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร 3.3) ความสามารถในการตัดสินใจ และ 3.4) ความสามารถในการริเริ่มสร้างงานที่ท้าทาย สำหรับผู้นำทางการศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษา อาจสรุปบทบาทภาวะผู้นำที่สำคัญในการครองตำแหน่ง ได้เป็น 3 บทบาทสำคัญ คือ 1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการหรือผู้นำทางการสอน และ 3) บทบาทในฐานะหัวหน้าของกลุ่ม กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 3-13) กล่าวว่า งานของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ประการ คือ เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นผู้ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับและปรับปรุงบุคลากรและทำหน้าที่จัดหาทรัพยากรเงินและอาคารสถานที่ อีเวอร์ และลาโกมสกี (Evers & Lakomski. 2000 : 60) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนสำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนของ พิทมอร์ (Pitmer. 1988) เป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) รูปแบบสั่งการ เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ใช้การออกคำสั่งการควบคุม วิธีนี้มีใช้กันอยู่ทั่วไป แต่ในระยะยาวถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมเพราะจะขาดความชัดเจน ไม่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะภาวะผู้นำไม่สามารถอธิบายได้แน่ชัดเพราะมีความคลุมเครือ 2) รูปแบบประนีประนอมเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการยืดหยุ่นเพื่อความเหมาะสม ทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้สูงจากการที่คนจำนวนมากให้การสนับสนุน 3) รูปแบบรวมเป็นรูปแบบผสมคือบางครั้งก็อาศัยสภาพแวดล้อมมาช่วย บางครั้ง

ก็ไม่ใช้วิธีนี้ ใช้รูปแบบที่ 1 และ 2 มารวมกันจึงมีความก้าวหน้า เพราะทำให้ภาพรวมของผู้บริหารโรงเรียนมีความชัดเจนในการแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำ และ 4) รูปแบบแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบที่มีการตอบสนองจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้บริหารกับการจัดการและสภาพแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนจะประยุกต์การทำงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้การพัฒนาโรงเรียนเกิดประสิทธิผล ภาวะผู้นำการบริหารแบบนี้พิจารณาจากความสามารถในการประยุกต์สิ่งต่าง ๆ มาใช้ในโรงเรียน คนเชวิช (Knezevich, 1984 : 16-18) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ถึง 17 บทบาท คือ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี ต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา 6) บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการมุ่งใจในการเปลี่ยนแปลง 7) บทบาทเป็นผู้ประสาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา 8) บทบาทเป็นสื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในสถานศึกษา 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน และการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากร ทั้งทรัพย์สินสิ่งของและบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูง 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา 16) บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านงานจัดงาน และพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา 17) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้

บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ คิมบรอก และนันเนอร์รี่ (Kimbrough & Nunnery. 1988 : 45-80) กล่าวถึง ขอบข่ายการบริหารงานการศึกษาประกอบด้วยหลัก 9 งาน คือ 1) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) การบริหารงานหลักสูตรและการสอน (Administration of Curriculum and Instruction) 3) การบริหารการเงินและงบประมาณ (Finance of Education) 4) การบริการสนับสนุนและจัดการด้านธุรกิจ (Business Management Support Services) 5) การบริหารงานบุคคล (Staff Personal Administration) 6) การจัดกิจกรรมบริการนักเรียน (Student Personal Services) 7) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Buildings and Facilities) 8) การบริหารงานกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน (School-Community Relations) และ 9) การสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณชน (Accountability to the Public) และคเนเชวิช (Knezevich. 1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้ 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R) 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย 6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีชีวิตงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะมีสามารถในการประชาสัมพันธ์ 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็น

สิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาแก้ปัญหา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์การก่อสร้างการบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีทักษะในการสื่อความหมายรู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้จักพลวัตของกลุ่มรู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ และ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษานั้น นักการศึกษาในประเทศไทย ได้เผยแพร่ความรู้และความคิดจากค้นคว้าวิจัยโดยนำเสนอ ดังต่อไปนี้

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 : 19) ได้กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องจัดบริหารงานเป็น 4 ด้าน คือด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา และจัดทำมาตรฐานการศึกษา นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง จรูณี แก้วเอียน (2553 : 36) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญมากเนื่องจากการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำสมัยใหม่ และต้องมีใจกว้างในการเปิดรับกับสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความสามารถส่วนบุคคล คือ มีความรู้ความ

เข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตนเอง เช่น ความตระหนักต่อตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในตนเองและมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วย สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความคิดริเริ่มและมองโลกในแง่ดี 2) ความสามารถทางสังคม เป็นความสามารถที่จะพิจารณาว่าสามารถบริหารความสัมพันธ์ได้ ได้แก่ ความตระหนักต่อสังคม เช่น การให้บริการ การดูแลเอาใจใส่คนในองค์กรและการบริหารความสัมพันธ์ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคน รู้จักการสร้างเครือข่าย และต้องเน้นการทำงานเป็นทีม ปิณฑุ ภูมิพิพาคม (2550 : 30) ได้กล่าวสรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง และวิเคราะห์บทบาทของผู้บริหาร ล้วนแต่เป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงจะต้องปฏิบัติตามบทบาทดังกล่าวไว้ 4 ประการ คือ 1) บทบาทนักคิด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์คิดหาวิธีการใหม่ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่เสมอ 2) บทบาทผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญที่จะสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ 3) บทบาทผู้จัดการที่เนียนแหลม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะในการบริหาร เป็นนักประสานเพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และ 4) บทบาทนักปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความพากเพียรพยายามมีความมุ่งมั่นอดทนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต กระบวนการบริหาร โปร่งใสตรวจสอบได้ เพลินใจ พงศชาติรัตน์ (2549 : 65) ได้กล่าวสรุปจากการศึกษาแนวคิด ความหมายและบทบาทของผู้บริหารองค์กรทั่วไปและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า บทบาทมีความสำคัญต่อการกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล และเป็นสิ่งที่ชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของงาน ดังนั้นบุคคลที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ใดก็ควรทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทนั้น โดยเฉพาะผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จึงมีบทบาทเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ด้วยเหตุนี้การแสดงบทบาทของผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและช่วงเวลาที่เหมาะสมจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ ภารดี อนันต์นาวี (2553 : 277) ได้กล่าวไว้ ดังนี้ บทบาทของผู้บริหารการศึกษาเริ่มตั้งแต่ระดับกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการจัดการศึกษามากที่สุด โดยมีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนี้ 1) ผู้ปกครองเป็น

ผู้สะท้อนปัญหาและความต้องการด้านคุณภาพทางการศึกษาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนทั้งในส่วนที่คาดหวังและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นและร่วมมือกับครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 2) องค์กรชุมชนเป็นผู้สะท้อนสภาพของปัญหาและความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนซึ่งเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของชุมชน และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาทั้งในด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นแหล่งการเรียนรู้ 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการที่ครอบคลุมทั้งเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา และมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างยิ่งในเรื่องการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทรัพยากรทางการจัดการศึกษา และเชื่อมโยงแผนพัฒนาการศึกษากับแผนพัฒนาท้องถิ่น 4) ศิษย์เก่าของสถานศึกษาเป็นผู้ที่สะท้อนภาพของความรัก ความศรัทธา ความภาคภูมิใจต่อสถาบันการศึกษาที่ตนได้รับการศึกษา ช่วยจรจร โลงคุณค่าของสถาบันไปสู่ศิษย์รุ่นหลัง และ 5) พระภิกษุเป็นผู้นำเสนอและเพิ่มเติมข้อมูลด้านคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมของศาสนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีของสังคม

## แนวคิดเกี่ยวกับคณบดีและคุณลักษณะของคณบดี

### 1. ความหมายของคณบดี

มีนักวิชาการด้านการศึกษามากท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของคณบดีไว้ดังนี้

กู๊ด (Good, 1973 : 166) ให้ความหมายว่า คณบดี คือ หัวหน้าคณะวิชาหรือวิทยาลัยหรือโรงเรียนของมหาวิทยาลัย ซึ่งรับผิดชอบงานการบริหารและการนิเทศกิจกรรมการสอน นักศึกษาและรับผิดชอบในความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนักศึกษาในลักษณะต่าง ๆ โดยรับผิดชอบภายใต้การบริหารงานของอธิการบดี เพจ และคณะ (Page, et al. 1977 : 98) ให้ความหมายของคำว่า คณบดี คือ 1) เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบพิเศษในด้านการควบคุมให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและทำหน้าที่ในการบริหารงานตามความรับผิดชอบที่ปรากฏในคำนำหน้าตำแหน่ง เช่น คณบดีฝ่ายรับนักศึกษา (Dean of Admissions) มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณารับนักศึกษาเข้าศึกษาต่อ 2) เป็นหัวหน้าของวิทยาลัยในมหาวิทยาลัย 3) ในสหรัฐอเมริกาบางโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีคณบดีผู้รับผิดชอบดูแลกำกับนักศึกษาหญิงหรือนักศึกษาชายเป็นการเฉพาะด้วย และวิจิตร วรุฒบางกูร (2545 : 108) กล่าวว่า ตำแหน่งคณบดีมีการใช้หลายนัย แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจ แต่จะใช้คำว่าคณบดีเป็นตัวบ่งชี้ความเป็นผู้บริหารระดับกลาง อาจจะเกี่ยวกับวิชาการหรือไม่เกี่ยวกับก็ได้ ตำแหน่งคณบดีที่เกี่ยวข้องกับคณะวิชาก็มีหลายแบบหลายขนาด เช่น คณบดีคณะศิลปศาสตร์ (Dean of Liberal Arts) คณบดีคณะอักษรศาสตร์และวิทยาศาสตร์ (Dean of Arts and Sciences) แต่คณบดีบางคณะไม่มี



ภาควิชาไม่มีหัวหน้าภาควิชา หรืออาจารย์ในสังกัดแต่มีหน้าที่ทางด้านการประสานงานและดูแลจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่งเป็นพิเศษ เช่น คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (Dean of Graduate School) คณบดีการศึกษาภาคพิเศษ (Dean of Continuing Education) คณบดีการศึกษาปริญญาตรี (Dean of Undergraduate Students) บางทีก็มีคณบดีที่ทำหน้าที่ช่วยดูแลนิสิตกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ต้องการดูแลเป็นพิเศษ เป็นต้นว่า คณบดีนิสิตชาย (Dean of Men) คณบดีนิสิตหญิง (Dean of Women) คณบดีนิสิตนานาชาติ (Dean of International Students) คณบดีฝ่ายกิจการนิสิต (Dean of Students) เป็นต้น ตำแหน่งคณบดีที่กล่าวมาข้างต้นบางตำแหน่งไม่ควรได้ชื่อนี้เพราะไม่ได้เกี่ยวข้องกับวิชาการเลยในขณะที่ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก ศูนย์ วิทยาลัยบางแห่งที่ต้องเป็นผู้บริหารวิชาการโดยตรงแต่กลับไม่เรียกว่า คณบดี ซึ่งการที่คณบดีในสถาบันอุดมศึกษามีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไปนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและภารกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันการศึกษา อย่างไรก็ตาม โกลด์ (Gould, 1964) กล่าวว่าไว้ในปี ค.ศ.1970 มหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้มีการแต่งตั้งคณบดีขึ้นเพื่อทำหน้าที่บริหารงานของคณะวิชา โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานในหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ด้วยต่อมาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาหลายแห่งจึงมีการแต่งตั้งคณบดี เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของอธิการบดีในการบริหารงานคณะวิชาของมหาวิทยาลัยเพราะอธิการบดีไม่สามารถบริหารงานได้โดยลำพังโดยสรุปแล้ว ตำแหน่งคณบดีหากพิจารณาตามความหมายของนักวิชาการและหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดเป็นผู้บริหารระดับกลางที่รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิการบดี เป็นหัวหน้าคณะวิชาในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาทำหน้าที่บริหารงานทั่วไปของคณะ โดยเกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการ และงานด้านกิจการนักศึกษาสำหรับในการศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีครั้งนี้ จะมุ่งคณบดีของคณะวิชาที่อยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเท่านั้น

## 2. วิธีการได้มาซึ่งคณบดี

เนื่องด้วยคณบดีเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จมีชื่อเสียงและความล้มเหลวในคณะวิชาของแต่ละสถาบันทั้งประสานความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรของหน่วยงาน ดังนั้น การพิจารณาวิธีการได้มาซึ่งคณบดีจะต้องกำหนดคกฏเกณฑ์กติกาอย่างถูกต้องเหมาะสม คุณลักษณะที่ดีเบื้องต้นจะต้องมีความรู้มีความสามารถและมีวิสัยทัศน์ คุณวุฒิ มีคุณสมบัติ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพเป็นที่ประจักษ์เป็นเบื้องต้นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานสามารถสื่อสารประสานงานสายบังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ คณบดีเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องรับผิดชอบสูงสุดในคณะวิชา ซึ่งการได้มาของตำแหน่งคณบดีจะแตกต่างกันไปตามข้อบังคับของแต่ละสถาบันบาง

แห่งใช้วิธีเลือกตั้งบางแห่งใช้วิธีแต่งตั้งหรือสรรหา ซึ่งแต่ละวิธีจะมีทั้งข้อดีข้อเสียและความเหมาะสมแตกต่างกันอาจพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ เพิ่มเติมด้วย

กรณีที่คณบดีเป็นบุคคลภายนอกที่ไม่เป็นนักวิชาการหรือวิชาชีพ (Scholar or Academic) อาจประสบความยุ่งยากในการบริหารวิชาการได้ในกรณีที่คณบดีจะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในด้านวิชาการ เช่น โปรแกรมการเรียนการสอน หลักสูตร หรือการประเมินผล การเรียนการสอนหากปราศจากการปรึกษาหารือ หรือแนะนำจากผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์แล้วก็อาจจะไม่เป็นที่พอใจหรือถูกคัดค้านจากคณาจารย์ภายในคณะวิชาได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่คณบดีควรจะอาศัยบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์และความถนัดเป็นผู้รับผิดชอบ โดยคณบดีอาจจะจัดกิจการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารงานทั่วไป เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน บุคลากร ความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก แต่คณบดีก็ยังสามารถควบคุมงานส่วนใหญ่ทั้งหมด ในทางตรงข้ามถ้าคณบดีเป็นบุคคลภายใน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการ อาจจะมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์ทางด้านการบริหารมาน้อยหรือไม่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อน ก็จำเป็นต้องมีบุคลากรภายในที่มีความรู้ความสามารถช่วยแบ่งเบาภาระ และให้คำแนะนำในด้านการบริหาร การเงินและงบประมาณ ตลอดจนการบริหารธุรการและการบริหารงานบุคคล (เข้า สัทธชัย. 2543 : 160-161 )

สมบูรณ์ ศิริสรธรวิรัช (2547 : 82) ได้กล่าวถึง วิธีการได้มาของคณบดีว่าวิธีการได้มาซึ่งคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาของไทย โดยเฉพาะในส่วนของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ได้มาจากการสรรหาหรือเลือกตั้ง เช่นเดียวกับการเลือกตั้งอธิการบดีแต่โดยที่มหาวิทยาลัยไทยยังอยู่ในระบบการเมืองที่ต้องอาศัยการสร้างอำนาจและสร้างบารมี คณบดีจึงมาจากอาจารย์ที่เป็นข้าราชการประจำคณะวิชา ฉะนั้นคณบดีส่วนใหญ่จะเป็นนักวิชาการที่ไม่มีประสบการณ์การบริหารกว้างขวางนัก ในลักษณะเช่นนี้อาจจะทำให้เกิดข้อบกพร่องในการบริหารได้ อย่างไรก็ตามในพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่ง ส่วนใหญ่จะกำหนดให้มีรองคณบดีคนหนึ่งหรือหลายคนก็ได้เพื่อช่วยในการบริหารงานของคณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปริมาณของงาน สำหรับการได้มาของคณบดีด้วยวิธีการต่าง ๆ มีผู้ทำการศึกษาวิจัยกล่าวถึงข้อดีข้อเสียไว้ ดังนี้ บังอร ภูวภิรมย์ขวัญ (2544 : 65-67) ได้สรุปข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีการได้มาซึ่งคณบดีไว้ดังนี้ การแต่งตั้งมีข้อดี คือ 1) ได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความรับผิดชอบเป็นนักบริหารมืออาชีพ 2) ดำเนินการง่ายไม่ยุ่งยากและประหยัดเวลา 3) เป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวก 4) ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานคล่องตัว 5) ยุติธรรม เป็นประชาธิปไตยคนทั่วไปพอใจเพราะมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน 6) การบริหารได้รับความร่วมมือจากคนส่วนใหญ่ด้วยดีเพราะได้รับการยอมรับ 7) ได้ผู้ที่มีความเต็ม

ใจตั้งใจพร้อมที่จะทำงาน และ 8) ถ้าวิธีบริหารที่ดี ยุติธรรม และผู้เลือกมีวุฒิภาวะมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมจะได้คนดีมาเป็นผู้บริหาร การแต่งตั้งมีข้อเสีย คือ 1) ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งไม่เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรในสังกัด อาจทำให้มีปัญหาในการบริหาร เนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือไม่มีฐานของตนเอง 2) เป็นการผูกขาดอำนาจการบริหารในกลุ่มผลประโยชน์ มีการเล่นพรรคเล่นพวกไม่ยุติธรรมและก่อให้เกิดความแตกแยก 3) วิธีการไม่เป็นประชาธิปไตย (เป็นเผด็จการ) 4) มีการกลั่นกรองน้อย มีโอกาสผิดพลาดง่ายทำให้ได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมขาดความคิดริเริ่มขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน 5) ทำให้แตกความสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวกจนวุ่นวาย 6) เชื้อต่อการใช้วิธีการสกปรกในการหาเสียง เช่น ชื้อเสียง ช่มชู้ เป็นต้น 7) อาจได้ผู้ที่ไม่มีความสามารถด้านการบริหารทำให้บริหารผิดพลาด และ 8) การบริหารงานขาดความต่อเนื่องไม่ตรงตามนโยบายหรือเป้าหมาย ล่าช้าไม่เด็ดขาด ไม่กล้าตัดสินใจ การสรรหามีข้อดี ดังนี้ 1) มักได้ผู้ที่มีความสามารถดีกว่าวิธีอื่น เช่น มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ อุทิศตนทำงานจริงจัง 2) การบริหารงานจะได้รับความร่วมมือดี เพราะผู้ที่ผ่านการสรรหาเป็นผู้ที่ทุกหน่วยยอมรับ 3) มีการกลั่นกรอง ประมวลความคิดเห็นจากหลายฝ่าย และ 4) บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร และการสรรหามีข้อเสีย ดังนี้ 1) กระบวนการสรรหามีอำนาจมากเกินไป ถ้าไม่สุจริต มีความลำเอียงหรือตกเป็นเครื่องมือของคนบางกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรส่วนใหญ่ก็จะได้คนไม่ดี 2) วิธีการมีหลายขั้นตอนทำให้สิ้นเปลืองเสียเวลาและอาจมีผู้ที่ไม่เข้าใจในกระบวนการ และ 3) อาจมีการแทรกแซงโดยกลุ่มผลประโยชน์เล่นพรรคเล่นพวกเป็นระบบการเมืองทำให้เกิดการแตกแยกได้ จากวิธีการได้มาของบุคคลที่มาดำรงตำแหน่งคณบดีจะมีข้อสังเกตว่าถ้าคณบดีที่มาจากการแต่งตั้งการยอมรับและความศรัทธาจากสายการบังคับบัญชาจะน้อย ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือการทำงานในหน่วยงานจะลดประสิทธิภาพลง เมื่อมีความขัดแย้งจะยิ่งส่งผลเสียต่อหน่วยงานอย่างมากมาย แต่ถ้าการแต่งตั้งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เชื่อสัตย์ ตั้งใจทุ่มเทต่องานรู้จักประสานงานมีความประนีประนอมและกล้าตัดสินใจก็จะเกิดผลดีต่อองค์กร การแต่งตั้งส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะชอบติดตามเอาใจผู้มีอำนาจและไม่ใส่ใจต่อองค์กร อาจเกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ผลที่จะตามมา คือ ขวัญกำลังใจความรักความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรจะแบ่งฝักแบ่งฝ่าย ขัดแย้งและแตกสามัคคีทำให้ประสิทธิภาพการทำงานจะถดถอย ส่วนการได้มาของคณบดีโดยการแต่งตั้งหรือสรรหาคือให้บุคคลในหน่วยงานมีส่วนร่วมผลดีก็เห็นได้ชัดคือการยอมรับของคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะสูงถ้าบุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจมีจิตเป็นประชาธิปไตย คือ ช่วงเลือกตั้งก็คงแบ่งฝ่ายแต่หลังจากเลือกตั้งแล้วจะมาร่วมมือกันในการทำงาน คณบดีจะทำงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ ซึ่งคณบดีส่วนมากจะสนใจใส่ใจเพื่อนร่วมงานแต่ก็มักขัดแย้งกับผู้มีอำนาจ ถ้าผู้บริหารระดับสูงอคติและไม่เห็นความสำคัญต่อสายงานในองค์กรนั้น

### 3. บทบาทผู้นำของคณบดี

ตำแหน่งของคณบดีจะมีลักษณะเหมือนตำแหน่งบริหารทั่ว ๆ ไป ซึ่งในแต่ละตำแหน่งจะต้องกำหนดกรอบของอำนาจหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และต้องใช้อำนาจอย่างเหมาะสม โดยการใช้หลักนิติศาสตร์และหลักรัฐศาสตร์มาประกอบการบริหาร เพื่อประสงค์ที่จะต้องใช้ความสามารถและศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงหรือชักนำจิตใจให้บุคลากรมาร่วมแรงร่วมใจร่วมมือให้ทำงานสำเร็จบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การกำหนดกรอบของบทบาทและความคาดหวังของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษา จากแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักการศึกษา คือ

เอ็มโม (Emmo. 1946 : 266-267) ได้สรุปบทบาทของคณบดีไว้ 17 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้นำทางการศึกษาและการนิเทศกิจกรรมการศึกษาของมหาวิทยาลัย
- 2) เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่อธิการบดีในด้านวิชาการและนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 3) นำนโยบายการศึกษาไปใช้
- 4) วางรูปแบบนโยบายการศึกษาเสนอต่ออธิการบดีและคณาจารย์เพื่อพิจารณา
- 5) เป็นผู้นำทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการปฏิบัติในด้านการอุดมศึกษา
- 6) ให้การรับรองในรายละเอียดเรื่องงบประมาณกิจกรรมการศึกษาของภาค
- 7) ทำรายงานเกี่ยวกับงานของคณะ
- 8) ทำการนิเทศเกี่ยวกับหลักสูตรรายวิชาและวิธีสอนแก่คณาจารย์
- 9) ร่วมมือกับหัวหน้าภาคในการคัดเลือกอาจารย์ใหม่
- 10) รวบรวมข้อเสนอแนะจากภาควิชาเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง
- 11) ช่วยในการรับสมัครนักศึกษา
- 12) แยกแยะนักศึกษาและกำหนดชั้นเรียน
- 13) ศึกษาและทำการนิเทศโปรแกรมสวัสดิการของนักศึกษา
- 14) ทำการนิเทศเจ้าหน้าที่ฝ่ายระเบียบวินัยของมหาวิทยาลัย
- 15) เป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยในการร่วมประชุมกับสมาคมการศึกษาต่าง ๆ
- 16) เป็นตัวแทนของอธิการบดี และ
- 17) มีความสามารถในการนิเทศทั่วไป และไบรท์ และริชาร์ด (Bright & Richards. 2001 : 181- 184) กล่าวถึงบทบาทของคณบดีในฐานะผู้นำทางวิชาการว่าประกอบด้วย การประสานภารกิจของคณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ควบคุมคุณภาพของการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างชื่อเสียง สร้างความต่อเนื่องและคงที่ในการปฏิบัติงานและประสานสัมพันธ์กับคณะวิชาอื่น โดยมีภารกิจตามบทบาทของคณบดี คือ 1) การวางแผน 2) การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร 3) การพัฒนาคณะวิชาในด้านวิชาการและวิจัย 4) การประเมินผลติดตามการปฏิบัติงาน 5) การบริหารวิชาการของหลักสูตร 6) รับผิดชอบดูแลนักศึกษา 7) ควบคุมและกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของคณะ 8) ควบคุมและกำหนดกฎระเบียบ

ธรรมาภิบาลและสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี

บุคคลทุกคนที่มีคุณลักษณะครบตามกำหนดถ้าปรารถนาและมีวัตถุประสงค์จะเข้ามาบริหารงานในตำแหน่งคณบดีย่อมได้ แต่จะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์การไปสู่เป้าหมายและบรรลุความสำเร็จเกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงไรย่อมเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะพฤติกรรมผู้นำของคณบดีอย่างแน่นอนเนื่องจากคณบดีจะต้องทำงานและผลักดันผลงานร่วมกับหัวหน้าภาควิชา ถ้าหัวหน้าภาควิชามีความศรัทธาต่อคณบดี ยอมรับในพฤติกรรมผู้นำของคณบดีก็จะสนับสนุนให้ความร่วมมือทุก ๆ มิติของภาระงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในส่วนรวมของคณะวิชา คณบดีบางคนเข้าใจว่าผลงานของคณะวิชาจะต้องเกิดจากความคิดและการกระทำของสำนักงานคณะวิชาเท่านั้น เมื่อภาควิชาเสนอโครงการดี ๆ เข้ามาจะไม่สนับสนุนและจัดหางบประมาณเพิ่มเติมให้ซึ่งทำให้เกิดความคับข้องใจและต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือต่อไป คณบดีที่ดีจะต้องกระตุ้นสนับสนุนให้ทุกส่วนที่สังกัดคณะวิชาคิดและนำโครงการต่าง ๆ และคอยให้กำลังใจตลอดเวลาประสานจัดหางบประมาณ สถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อให้เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และเกิดประสิทธิภาพ หน้าที่ของคณบดีเพียงผ่านโครงการ การประสานงาน และไปร่วมงานหรือเป็นประธานเปิดงาน ก็ถือว่าได้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์แล้ว ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ดังนี้ สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547 : 93) ได้สรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำสำหรับตำแหน่งคณบดีที่แบ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมาในการบริหารงานของคณะวิชาไว้ ดังนี้ พฤติกรรมแต่ละประเภทคณบดีจะแสดงออกในบริบทของพื้นฐานของตนเองกับธรรมชาติขององค์กรที่มีความหลากหลายต่างกันแต่ในการแสดงออกของพฤติกรรมของคณบดีอาจไม่ได้แสดงพฤติกรรมอย่างโดดเด่นในด้านใดด้านหนึ่งบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ผสมผสานตามสภาพแวดล้อมที่เผชิญ ซึ่งพอจะสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณบดี ดังนี้ 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งงานหรือพฤติกรรมกิจสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมมุ่งริเริ่ม โครงสร้าง 2) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งบุคคล หรือพฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ หรือพฤติกรรมจินตอาทร และ 3) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งการมีส่วนร่วมหรือผสมผสานระหว่างกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ สำหรับคุณลักษณะภาวะผู้นำคณบดีซึ่งสถาบันอุดมศึกษาแต่ละแห่งจะกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ต่างกันแล้วแต่เป้าหมายและจุดเน้นเด่นของภาระงานหรือเอกลักษณ์ของวิชาการซึ่งผลผลิตจะเป็นตัวสัญลักษณ์หรือเครื่องหมายที่จะบ่งบอกชี้ให้เห็นถึงคุณภาพและลักษณะประจำของสถาบันส่วนใหญ่วิธีการได้มาของคณบดีจะกำหนดคุณสมบัติไว้เพื่อกลั่นกรองเบื้องต้นของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งไว้เหมาะสมและเด่นชัดเพื่อให้เกิดความชัดเจนจึงขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับ

คุณสมบัติของผู้ที่จะมาเป็นคณบดีของนักวิชาการหลายท่านไว้ ดังนี้ วิรุฒ ตั้งเจริญ (2546 : 64-65) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่ดีของคณบดีประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) 2) วิสัยทัศน์และศักยภาพ (Vision and Potentiality) 3) จิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) 4) จิตสำนึกจริยธรรม (Ethic Mind) 5) การมีแนวคิดในการบริหาร (Administration Concept) และ 6) การทำงานเป็นกลุ่ม (Team Working) พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2546 : 105) ศึกษาถึงคุณลักษณะของคณบดีที่พึงมีสำหรับประเทศไทยซึ่งจะช่วยให้ได้ผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งว่าควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ 1) คุณลักษณะทางกาย ได้แก่ มีสุขภาพแข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ 2) คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ การยอมรับจากสังคมภายในและภายนอกคณะวิชา ความน่าเชื่อถือทางด้านวิชาการความน่าไว้วางใจในด้านภูมิหลังการทำงานมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเข้ากับคนได้ง่าย 3) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และยุติธรรมความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานที่สามารถปฏิบัติได้การแสดงตนเป็นแบบและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพความเชื่อมั่นในการตัดสินใจความวิริยะอุตสาหะและอดทน และ 4) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่และการกระทำของตน ความสามารถในการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหา มีสติปัญญา ไหวพริบและปฏิภาณ สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ (2547 : 96-100) ได้สรุปและศึกษาจากนักการศึกษาที่ศึกษารายได้มาของคณบดีของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้แก่ มหาวิทยาลัยมหิดล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ไว้ดังนี้ คุณสมบัติที่ใช้กำหนดเพื่อการได้มาซึ่งตำแหน่งคณบดีในแต่ละสถาบันอุดมศึกษามีชื่อแตกต่างกันไม่มากส่วนใหญ่นับว่าคุณสมบัติกว้าง ๆ เพื่อให้สามารถกลั่นกรองผู้มีคุณสมบัติมาเป็นผู้เข้าแข่งขันในการสรรหาเลือกตั้งหรือวิธีการได้มาอื่นใด ซึ่งอย่างไรก็ดีคงต้องเข้าใจว่าคุณสมบัติที่กำหนดไว้สำหรับผู้จะมาดำรงตำแหน่ง เป็นคุณความดีหรือลักษณะประจำตัวซึ่งบุคคลนั้นต้องมีก่อนที่ได้สิทธิในการรับการคัดเลือกเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งต่อไป ส่วนการศึกษาที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีในสถาบันอุดมศึกษามีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของคณบดี ดังต่อไปนี้ มหาวิทยาลัยมหิดล (2550) กำหนดคุณลักษณะตามภารกิจหน้าที่ของผู้ที่สมควรจะดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.2540 ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ 1.1) มีประสบการณ์ด้านการสอน การวิจัย และมีสัมฤทธิ์ผลทางวิชาการสูง 1.2) มีความคิดริเริ่มในทางวิชาการ และ 1.3) มีความสนใจ เอาใจใส่ในด้านการศึกษา 2) ด้านการบริหาร 2.1) มีความรู้ความเข้าใจในภาระงานของคณบดีเป็นอย่างดีและมีประสบการณ์ในการบริหารงานและการวางแผนงาน 2.2) มีลักษณะเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์และศักยภาพที่จะนำความเจริญและชื่อเสียงมาสู่คณะและมหาวิทยาลัย 2.3) มีความยุติธรรมและเมตตาธรรม

2.4) มีประสบการณ์และความสามารถในการติดต่อประสานงานระดับคณะ มหาวิทยาลัย และ นานาชาติ 2.5) เป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และ 2.6) ยอมรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น และ

3) ด้านจริยธรรม เป็นผู้ที่มีประวัติอันดีงามทั้งในด้านการงานและส่วนตัวมีคุณธรรม จริยธรรมเป็น ตัวอย่างที่ดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลมี รูปแบบการบริหารที่เป็นอิสระ คล่องตัว ได้กำหนดคุณลักษณะผู้สมควรดำรงตำแหน่งคณบดีไว้ใน ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีว่าด้วยการสรรหาคณบดี พ.ศ.2543 ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านวิชาการ 1.1) มีสัมฤทธิ์ผลด้านวิชาการระดับสูงเป็นที่ยอมรับในระดับอุดมศึกษา 1.2) มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ทางด้านวิชาการ 1.3) มีความสนใจเอาใจใส่หลักการและปรัชญา การศึกษา 1.4) มีความเป็นนักวิชาการยอมรับในความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ ทุกสาขา 2) คุณลักษณะด้านผู้นำ 2.1) มีความคิดริเริ่ม 2.2) มีใจกว้างในการรับฟังข้อคิดเห็นจาก ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายทุกระดับ 2.3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ กล้าเผชิญกับปัญหา และสามารถตัดสินใจ ให้เหมาะสม 2.4) มีความสามารถในการประสานความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชาได้เป็นอย่างดี 2.5) มีบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความศรัทธาความเคารพนับถือและเชื่อถือแก่ ผู้ร่วมงาน 2.6) มีคุณธรรมและจริยธรรมอันเป็นตัวอย่างที่ดี และ 2.7) มีความรับผิดชอบสูงและมอง การณ์ไกล 3) คุณลักษณะด้านการบริหาร 3.1) มีประสบการณ์และผลงานที่ดีในการบริหาร 3.2) มีความสามารถในการวางแผนงานและสามารถบริหารงานให้เป็นไปตาม แนวนโยบายและแผนงานที่วางไว้ 3.3) สามารถจัดการดำเนินงานภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ 3.4) สามารถสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นหมู่ คณะ 3.5) สามารถดึงจุดคนดีมีความสามารถเข้าร่วมงานสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และ ผูกพันจิตใจให้ผู้ร่วมงานทำงานต่อไป 3.6) สามารถให้เวลาได้เต็มที่ในการบริหารงานคณะ มหาวิทยาลัยและงานอื่น ๆ ที่เป็นเกียรติแก่มหาวิทยาลัย และ 3.7) สามารถดึงจุดหรือจัดหา โครงการวิจัยและทรัพย์สินเข้าสู่ภาควิชาและมหาวิทยาลัย และ 4) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

4.1) สามารถเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี 4.2) ได้รับความเชื่อถือและยกย่องจากสังคมทั่วไป 4.3) มีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับวงการต่าง ๆ ทั้งในและนอกประเทศ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทไม่จำกัดรับมีการกำหนด คุณสมบัติและคุณลักษณะของผู้ที่จะได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชาซึ่งเป็น ตำแหน่งเทียบเท่าคณบดีตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ เกี่ยวกับการเลือกประธานกรรมการประจำสาขาวิชาและกรรมการประจำสาขาวิชา พ.ศ.2542 ดังนี้ ผู้มีสิทธิได้รับเลือกเป็นประธานกรรมการประจำสาขาวิชาจะต้อง 1) เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาซึ่ง ได้ปฏิบัติงานในสาขาวิชานั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มทางวิชาการ มีบทบาท

และกิจกรรมสม่ำเสมอและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการนั้น ๆ 3) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารมหาวิทยาลัยในระบบเปิด 4) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีมีความเป็นผู้นำที่รับผิดชอบใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5) เป็นผู้มีความตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวมและสามารถอุทิศเวลาให้แก่งานบริหารและงานวิชาการของสาขาวิชาและของมหาวิทยาลัยได้เต็มที่ 6) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ และ 7) ไม่เคยถูกลงโทษทางวินัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์  
Buriram Rajabhat University



**ลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ได้จากการสังเกตและสัมภาษณ์**

จากแนวคิดและทฤษฎีด้านภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสังเกตและวิเคราะห์ข้อมูลเป็นประเด็นต่าง ๆ แล้วจึงดำเนินการสรุปในแต่ละข้อ  
นั้นเป็นประเด็นเดียวกัน ซึ่งในเบื้องต้นขอแยกศึกษา ดังนี้

**ตาราง 2.1 สรุปการสังเกตและห้องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี**

องค์ประกอบ	สมบูรณ์ สุทธิธรรม (2547)	ประกอบ ร่มเงา (2551)	ไกลศ การวิเศษ (2549)	ซลธิชา เขียววสุพิธิ (2557)	ณัฐภรรวี ศุภธรรม (2556)	นารี ไตรพรหม (2556)	จรรณพ์ คำราชวัฒนกุล (2550)	ศกษัญญ์จริญ (2553)	สุใจ ศรีทอง (2543)	ศตวรรษณ เต็มเปี่ยม (2553)	อรพชชา ตัญไชยสง (2556)	เต็มสิริ ทพยอนทา (2553)	วิมลย์ สุทธิศาสตร์ (2552)	พมสุภา ปัจฉิมสวัสดิ์ (2552)	สมใจนุก	รวม
1. ด้านการบริหาร (จัดการ)	✓							✓						✓	✓	4
2. ด้านวิชาการ	✓							✓						✓	✓	4
3. ด้านบุคลิกภาพ	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		12
4. ด้านคุณธรรม และจริยธรรม	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		11
5. ด้านความฉลาดทางอารมณ์		✓														1

ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมบูรณ'ศรัทธาหริญ (2547)	ประคอง รัศมีแก้ว (2551)	โกศคคาธาพิศุท (2549)	พลศึกษา เขียววรสุทธิ (2557)	ณัฐการร'ศักรณ (2556)	นารี ไตรพรหม (2556)	วารณณ'ค่างาจนุกถ (2550)	ศกคหญ'ญิกรัญญ (2553)	ศุคใจ ศรัททอง (2543)	ศตวารรณ'เพิ่มโยม (2553)	อรพิชชา'ศูโยไซสง (2556)	เสริมสร'ทิพยอนทา (2553)	วันชย'ศุทธศาสตร์ (2552)	พมสุภา'ปอณณ'ศวัศค (2552)
6. ด้านการครองตนของผู้บริหาร	✓													
7. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร	✓		✓	✓										
8. ด้านวิสัยทัศน์			✓	✓										
9. ด้านความรับผิดชอบ			✓	✓										
10. ด้านการตัดสินใจ			✓	✓										
11. ด้านการติดต่อสื่อสาร			✓	✓										
12. ด้านการพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยี				✓										
13. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง				✓				✓						
รวม	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1

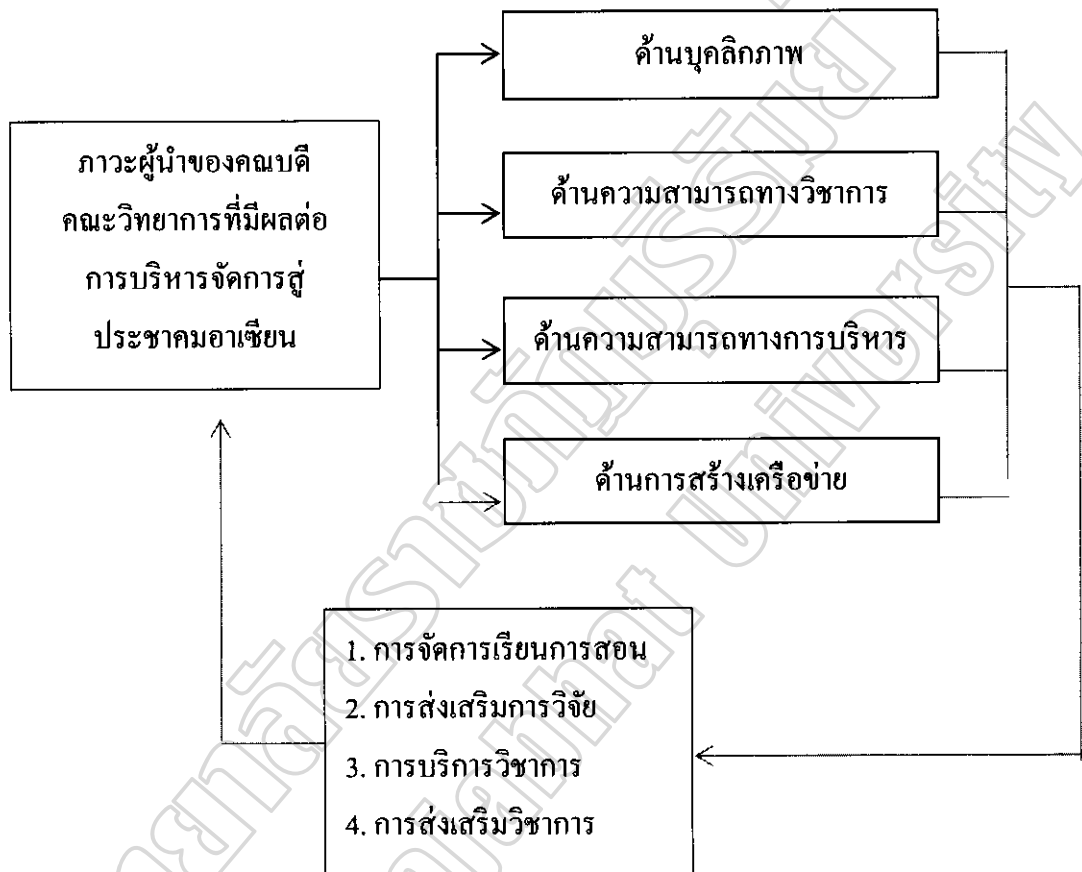
ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมเด็จพระสังฆราช (2547)	ประคอง รุ่งเรือง (2551)	โกศล ชาติพันธุ์ (2549)	ชลธิชา เขียวบริสุทธิ์ (2557)	ณัฐศิรินทร์ ศักดิ์ (2556)	นารี ไตรพรหม (2556)	วรากรณ์ คำจำนง (2550)	ศกัญญา ภิเชษฐ (2553)	สุใจ ศรีทอง (2543)	สุภาวธรรม เต็มไปยง (2553)	อรพินชา ศุภโยธ (2556)	เต็มศิริ ทพยัญญา (2553)	วันชัย สุทธิศาสตร์ (2552)	พิมพ์ภา โฉมสัมพันธ์ (2552)	สมใจนึก	รวม
14. ด้านบรรณารักษะผู้นำทางวิชาการ	✓					✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		1
15. ด้านความสามารถในการบริหาร/ความรู้ความสามารถ						✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			7
16. ด้านความเป็นผู้นำ					✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓				9
17. ด้านมนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร						✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		7
18. ด้านเทคนิคการประมุข						✓	✓	✓	✓	✓						1
19. คุณลักษณะทางกาย											✓					1

ตาราง 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมบูรณสิริสวัสดิ์ (2547)	ระยอง ร่มเกล้า (2551)	โกศล ดาราพิสุทธิ์ (2549)	สหประชาเขยวรสวัสดิ์ (2557)	นิติการร์ สวัสดิ์ (2556)	นารี ไตรพรหม (2556)	วราภรณ์ สุราษฎร์ (2550)	สุกัญญา ภูษิต (2553)	สุใจ ศรีทอง (2543)	สุดาวรรณ เตมเปียม (2553)	อรพินา สายโสด (2556)	เสริมสิริ พิชัย (2553)	วันชัย สุทธิศาสตร์ (2552)	พินิตภา ปงอณมสวัสดิ์ (2552)	สมใจนึก	รวม
20. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม											✓					1
21. ด้านลักษณะทางสติปัญญา											✓					1
22. ด้านลักษณะที่เกี่ยวกับงาน											✓					1
23. ด้านลักษณะทางสังคม											✓					1
24. ด้านอื่นๆ					✓											1

การสรุปรายละเอียดของแต่ละประเด็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี โดยจำแนก  
ออกเป็นทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้



ภาพประกอบ 2.1 แสดงการสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณบดี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณบดีคณะวิทยาการจัดการที่มีผลต่อการบริหารจัดการสู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลงานวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนั้น จึงขอรวบรวมนำเสนอ ดังต่อไปนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กมล ตราชู (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเทศบาล โดยศึกษากลุ่มผู้บริหาร รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังกัดเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า บ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 5 ด้าน คือ การกำหนดทิศทางและนโยบายการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมคุณภาพนักเรียน

ฉัตรชัย ไชยมงคล (2552 : 92-94) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 64.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีอิทธิพลประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านเป็นผู้คิดริเริ่มในงานวิชาการ ด้านเป็นผู้รู้จักปรับปรุงงานวิชาการ ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับงานวิชาการ และด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดีเพื่อประโยชน์ในงานวิชาการ

ชนากาญจน์ เจริญชนม์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 โดยแบ่งภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 3 ด้าน คือด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ด้านการบริหารงาน และด้านวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 68.7

ชัยยนต์ เสรีเรืองฤทธิ์ (2556) ได้ศึกษา การบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน ประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาพรวมมีการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการ เรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง มีการปฏิบัติในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการ ด้านที่ 2 ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านที่ 4 ด้านกิจกรรมส่งเสริมในโรงเรียน และมีการปฏิบัติงานในการบริหารจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านที่ 3 ด้าน กิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน

เทิดพงษ์ ศรีวิเศษ (2557) ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษาเพื่อความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 พบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การส่งเสริมทรัพยากรในการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางคือ การจัดตั้งเครือข่ายและการวางแผนพัฒนาครู

นริศ สวัสดิ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยศึกษาในกลุ่มผู้บริหาร และครูในโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพ็ญพักตร์ ภูศิลาปี (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 27 ตัวแปร โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบของทุกองค์ประกอบของแต่ละโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ( $\lambda$ ) รายข้อมีค่าระหว่าง 0.64-0.94 เมื่อจัดลำดับความสำคัญตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานจากมากที่สุดไปน้อยที่สุดเป็น ดังนี้ 1) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ( $\lambda=0.94$ ) 2) การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ( $\lambda=0.90$ ) 3) การกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ( $\lambda=0.88$ ) 4) การพัฒนาวิชาชีพครู ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ( $\lambda=0.82$ ) 5) การสร้างนวัตกรรมทางวิชาการ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร ( $\lambda=0.79$ ) และ 6) การกำกับติดตามและสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ( $\lambda=0.73$ ) ข้อค้นพบใหม่จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยครั้งนี้ บ่งชี้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตระดับประถมศึกษา ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นอันดับแรก และให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างกันของทุกภาคส่วนร่วมไปกับการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนในแนวทางการพัฒนา รวมถึงการส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้มีการพัฒนาทางวิชาชีพ และการสร้างนวัตกรรมทางวิชาการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นภายในสาระการเรียนรู้อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นลำดับ

วริศาร่ม โพธิ์ทอง (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การรับรู้และความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อบทบาทการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน พบว่า ระดับการรับรู้ของคนในชุมชนที่มีต่อการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ระดับความคาดหวังของคนในชุมชน อยู่ในระดับน้อย และความคาดหวังของผู้นำชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อการรับรู้ของคนในชุมชน พบว่า เพศ อายุ และอาชีพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคาดหวังของคนในชุมชน พบว่า ระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาอาศัยอยู่ในชุมชน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนของการเปรียบเทียบการรับรู้และความคาดหวังของคนในชุมชนและผู้นำชุมชนที่มีต่อบทบาทการบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีข้อเสนอแนะในการจัดบริการวิชาการนั้น ควรตอบสนองความต้องการของชุมชน และการจัดอบรมควรคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมของผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วย

สุภัทรา วีระวุฒิ (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณลักษณะความเป็นครู คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน

สุรียรักษ์ อุดมเศรษฐ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของคณะวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำของคณบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1) คณบดีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก โดยคณบดีได้แสดงพฤติกรรมด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์มากที่สุด และการกระตุ้นทางปัญญาน้อยที่สุด เมื่อพิจารณาถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า คณบดีมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง โดยคณบดีได้แสดงพฤติกรรมด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์มากที่สุดและการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกน้อยที่สุด 2) การบริหารจัดการที่ดีของคณะวิชา มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า คณะวิชาที่มีการบริหารจัดการที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคณะวิชาที่มีการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมมากที่สุด และหลัก ความโปร่งใส น้อยที่สุด และ 3) การบริหารจัดการที่ดีของคณะวิชา ได้รับอิทธิพลทางตรง



มาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคณบดีโดยตัวแปรทั้งหมดใน โมเดลได้ร่วมกันทำนาย การบริหารจัดการที่ดีของคณะวิชาได้ร้อยละ 89 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

กิบสัน (Gibson. 2000) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes-McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนของ District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ.1981-1988 การเก็บข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์และจดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่าภาวะ ผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วยความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวของตัวเอง

คุนเอท และเลวิส (Kuhnert & Lewis. 1987) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มี คุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะ การทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับ พัฒนาการที่สูงจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและ หน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของ ตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

ไคลน์แมน (Kleinman, 2004) ได้ศึกษา บทบาทผู้นำ สมรรถนะ และการศึกษา : การเตรียมผู้บริหารการพยาบาลอย่างไร (Leadership Roles Competencies and Education : How Prepared are our Nurse Managers) ศึกษาบทบาทสมรรถนะภาวะผู้นำสำหรับพยาบาลผู้จัดการและ ผู้บริหารทางการพยาบาลตามบทบาท และสมรรถนะที่ต้องการ โดยการสำรวจความคิดเห็นจาก พยาบาลผู้บริหาร (n=93) และพยาบาลผู้จัดการ (n=35) ทั้งสองกลุ่มให้ความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับสถานะของผู้บริหารการพยาบาลที่สำคัญ ได้แก่ การวางแผน กลยุทธ์และการเงิน การจัดการระบบสารสนเทศ ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กฎหมาย สุขภาพ การบริหารความเสี่ยง และการตลาด

โค้ว (Kho. 2001) ได้ศึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำระดับโลกของสหรัฐอเมริกา (United States-Basesd Global Leadership Development Program) เพื่อประกอบการพิจารณาการลงทุน สร้างเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การสร้างภาวะผู้นำที่มีความสามารถในเชิงแข่งขัน ระดับโลก การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระณีโครงการพัฒนาผู้บริหารและผู้นำของ GAP (บริษัท

ขายปลีกข้ามชาติ) โดยมีกิจกรรมการพัฒนา คือ การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 6 เดือน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธุรกิจและนวัตกรรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว 12 คน ได้รับการสัมภาษณ์ ผลสรุปการศึกษาพบว่า การมอบหมายให้ศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาศักยภาพแล้วยังได้เรียนรู้วัฒนธรรม การปรับตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอดทน ความใฝ่รู้และความคิดในเชิงบริบทโลก การเข้าใจในเชิงลึกถึงการประเมินกระบวนการตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้าอบรม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การมอบหมาย การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น ข้อค้นพบจากการวิจัยเน้นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงระบบและครอบคลุมการพัฒนาอย่างมีกลยุทธ์ในมุมมองขององค์กรในระยะยาว

เชอร์แมน (Sherman. 2005) ได้ศึกษา ความก้าวหน้าของผู้นำการพยาบาลในอนาคต (Growing our Future Nursing Leader) โดยทำการสนทนากลุ่มพยาบาลที่มีอายุน้อยกว่า 40 ปี จำนวน 48 คน ซึ่งไม่ได้อยู่ในตำแหน่งผู้นำทางการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า บทบาทภาวะผู้นำการพยาบาล ควรประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการบุคลากร 2) ความสามารถในการจัดการบุคลากรทางการพยาบาล 3) ทำให้การดูแลผู้ป่วยดีขึ้น 4) ความสามารถในการเป็นที่เลี้ยงพยาบาล 5) การบริหารจัดการโดยการใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง 6) การควบคุมงบประมาณ 7) การวางตัวอย่างเหมาะสม 8) การมีมนุษยสัมพันธ์และทัศนคติที่ดี และ 9) ได้รับความกดดันน้อย

เบลส และ เบลส (Blase & Blase. 2002 : 671) ได้ศึกษา การขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิบัติหน้าที่จากทัศนะของครู ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 50 คน ในสหรัฐอเมริกาที่มีปัญหาถูกผู้บริหารโรงเรียนละเลยไม่เอาใจใส่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำมีความบกพร่องคือละเลยต่อการเอาใจใส่ครูทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ เช่น ไม่ให้ความร่วมมือในการใช้อุปกรณ์การสอน ขาดความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและอื่น ๆ ผลจากการวิจัยนี้ทำให้มีการวางแผนเพื่อหาทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดลักษณะเช่นนี้อีกในโรงเรียนอื่น

เบิร์ช และสปิลเลน (Burch & Spillane. 2003 : 519-534) ได้ศึกษา การใช้ภาวะผู้นำในโรงเรียนเพื่อสนับสนุนความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่าน การเขียนของนักเรียน ผู้วิจัยเลือกใช้การสังเกตและสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน 15 คน และผู้ประสานงานการใช้หลักสูตรอีก 8 คน เพื่อตรวจสอบสมรรถนะในการแสดงภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า มีการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณและการอ่านออกเขียนได้ที่ดีขึ้น

ฟิลลิป (Phillips. 2000) ได้ศึกษา อารมณ์ขันกับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทางตอนกลางของรัฐ Florida ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร

โรงเรียน เนื่องจากการทำงานที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารต้องรู้จักการสร้างอารมณ์ขันเพื่อช่วยลดความเครียด อารมณ์ขันยังช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มจริยธรรมและการสื่อสาร อารมณ์ขันจึงเป็นยุทธวิธีชั้นเลิศของผู้มีภาวะผู้นำระดับสูงที่ถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจและการศึกษา ทั้งครูและผู้บริหารสามารถใช้อารมณ์ขันช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจในการเรียนในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจะสอบถามด้วยแบบสำรวจ จากนั้นนำมาแปรค่าเป็นลักษณะอารมณ์ขัน ส่วนครูจะสอบถามถึงความมีอารมณ์ขันกับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้วย การจัดประเภทเป็นเกณฑ์ระดับความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งครูและผู้บริหาร โรงเรียนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า อารมณ์ขันเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีผลต่อการทำงานซึ่งจำเป็นสำหรับลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

มาเทนนา (Mathena. 2002) ได้ศึกษาทักษะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย (Nursing Management Leadership Skill) ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลจำนวน 5 แห่ง ตั้งอยู่เมือง Boston มลรัฐ Massachusetts เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 55 ฉบับ จากจำนวนที่ส่งไป 91 ฉบับ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการกระทำบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยเรียงจากความสำคัญสูงสุดได้แก่ 1) ทักษะการติดต่อสื่อสาร 2) ทักษะการเจรจาต่อรอง 3) สามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) สามารถจัดการตนเองให้มีความสมดุลระหว่างงานและชีวิตครอบครัว และ 5) สามารถจัดการความขัดแย้ง

เมนเนส-เทรโจ (Meneses-Trejo. 2002) ได้ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้กำหนดนโยบายและผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐ California เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานทางการศึกษาคำมักขาดความรอบคอบ ไม่สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งขาดมนุษยสัมพันธ์และละเอียดต่อเทคโนโลยี ส่วนผู้บริหารที่มีศักยภาพการทำงานสูงจะมีลักษณะตรงกันข้าม ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าส่งผลต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางการศึกษาในการพัฒนาโรงเรียนให้มีความก้าวหน้า

เมลีย์ (Marley. 2003) ได้ศึกษา พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเฉพาะกรณีผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 2 คน ที่ประสบความสำเร็จซึ่งโรงเรียนตั้งอยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐ Idaho เพื่อดูว่าผู้นำดังกล่าวแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างไรจึงทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารทั้งสองคนใช้การวางเงื่อนไขที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารและคณะครู การเก็บข้อมูลใช้หลายวิธี ทั้งการสำรวจการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานและการสัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการตรวจสอบความ

นำเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้าและปรึกษาผู้เชี่ยวชาญทำการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยยังพบอีกว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นเกิดขึ้นเพราะได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในการสร้างวิสัยทัศน์และการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารรู้จักการใช้พลังอำนาจขับเคลื่อนโรงเรียนจนมุ่งไปสู่ความสำเร็จ

ไมเคิล (Michael. 2003 : 173) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 กลุ่ม ใน 4 ด้าน คือ อัตราการเข้าเรียน อัตราการลาออก อัตราการเรียนจบตามเวลาที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และอัตราการเรียนต่อ ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหาร โรงเรียนแบบเดิม เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามวัดพฤติกรรมการบริหาร LPI สถิติที่ใช้คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการทดสอบค่า t พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม มีค่าคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์สูงกว่า 30 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพด้านการมาเรียนและอัตราการออกกลางคันระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาต่อเนื่องมีประสิทธิผลสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาปกติ และผลการวิจัยพบอีกว่าผู้บริหารหญิงและผู้บริหารชาย ที่มีประสบการณ์ทำงานมาก มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

แมกนุสัน (Magnuson. 2001) ได้ศึกษา หัวใจภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา เนื่องจากมีแนวคิดที่ว่าผู้นำควรทำตัวเป็นสถาปนิกทางจริยธรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกา นั้น ฮาวเลย์ (Hawley. 1993) และนักทฤษฎีเรียกร้องให้มีการตรวจสอบบุคลิกของผู้นำที่มีประสิทธิผล พาลเมอร์ (Palmer. 1992) เสนอให้สหรัฐอเมริกาค้นหาลักษณะของผู้นำแบบใหม่ที่สามารถสร้างความหวังและทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลเป็นจริง จากแนวคิดของนักการศึกษา ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงจัดทำโครงการวิจัยเพื่อศึกษาข้อบกพร่องของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยเฉพาะผู้นำทางด้านการศึกษา เพื่อค้นหาหัวใจภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาจากมิติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งเสริมจิตวิญญาณของผู้นำโดยภาพรวม การศึกษามีการเปรียบเทียบและดูความแตกต่างของประเด็นอันเป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำในโรงเรียน

ยัง และคิง (Youngs & King. 2002 : 643) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 4 คน ทางด้านการส่งเสริมให้ครูเกิดความรู้ ทักษะการบริหารและการจัดการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลสามารถทำให้โรงเรียนพัฒนาเพิ่มขึ้นได้จริง ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ครูสามารถนำความรู้จากภายนอกโรงเรียนนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนได้สำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องมีความสามารถในการจัดหลักสูตรใหม่จัดหาสื่อการเรียนการสอน และมีการจัดการที่ดีในโรงเรียน

รีซัค (Rezach. 2002) ได้ศึกษา หัวใจภาวะผู้นำจากรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ในโรงเรียนซึ่งเป็นอิสระ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และแบบคุณธรรม สังกัดได้จากวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมและกำหนดวิสัยทัศน์ จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ถึงสิ่งที่ผู้นำที่มีประสิทธิผลพึงจะมีแล้วนำมาสร้างเป็นทฤษฎีจากข้อมูลรูปธรรม (Grounded Theory) ที่เหมาะกับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในโรงเรียนแบบอิสระ ครั้งแรกศึกษาจากครูใหญ่ 67 คน ต่อมาสกัดเหลือ 5 คน แล้วสัมภาษณ์ถึงหัวใจภาวะผู้นำ ข้อมูลที่ได้นำมาจัดประเภทเพื่อกำหนดเป็นหัวใจของผู้นำโรงเรียนที่เป็นอิสระซึ่งจะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล

วิลเลียมส์ (Williams. 2001) ได้ศึกษา การประเมินผู้บริหารด้านภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยยึดหลักตามแนวของ Sergiovanni, Beck and Wendel เพื่อประเมินผู้บริหารโรงเรียนด้านภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 โรงเรียนทางตอนใต้ของรัฐ California เก็บข้อมูลด้วยการสำรวจ การสัมภาษณ์ทางตรงและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ มีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการแบบสามเส้า ผลที่ได้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้ที่มีความเข้าใจวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของท้องถิ่น นอกจากนี้การประเมินยังชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ เข้าใจวัฒนธรรม รู้จักการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มีการจัดการที่ดี เข้าใจการเมือง สังคม เป็นผู้มีจริยธรรม สำหรับแบบประเมินที่ใช้ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนและได้รับการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อจะได้นำไปใช้ในการประเมินผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างมีคุณภาพ

สโนว์ (Snow. 2003) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Looking Beyond Nursing for Clues to Effective Leadership) โดยการสอบถามพยาบาลด้านการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเป็นอย่างมาก ได้แก่ คุณภาพของภาวะผู้นำเห็นคุณค่าของการพัฒนาภาวะผู้นำและมีแผนการพัฒนาผู้นำโดยประเมินจากความสามารถเป็นระยะ

ฮอตส์แมน และ โกลด์ริง (Hausman & Goldring. 2001 : 399-423) ได้ศึกษา ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียน 231 คน และครูที่ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน 186 คน เก็บข้อมูลจากการสำรวจแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีความผูกพันกับโรงเรียนเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานในโรงเรียน

เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ  
ในโรงเรียนควรรำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีผู้วิจัยขอสรุปว่า ภาวะผู้นำของคณบดีคณะวิทยาการ-  
จัดการที่มีผลต่อการบริหารจัดการสู่ประชาคมอาเซียนประกอบด้วย ด้านความเป็นผู้นำ  
ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านความสามารถทางการบริหาร และด้านการสร้างเครือข่าย  
ที่จะทำให้มีผลต่อการบริหารสู่ประชาคมอาเซียนได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริม  
การวิจัย การบริการวิชาการ การส่งเสริมวิชาการ และการพัฒนาบุคลากร

#### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีคณะวิทยาการจัดการที่มีผลต่อการบริหารจัดการ  
สู่ประชาคมอาเซียน ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 2.2 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย