

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี รายละเอียดการศึกษานำเสนอตามหัวข้อ  
ต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจ
  - 1.1 ความหมายของความพึงพอใจ
  - 1.2 ความสำคัญของความพึงพอใจ
  - 1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
  - 1.4 การวัดความพึงพอใจ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แบบผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของแบบผู้นำ
  - 3.2 ความสำคัญของแบบผู้นำ
  - 3.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ
4. แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะศึกษา
  - 4.1 แบบมุ่งงาน
  - 4.2 แบบมุ่งสัมพันธ์
  - 4.3 แบบมุ่งประสิทธิผล
5. งานวิจัยเกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## ความพึงพอใจ

### 1. ความหมายของความพึงพอใจ

ศุภศิริ โสมาเกตู (2544, หน้า 49) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมในเชิงบวก

จิรนนท์ กัณทวงศ์ (2545, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง สภาวะของจิตใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยประเมินในภาพรวมตั้งแต่การปฏิบัติในระหว่างการปฏิบัติงาน และเมื่อประเมินหลังการปฏิบัติงาน

ธีรพล ทะวาปี (2545, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่าหมายถึง ความรู้สึกพอใจของบุคคลที่มีต่องาน และสิ่งแวดล้อม เกิดจากการได้รับสนองตอบความต้องการทำงานด้านร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 775) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจหมายถึง พอใจ ชอบใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่มีความลึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามความรู้สึกพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุด เปลี่ยนแปลงได้เสมอ ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้ว ฉะนั้นเทศบาลจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนตลอดไป ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานที่ตั้งไว้ และสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริงเพื่อง่ายต่อการบริหารและร่วมกันพัฒนาท้องถิ่น

สลิลลา ซาญเขียว (2547, หน้า 41) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการทำงานหรือการปฏิบัติกิจกรรมในเชิงบวก

พวงเพชร สุวรรณชาติ (2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เขาได้รับและตรงกับความต้องการหรือความคาดหวังที่ควรจะเป็น

มอร์ส (Morse, 1967, p. 81) กล่าวว่า ความพึงพอใจหรือความพอใจ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “satisfaction” หมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นการลดความตึงเครียดทางด้านร่างกายและจิตใจ หรือสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความชื่นใจ ตลอดจนจนสามารถสร้างทัศนคติในทางบวกต่อบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามความพอใจต่อสิ่งนั้น

ล็อกกี (Locke, 1976, p. 1342) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง อารมณ์ทางบวก ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคลหนึ่งหรือเป็นประสบการณ์ในงานของบุคคลหนึ่ง

พาวเวลล์ (Powell, 1983, pp. 17-18) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข สนุกสนาน ปราศจากความรู้สึกที่เป็นทุกข์ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างสมบูรณ์ในทุก ๆ สิ่งที่ต้องการ แต่ความพึงพอใจนั้นจะหมายถึง ความสุขที่เกิดจากการปรับตัวของตนต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างดีและเกิดความสมดุลต่อความต้องการของบุคคลและการได้รับการตอบสนองจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

จากความหมายของความพึงพอใจที่มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่าความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีในทางบวกซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคลหนึ่ง เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่น มีขวัญและกำลังใจ

## 2. ความสำคัญของความพึงพอใจ

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 272) กล่าวว่าความพึงพอใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานมาก เนื่องจากคนทำงานที่คิดเกี่ยวกับงานอย่างไร สิ่งนั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของเขาที่สอดคล้องกับความคิดและความรู้สึกนั่นเอง เช่น บุคคลที่ขาดงานบ่อยๆ อาจสะท้อนให้เห็นความไม่ชอบลักษณะงานของเขาก็ได้ นอกจากนั้น การเปลี่ยนงานบ่อยๆ ก็บ่งชี้ได้ว่าเกิดจากไม่พึงพอใจงานซึ่งพฤติกรรมทำนองนี้ของบุคคลในองค์กรจะเกิดผลกระทบถึงผลผลิตด้วยความพึงพอใจจะเสริมระดับความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นซึ่งเป็นผลต่อผลผลิตโดยตรง

วิชชุดา หุ่นวิไล (2545, หน้า 59) กล่าวว่าความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานมีดังนี้ 1) ความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความตั้งใจและมีความรับผิดชอบในการทำงาน ลดการขาดงาน การลางาน การมาทำงานสาย และขาดความรับผิดชอบที่มีต่องาน และ 2) ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการเพิ่มผลผลิตของบุคคล ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อดิศร แดงเรือน (2547, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพราะการที่บุคคลใดจะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพได้นั้น บุคคลนั้นต้องมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ถึงแม้ว่าหน่วยงานจะมีวัสดุอุปกรณ์อย่างเพียงพอ มีบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีแล้ว องค์กรหรือหน่วยงานก็จะประสบปัญหา หรือไม่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้

ประจักษ์ โพธิ์วัต (2548, หน้า 21) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจว่าความพึงพอใจเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทำงานทุกคน เพราะช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิผลสูงการสร้าง ความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับ

กระบวนการ เทคนิค และวิธีการด้วยการอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญ การจูงใจบุคลากรให้ได้ผลนั้น ผู้บริหารต้องใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล และผู้บริหารต้องมีความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สวอน หอมปิ่นแก้ว (2550, หน้า 9) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจว่า หากผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายแล้วจะก่อให้เกิดผลต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มความสนใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของผู้ปฏิบัติงานจะมีมากขึ้น
- 2) ผู้ปฏิบัติงานจะกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 3) ผลผลิตของงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ
- 4) องค์กรมีความมั่นคง ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานมีความสามัคคีต่อหน่วยงานสูง

ชาร์ริงตัน (Charrington, 1991, p. 108) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจว่า ประเด็นสำคัญที่สุดที่แวดล้อมกิจกรรมทุกประการของทรัพยากรบุคคลนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากความสำคัญของความพึงพอใจที่มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ความพึงพอใจมีผลต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน กล่าวได้ว่าหากบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ แล้ว จะสามารถสร้างผลงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

สุพจน์ แสหนาก (2548, หน้า 9) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation) มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุดจะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับดังจะอธิบายโดยละเอียด ดังนี้

อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ให้ความสำคัญกับแหล่งที่มาของแรงจูงใจ เช่น ความต้องการด้านชีววิทยาหรือสัญชาตญาณ อะไรคือสาเหตุให้คนประพฤติตัวตามความพึงพอใจของตนเอง ซึ่งความต้องการอย่างหนึ่งไม่ได้ส่งผลต่อพฤติกรรมในระยะยาว และความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ คนเรามักจะเสาะหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการ เพราะความต้องการที่จะสมหวังย่อมไม่มีที่สิ้นสุด โดยได้เสนอความต้องการเป็น 5 ชั้น ได้แก่ 1) ด้านกายภาพ (physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุด เพื่อความมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ อาหาร, อากาศ, น้ำ การนอน และแรงขับทางเพศ เป็นต้น 2) ด้านความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยทางด้านที่พักอาศัยและความมั่นคง 3) ด้านความรักและการยอมรับ (belonging and love needs) เป็นความต้องการที่ต้องการการยอมรับทางสังคมในด้านความรัก มิตรภาพ บทบาทหน้าที่ และการมีส่วนร่วม 4) ด้านการยกย่องนับถือ (self-esteem needs) เป็นความต้องการทางด้านความคิดภายใน เช่น เป็นที่ชื่นชมและได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น และ 5) ด้านความสำเร็จในชีวิต (self-actualization) เป็นความ

ต้องการสูงสุดในชีวิตของคน เป็นการเข้าใจและตระหนักในความสามารถของตน จึงต้องการจะ  
ใช้ความสามารถนั้นตอบสนองความต้องการของตน โดยไม่สนใจว่าจะต้องได้รับผลตอบแทน

เฮอริชเบอร์ก (Herzberg, 1959, pp. 113-115) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีที่เป็น  
ข้อมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Hygiene  
Theory) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2 ปัจจัยคือ 1) ปัจจัยกระตุ้น  
(motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับการงานซึ่งมีผลส่งให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน  
เช่น ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ  
ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และ 2) ปัจจัยค้ำจุน (hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
สิ่งแวดล้อมในการทำงานและมีหน้าที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน  
โอกาสที่จะก้าวหน้าในอนาคต สถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน เป็นต้น

ฮอย, และ มิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 303) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึง  
พอใจไว้ว่า สาเหตุที่ความพึงพอใจได้รับความสนใจมาโดยตลอดนั้น เนื่องจากสาเหตุ 3 ประการ  
คือ 1) การยึดถือประโยชน์เป็นสำคัญ 2) การยึดถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ และ 3) การยึดถือ  
ประสิทธิผลขององค์การเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์นั้นเป็นจุดที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ  
ไม่ว่าจะเป็นความต้องการของบุคคลจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน เนื่องจากความต้องการ  
ของบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน จึงทำให้ความพึงพอใจของแต่ละบุคคลย่อมไม่มีที่สิ้นสุด

#### 4. การวัดความพึงพอใจ

ฉัตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 1) กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจวัดได้จาก  
ความรู้สึกของลูกค้าที่มีต่อการบริการสามารถบ่งบอกได้ถึงคุณภาพของการบริการซึ่งสามารถ  
แบ่งระดับของขีดความรู้สึกของลูกค้าได้รับจาก การบริการต่าง ๆ ออกเป็น 4 ระดับ คือ  
1) ความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) เกิดขึ้นจากการที่ลูกค้าไม่ได้รับในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจาก  
บริการนั้น ๆ 2) ความพึงพอใจ (satisfaction) เกิดขึ้นจากเมื่อลูกค้าได้รับในสิ่งที่ลูกค้าคาดหวัง  
จากบริการนั้น ๆ 3) ความประทับใจ (delighted) เกิดขึ้นจากเมื่อลูกค้าได้รับผลประโยชน์  
มากกว่าสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจะได้จากบริการนั้น ๆ และ 4) ความภักดี (loyalty) เกิดขึ้นจากเมื่อ  
ลูกค้ารู้สึกพึงพอใจและประทับใจกับการบริการที่ได้รับลูกค้าไม่พยายามที่จะหาบริการอื่นมา  
ทดแทนจะใช้บริการนั้น ๆ จากผู้ให้บริการเดิมต่อไป

ชนวรรณ แสงสุวรรณ, และคนอื่น ๆ (2547, หน้า 1) กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจ  
แนวคิดความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ (satisfaction) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่แสดงความยินดี  
หรือผิดหวังอันเป็นผลมาจากการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการใช้สินค้าหรือบริการกับความ  
คาดหวัง ถ้าผลจากการใช้สินค้าหรือ บริการต่ำกว่าความคาดหวัง ลูกค้าก็จะไม่พอใจในขณะที่  
ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามความคาดหวังลูกค้าก็พอใจและถ้าผลลัพธ์มีค่าเกินความคาดหวัง ลูกค้าก็  
ยิ่งพอใจมากขึ้น

คมกริช ศีลาทอง, และวารสาร จักรายุทธ (2551, หน้า 58) ได้กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจแบบลิเคอร์ทว่า แบบวัดนี้คิดค้นขึ้นโดยนักจิตวิทยาสังคมชื่อ เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) ซึ่งเคยเป็นผู้อำนวยการศูนย์การวิจัยสำรวจ (survey research center) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยสังคม (institute for social research) และเป็นศาสตราจารย์ทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มาตราวัดชนิดนี้เรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ Likert Scale, Likert type, Summated Rating Scale เป็นมาตราวัดเจตคติที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะสะดวก สร้างง่าย รวดเร็ว สร้างให้มีความเป็นเอกพันธ์ง่าย การตรวจให้คะแนนไม่ยุ่งยาก ยอมให้ผู้ตอบได้พิจารณาระดับความมากน้อยของความรู้สึกของตนเอง และมีความเชื่อมั่นค่อนข้างสูง ในการวัดทัศนคติครั้ง นี้จะใช้วิธีการของมาตราวัดแบบลิเคอร์ท (Likert's scale) เพราะเป็นการกำหนดให้ทุก ข้อความในแบบวัดมีความสำคัญเท่าๆ กันหมดคะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในแบบวัดทัศนคติคือผลรวมของคะแนนทุกข้อในแบบวัดทัศนคติ ซึ่งลิเคอร์ทถือว่าผู้มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วยและโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะมีน้อยแต่จะมีระดับการเลือกตอบ คือเห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย อีกทั้งจะมีการใช้จำนวนข้อได้มากกว่าจึงทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาที่น่าสนใจได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งดีกว่าการวัดทัศนคติแบบอื่น ๆ โดยในแต่ละหัวข้อจะใส่ระดับทัศนคติให้ครอบคลุมทุกประเด็น หลังจากนั้น ก็จะนำคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็นมาหาค่าเฉลี่ยซึ่งค่าเฉลี่ยนี้เองคือค่าทัศนคติในที่นี้จึงใช้ระดับวัด 5ระดับ โดยจะต้องมีการนำประโยคทั้งหลายที่เป็นตัวแทนของเนื้อหาของทัศนคติที่ต้องการวัดนั้นมาใช้ให้ครบถ้วนในแง่มุมที่ต้องการจะวัด

จากการวัดความพึงพอใจข้างต้นสรุปได้ว่าการวัดความพึงพอใจสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ในแบบสเกลตามแบบของลิเคิตสเกล (Likert scale) ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นผู้มีความรู้ ถือได้ว่าครู อาจารย์ ซึ่งแบบวัดนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ครู อาจารย์ ผู้มีความรู้จะพบเจอบ่อยจึงง่ายต่อการสำรวจ

## ผู้บริหารสถานศึกษา

### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

วรเชษฐ์ ค่วยเทศ (2546, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ตรีชฎา ปันทิม (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารหรือตัวแทนผู้บริหารของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญา ทั้งของรัฐและเอกชน

นิกร สุขใจ (2549, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

พระจำปี ชินดา (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบบริหารการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม โน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุทธิดา เรือนหลวง (2551, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนที่มีความรู้และความสามารถและคุณลักษณะในการนำโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ

มาสเซีย, และดุกลาส (Massie, & Douglas, 1981, p.12) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

บาร์โกล, และคนอื่น ๆ (Bartol, et al., 1998, p. 36) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในลักษณะเป็นศูนย์ประสานงานเป็นศูนย์

รวมข้อมูลข่าวสารและเป็นศูนย์รวมของการตัดสินใจขององค์กร โดยแสดงออกในบทบาทต่าง ๆ กัน เช่น บทบาทในเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสารสนเทศ และบทบาทเชิงตัดสินใจ

จากความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในสถานศึกษานั้น เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงซึ่งต้องรับผิดชอบในด้านการบริหารงานภายในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณต่าง ๆ เป็นต้น

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

จรรยา พุฒคำ (2545, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทความสำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และกรมสามัญศึกษา ซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบโดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคล ท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ ลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

พระจำปี ชินดา (2551, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่จะทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากจะนำองค์กรสู่จุดหมายปลายทางแล้ว ยังต้องนำพาคนให้มีความสุขในการเดินทางด้วยความสำเร็จ นอกจากมีความรู้ความสามารถแล้วจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานอีกด้วย

สุทธิดา เรือนหลวง (2551, หน้า 45) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาถือວ່າเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในสถานศึกษา เพราะเป็นผู้นำในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษา มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงและบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p. 79) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางนโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงินและงานธุรการต่าง ๆ

จากความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการบริหารงานในสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานมีความก้าวหน้าและสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

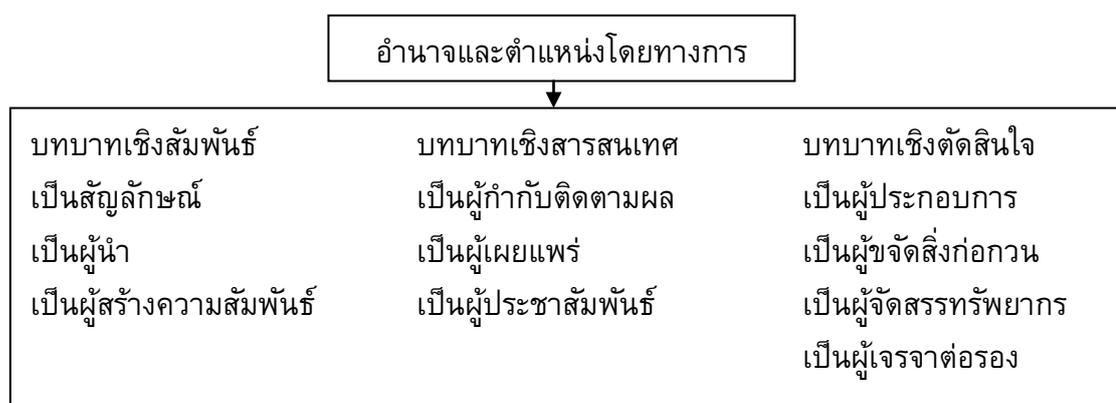
ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ 1) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา 2) เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน 3) เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา 4) บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษา รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 5) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ 6) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือหน่วยงานได้รับมอบ 7) จัดทำรายงานกิจการประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และ 8) อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐานกำหนด

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545, หน้า 13-14) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ ๆ 3 บทบาท ทั้งนี้เป็นผลจากการศึกษาของมินท์เบิร์ก (Mintzberg) ที่พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมาเป็น 3 บทบาทใหญ่แต่ละบทบาทจะประกอบด้วยบทบาทย่อยลงไปอีก ดังนี้ 1) บทบาทเชิงสัมพันธ์กับบุคคล (interpersonal roles) เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและฐานะตำแหน่งแบบทางการของผู้บริหารเองเป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” (nerve center) ขององค์การ โดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่าง ๆ คือ บทบาทในการเป็นสื่อลักษณะขององค์การ บทบาทในการเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ 2) บทบาทเชิงสารสนเทศ (informational roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง โดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้คือ บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน บทบาทการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากภายในองค์การ และบทบาทในการเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารของขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ และ 3) บทบาทเชิงตัดสินใจ (decisional roles) เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ โดยแสดงเป็นบทบาทย่อยต่าง ๆ ดังนี้คือ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากร

ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การ และบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 5) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มักแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อยภายใต้บทบาทหลัก 3 กลุ่มดังนี้

- 1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์กับบุคคล เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์การ ประกอบด้วย
  - (1) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์การ เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรการศึกษาแก่ผู้จบการศึกษา เป็นต้น
  - (2) บทบาทเป็นผู้นำองค์การ มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้
  - (3) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ
- 2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย
  - (1) บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ
  - (2) บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากภายในและภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์การ
  - (3) บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์การต่อบุคคลภายนอกองค์การ และ
- 3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” อันสืบเนื่องมาจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย
  - (1) บทบาทเป็นผู้ประกอบการ มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การอยู่เสมอ
  - (2) บทบาทเป็นผู้ขจัดสิ่งกีดขวาง โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล
  - (3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร ให้แก่ส่วนต่าง ๆ ในองค์การ และ
  - (4) บทบาทเป็นนักเจรจาต่อรองกับบุคคลอื่นหรือองค์การอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ สำหรับการจำแนกกลุ่มบทบาทต่าง ๆ ดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 บทบาทของผู้บริหาร

เอลส์บี (Elsbee, 1967, p. 385) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 4 ประการ ได้แก่ การจัดนิเทศการสอน การบริหารกิจการ และบริการเกี่ยวกับนักเรียน การบริหารงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารกิจการเกี่ยวกับการเงิน และมีอุปสรรคความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

มาร์เลอร์ (Marler, Haslen R. 1973, p. 194) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 6 ประการคือ 1) เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศ และวางโครงการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพ 3) มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน 4) ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 5) วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป และ 6) มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับครู และช่วยเหลือครู

เลาดอน, และเลาดอน (Laudon, & Laudon, 2000, p. 103) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1) บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรและเป็นผู้นำของหมู่คณะ 2) บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์กร อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และ 3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทต่อการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ๆ ประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ 6 ประการคือ 1) เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศ และวางโครงการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งทางด้านส่วนตัวและวิชาชีพ 3) มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน 4) ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 5) วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับคนทั่วไป และ 6) มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับครู และช่วยเหลือครู

## แบบผู้นำ

### 1. ความหมายของแบบผู้นำ

ธรณี ศิริโสภณ (2548, หน้า 32) ได้ให้ความหมายแบบของผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่นสำเร็จในสิ่งที่พวกเขาสามารถจะทำได้ มีวิสัยทัศน์ต่ออนาคตที่ชัดเจนให้กำลังใจชี้แนะเป็นที่ปรึกษาที่ชาญฉลาด สร้าง และดำรงไว้ซึ่งความสำเร็จในมนุษยสัมพันธ์

ประสาน วงศ์ใหญ่ (2550, หน้า 12) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถโน้มน้าวจิตใจหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนประสงค์ โดยความสมัครใจของผู้ตาม เป็นผู้ที่สามารถชี้ให้ผู้ตามเห็นด้วยในสิ่งที่ตนต้องการ และพร้อมใจปฏิบัติร่วมกันโดยปราศจากการบังคับขู่เข็ญ

วิเชียร วิทยอดม (2550, หน้า 2) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ทองใบ สุดซารี (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ เป็นเรื่องของกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

นิโกร (Nigro, 1970, pp. 18-27) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง การมีอิทธิพลเหนือการกระทำของผู้อื่น คุณภาพหรือคุณค่าของผู้науอยู่ที่ว่าสามารถตัดสินใจได้ว่าจะต้องทำอะไรและสามารถชักนำให้ผู้อื่นช่วยทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปดังที่ได้ตั้งใจ ที่ได้ไม่มีพลังซึ่งจะมีอิทธิพลเหนือความคิดและการกระทำของผู้อื่นที่นั้นก็ไม่มีแบบผู้นำ

ดีจโนสกา (Dejnozka, 1983, p. 1) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

โกรฮาร์ - เมอร์เรย์ (Grohar – Murray, 1992, p. 3) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง แบบของผู้науเป็นขอบเขตความจำเป็นของผู้науเพื่อพฤติกรรมการสร้างแรงจูงใจ

ดูบริน, และไอร์แลนด์ (Du Brin, & Ireland, 1992, p. 5) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่า หมายถึง แบบผู้นำเป็นสิ่งที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับแบบพฤติกรรมที่เป็นลักษณะของผู้нау โดยพื้นฐานบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลและผู้บริหารยังสามารถปรับเปลี่ยนแบบของผู้науให้เข้ากับสถานการณ์ตามต้องการ

วอร์เรน (Warren, 1997, p. 1) ได้ให้ความหมายแบบของผู้науว่าหมายถึง มนุษย์หิมะที่นำกล้ว ซึ่งจะปรากฏรอยเท้าอยู่ทั่วไปแต่ไม่มีตัวตน

สรุปได้ว่า แบบของผู้нау หมายถึง พฤติกรรมอันเนื่องมาจากการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นของผู้науที่แสดงออกมาในรูปของการบังคับบัญชาให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเห็นว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารงาน

## 2. ความสำคัญของแบบผู้นำ

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545, หน้า 16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการ

เป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้วบุคคลกรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ

ประธาน วงศ์ใหญ่ (2550, หน้า 11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำไว้ว่า การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบภายในองค์กรหรือความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในสังคมย่อมเป็นผลสืบเนื่องมาจากสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นประการสำคัญ ศิลปะและวิธีการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจหรือโน้มน้าวความคิดเห็นของผู้ตามนั้นตามหลักวิชาการบริหาร เรียกว่า “ประมุขศิลป์” (art of leadership)

ทองใบ สุดชาติ (2551, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำไว้ว่า สามารถส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลขององค์การได้พร้อม ๆ กัน และผลดังกล่าวมีทั้งที่ทำให้เกิดการกระตือรือร้นแบบคงเส้นคงวาและแบบไม่แน่นอนมีการผันแปรแตกต่างกันไป

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2551, หน้า 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและผู้จัดการซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบใดที่ยังมีการทำงานของบุคคลรวมกันอยู่ภายในองค์กรภาวะผู้นำภายในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีภาระและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน ตัดสินใจสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาขององค์การด้วย ปัญหา ที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้บริหารทำอะไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ประเด็นนี้ทำให้เห็นว่าผู้บริหาร/ผู้นำ กับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ ในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นกัน ผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้ดีขึ้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ประสบการณ์และความริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องรู้จักสร้างโอกาสเพื่อทำหน้าที่ผู้นำในการนำแนวคิดของตนไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง มีความเป็นไปได้จริงผู้บริหารต้องมีแสดงบทบาทของตน และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่คนคาดหวังได้อย่างชัดเจนโดยกำหนดวิสัยทัศน์ทางการศึกษาไว้อย่างชาญฉลาด มีความคิดกว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีองค์ประกอบอื่นที่จำเป็น เช่น มีความเป็นนักวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์งาน แผนงานและโครงการต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลกับบุคคลได้ อย่างยอดเยี่ยม ที่สำคัญผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ เพื่อให้องค์การก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารต้องพัฒนาความเป็นผู้นำในตนเองอยู่เสมอ ปรับปรุงตนเองในด้านความคิด ทักษะ ทักษะความรู้ความสามารถคุณลักษณะ เพิ่มพูนประสบการณ์ ดินตัวอยู่เสมอ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย รวมถึงบุคลิกภาพและทักษะด้านต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

โรสท์ (Rost, 1993, p. 100) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำองค์การไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก เมื่อผู้นำให้คุณค่าของการเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือความมั่นคงเสถียรภาพ การมอบอำนาจอยู่เหนือการควบคุม การร่วมมืออยู่เหนือการแข่งขัน การมีความสัมพันธ์กันอยู่เหนือการเน้นวัตถุ และความหลากหลายอยู่เหนือความเป็นแบบเดียวกัน

คาพาวสกี (Capowski, 1994, pp. 10-17) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำว่า แบบผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมีปัจจัยหลายอย่างที่มีความเกี่ยวข้องจึงทำให้คนบางคนมีความเชื่อว่า แบบผู้นำเป็นสิ่งลึกลับเกินไป ที่จะสัมผัสและเรียนรู้ได้ดังคำกล่าวที่ว่า “สวนทางกับความคิดของผู้คนมากมาย ผู้นำไม่ได้เป็นมาได้ตั้งแต่กำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้และพวกเขาสามารถถูกสร้างขึ้นได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานอย่างหนัก”

คราฟเฟิร์ด, เลสลีย์, และโคลิน (Crawford, Lesley, & Colin, 2002, p.1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบผู้นำว่า ทั้งการนำและการทำงานเป็นทีมถือเป็นกิจกรรมที่กระจายอยู่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางศึกษาศาสตร์ และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จในทางการศึกษา ความสำคัญของภาวะผู้นำ จึงอยู่ที่การสร้างสรรคและธำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของโรงเรียนและวิทยาลัย

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่ต้องบริหารบุคคลทุกฝ่าย เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารสั่ง และต้องปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบผู้นำ

ลูว์ธัน ญาณะโค (2544, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงรูปแบบของผู้นำตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert) ว่ามี 4 ระบบ ดังนี้ 1) ระบบเผด็จการ (exploitive Authoritative) ผู้นำตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพียงคนเดียว และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามที่ตนเองตัดสินใจผู้นำให้ความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยและผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกกลัวผู้นำ 2) ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (benevolent Authoritative) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาคำสั่งได้บ้าง และให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นแต่ยังต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อจำกัดและวิธีปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ 3) ระบบปรึกษาหารือ (consultative) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำใช้ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้นำ และ 4) ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative group) ผู้นำจะยอมให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยผลตอบแทนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสำคัญ

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2545, หน้า 23) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำตามที่กลุ่มผู้วิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ว่ามี 2 แบบ คือ 1) พฤติกรรมการคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (initiating structure behavior) ผู้นำจะกำหนดข้อตกลงอย่างชัดเจนว่าใครเป็นเจ้านายและใครเป็นลูกน้อง จะใช้การสื่อสารที่เป็นทางการสร้างมาตรฐานในการทำงานและคาดหวังในผลการดำเนินงานสูง 2) พฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration behavior) ผู้นำจะแสดงความเป็นมิตรอบอุ่น รับฟังความคิดเห็นและสร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน

สมคิด บางโม (2546, หน้า 232 - 233) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำมีลักษณะการบริหารอย่างไร มีการศึกษาหลายกรณีแล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา สามารถสรุปได้ 4 แบบ ดังนี้

1. พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ คือ ยึดว่าอะไรเป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำดำรงอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ได้ แบ่งออกเป็น 3 แบบดังนี้ 1.1) ผู้นำแบบใช้พระเดช เช่น หัวหน้ารัฐบาลเผด็จการ 1.2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ เช่น ผู้นำที่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอเมื่อได้รับความเดือดร้อน และ 1.3) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ เช่น กษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย เป็นต้น

2. พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ คือ 2.1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ 2.2) ผู้นำแบบบงการ ใช้วิธีการสั่งงานเป็นใหญ่ 2.3) ผู้นำแบบจงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจ และใช้ศิลปะการชักจูงใจเข้าช่วย และ 2.4) ผู้นำแบบร่วมใจ คล้ายผู้นำแบบจงใจ โดยยึดหลักประนีประนอม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่จำเป็นต้องใช้การจงใจ

3. พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุม แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ 3.1) ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ 3.2) ผู้นำแบบใช้อำนาจอรรถประโยชน์บังคับ ใช้สินจ้างรางวัลเข้าล่อ และ 3.3) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ อ้างเอาธรรมเนียม ประเพณีในการปกครองมาบังคับ

4. พิจารณาลักษณะและวิธีใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 4.1) ผู้นำแบบเผด็จการ 4.2) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย และ 4.3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งการพิจารณาแบบภาวะผู้นำโดยพิจารณาลักษณะและวิธีใช้อำนาจ สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ในแนวคิดของพฤติกรรมของผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ (autocratic) และประชาธิปไตย (democratic)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549, หน้า 2) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำที่สำคัญได้แก่ 1) ภาวะผู้นำตามลักษณะ 2) ภาวะผู้นำตามอำนาจและอิทธิพล 3) ภาวะผู้นำตามพฤติกรรม 4) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 5) ภาวะผู้นำตามประเพณี 6) ภาวะผู้นำตามความนิยม และ 7) ภาวะผู้นำของลักษณะรวมๆ กัน ภาวะผู้นำเหล่านี้ช่วยอธิบายว่าทำไมจึงมีคำจำกัดความต่างๆ ของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม กลุ่ม องค์การ และประเทศต่างๆ มีการรับรู้ต่างๆ กันเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ก็เหมือนกับคนที่มีทักษะต่างๆ กันเกี่ยวกับศาสนาหรือพรรคการเมือง เขามีทักษะที่แตกต่างกันไปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

หวน พินธุพันธ์ (2549, หน้า 25) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ซึ่งกำหนดนักบริหารออกเป็น 8 แบบด้วยกัน และใน 8 แบบนี้ยังแบ่งออกเป็นแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ และแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ ดังรายละเอียดดังนี้

### 1. แบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย แบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

1.1 แบบผู้หนีงาน (deserter) เป็นผู้บริหารที่ชอบเป็นใหญ่หรือเป็นหัวหน้างาน แต่เกลียดการทำงาน คือไม่สนใจการทำงานและไม่สนใจผู้ร่วมงาน ผลงานต่ำ มนุษยสัมพันธ์ก็ต่ำ จึงเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิผลน้อยอย่างชัดเจน

1.2 แบบนักบุญ (missionary) เป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน แต่ผลงานต่ำ เพราะมีความเชื่อว่าถ้าผู้ร่วมงานมีความสุขแล้วจะทำงานเอง จึงทำให้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร

1.3 แบบผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นผู้บริหารที่มุ่งแต่งงานอย่างเดียว ขาดมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกลัวไม่ชอบเพราะถูกบังคับข่มขู่และใช้อำนาจมากเกินไป อย่างไรก็ตามก็ยังอยู่ในแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย เพราะผู้ร่วมงานทำงานด้วยความหวาดกลัว ไม่รักงาน ไม่เต็มใจที่จะทำงานอย่างจริงจัง ผลงานจึงไม่ดีเท่าที่ควร จึงทำให้งานมีประสิทธิผลน้อย

1.4 แบบผู้ประนีประนอม (compromisor) เป็นผู้บริหารที่มุ่งทำงานให้สำเร็จและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดี แต่ชอบประนีประนอม ไม่เด็ดขาด เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน จึงทำให้งานมีประสิทธิผลน้อยเช่นกัน

2. แบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก ผู้บริหารแบบนี้จะตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย คือผลงานจะสำเร็จและได้ผลดี แบ่งออกเป็น 4 แบบเช่นกันคือ

2.1 แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว (bureaucrat) ผู้บริหารแบบนี้คล้ายแบบผู้หนีงาน คือไม่สนใจในความสำเร็จของงาน หรือมุ่งงานต่ำ คือถ้าได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาจึงจะทำตามคำสั่ง จึงได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหาร “แบบผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว”

2.2 แบบนักพัฒนา (developer) เป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างมาก สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานทำงานได้สำเร็จ จึงจัดอยู่ในแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก และผู้บริหารรูปร่างขั้นแรกของเขาก็คือการพัฒนาจึงเรียกผู้บริหารแบบนี้ว่า “แบบนักพัฒนา”

2.3 แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (benevolent Autocrat) เป็นผู้บริหารที่มีความชำนาญในด้านการสั่งงาน โดยที่ไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความขุ่นเคืองไม่พอใจ ถึงแม้ผู้บริหาร

แบบนี้มีลักษณะเผด็จการ แต่ก็ทำงานอย่างมีศิลปะนุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมาก จึงจัดอยู่ในแบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก

2.4 แบบนักบริหาร (executive) เป็นผู้บริหารที่มุ่งทั้งงานสูง และมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานสูง รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ได้ประโยชน์มากที่สุด และทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานด้วย จึงกล่าวได้ว่าแบบนักบริหารนี้ เป็นผู้บริหารที่ดีที่สุด และควรได้ชื่อว่าเป็น “นักบริหารมืออาชีพ”

จากแบบของผู้บริหารทั้ง 8 แบบนี้ เมื่อสรุปลักษณะรวมที่เรียกว่า ลักษณะคู่ จะได้ลักษณะคู่ของลักษณะร่วมกัน 4 อย่าง ประกอบด้วย 1) คู่อ่อน ประกอบด้วย ผู้หนึ่งงาน และ ผู้ที่ทำตามคำสั่งอย่างเดียว คือ อ่อนทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน จึงถือว่าเป็นคู่อ่อน 2) คู่ละมุนละม่อม ประกอบด้วย นักบุญ และ นักพัฒนา คือทั้งคู่จะมุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างมาก จึงจัดเป็นคู่ละมุนละม่อม 3) คู่แข็ง ประกอบด้วย ผู้เด็ดขาด และ ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ทั้งคู่จะมุ่งที่ความสำเร็จของงานหรือมุ่งงานมาก แต่มุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานน้อย จึงถือว่าเป็นคู่แข็ง และ 4) คู่ที่เป็นลักษณะผสม ประกอบด้วย ผู้ประนีประนอม และ นักบริหาร ซึ่งทั้งคู่จะมุ่งความสำเร็จของงานหรือมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานสูงด้วย จึงจัดเป็นคู่ที่เป็นลักษณะผสมต่อไปนี้ โดยอาจสรุปเป็นแผนภาพได้ ดังภาพ 3



ภาพ 3 การบริหารงานตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin)

จากภาพนี้จะพบว่า ส่วนที่ 1 คือ คู่อ่อน ส่วนที่ 2 คือ คู่ละมุนละม่อม ส่วนที่ 3 คือ คู่แข็ง และส่วนที่ 4 คือ คู่ที่เป็นลักษณะผสม

อย่างไรก็ตามหากนำแนวความคิดจากที่สรุปในภาพ 3 เปรียบเทียบกับภาพ 4 และ 5 ต่อไปนี้อีกครั้งหนึ่งก็จะมองเห็นเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นไปอีก ดังนี้

(2) นักบุญ (Missionary)	(4) ผู้ประนีประนอม (Compromisor)
(1) ผู้หนีงาน (Deserter)	(3) ผู้เผด็จการ (Autocrat)

ภาพ 4 แบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย

(2) นักพัฒนา (Developer)	(4) นักบริหาร (Executive)
(1) ผู้ทำตามคำสั่ง (Bureacrat)	(3) ผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat)

ภาพ 5 แบบผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมาก

จากภาพทั้ง 3 ภาพนี้จะพบว่า ส่วนที่ 1 คือ ผู้หนีงาน และผู้ทำตามคำสั่งอย่างเดียว ซึ่งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ จึงถือว่าเป็น คู่อ่อน ส่วนที่ 2 คือ นักบุญ และนักพัฒนา ซึ่งมุ่งงานต่ำ แต่มุ่งสัมพันธ์สูง จึงถือว่าเป็น คู่ละมุนละม่อม ส่วนที่ 3 คือ ผู้เผด็จการ และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ซึ่งมุ่งงานสูงแต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ จึงถือว่าเป็นคู่แข็ง และส่วนที่ 4 คือ ผู้ประนีประนอม และนักบริหาร ซึ่งมุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงทั้งคู่ จึงเรียกว่า คู่ที่เป็นลักษณะผสม

ถ้าจะวิเคราะห์ในจำนวนผู้บริหารทั้ง 8 แบบนี้ แบบนักบริหาร เป็นแบบที่เป็น นักบริหารมืออาชีพ เพราะเป็นผู้บริหารที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง และเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากอีกด้วย ส่วน แบบผู้ประนีประนอม นั้น ถึงแม้เป็นผู้บริหารที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงเช่นเดียวกับแบบนักบริหาร แต่เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลน้อย จึงยังไม่ถึงขั้นที่จะ

เป็น นักบริหารมืออาชีพ ส่วนแบบอื่นๆอีก 6 แบบนั้น แต่ละแบบล้วนมีข้อบกพร่อง จึงไม่ถึงขั้นที่จะเป็น นักบริหารมืออาชีพได้

จิราพรรณ พินศิริกุล (2550, หน้า 4) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) ในการค้นหาคุณลักษณะของผู้หน้าที่ดีซึ่งเรียกว่า “คุณลักษณะอันเป็นสากล” (universal trait) ซึ่งมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำอย่างจริงจังทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาผู้นำในสองมิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ ต่อมาปี ค.ศ.1947 ศูนย์วิจัยและสำรวจแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้วิจัยและจำแนกพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกันคือ มิติมุ่งคนและมุ่งผลผลิต ในงานวิจัยของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ปี ค.ศ.1950 ก็จำแนกพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกันคือแบบมุ่งงาน และมุ่งสังคมสัมพันธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้ มุ่งพฤติกรรมผู้นำไว้คล้ายกันคือ แบบมุ่งงาน และมุ่งสังคมสัมพันธ์ งานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำของทั้งสามกลุ่มนี้มุ่งพฤติกรรมทั้งสองด้านในลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งต่อมาเบลค และมูตัน (Blakek Mouton) ได้นำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีข่ายการจัดการโดยให้ความสำคัญแก่พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ เช่นเดียวกัน จะเห็นว่าการวิจัยภาวะผู้นำในระยะเวลาที่ผ่านมาเน้นความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำเพียง 2 มิติ คือ มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์เท่านั้น ต่อมาเรดดิน (Reddin, 1970, p. 12) ศึกษาวิเคราะห์เพิ่มเติมและเสนอไว้ในทฤษฎีของเขาว่า ควรจะเพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลอีกมิติหนึ่ง ทฤษฎีของเรดดิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory)

ลูเนนเบอร์ก,และออร์นสไตน์ (Lunenburg, &, Ornstein, 2008, p. 14)กล่าวถึงแนวความคิดของเรดดิน (Reddin) ที่กล่าวว่า การจะใช้แบบผู้นำทั้ง 3 แบบให้บรรลุประสิทธิผลทางการบริหารนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

ในการวิเคราะห์แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดินจะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งจะนำไปสู่การระบุลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของเรดดิน แต่เรดดินมีความเห็นว่าควรจะพิจารณามิติมุ่งประสิทธิผลโดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ตามทฤษฎีสามมิติ พฤติกรรมผู้นำทั้งสามมิติประกอบด้วย 1) มิติมุ่งงาน (task-oriented dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (people-oriented dimension) คือการให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (effectiveness dimension) คือการพิจารณาในเรื่องความสำคัญของหน่วยงานหรือองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

ในการอธิบายแบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรดดินนั้น มีข้อพิจารณาในหลายด้านดังแสดงใน ตาราง 1

ตาราง 1 ตัวบ่งชี้แบบผู้นำพื้นฐานตามทฤษฎีของเรตติน

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ สูง
1. หน้าที่	การแก้ไขให้ถูก	การรับรอง	การครอบงำ	การเข้าร่วม
2. การสื่อสาร	เขียน	สนทนา	คำสั่ง	ประชุม
3. ทิศทางสื่อสาร	น้อยทุกทาง	จากล่างขึ้นบน	จากบนลงล่าง	ทั้งสองทาง
4. เรื่องเวลา	มองอดีต	ไม่คำนึงถึง	ทันทีทันใด	เพื่อนร่วมงาน
5. ให้ความสำคัญ แก่	องค์กร	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บังคับบัญชา และวิทยากร	เพื่อร่วมงาน ประสานระบบ
6. เน้นในเรื่อง	รักษากรรมวิธี ของระบบ	สนับสนุนระบบ	ติดตามระบบ เทคโนโลยี	เทคนิคสังคม การเข้าร่วมทีม
7. ตีค่าลูกน้อง	การปฏิบัติตาม กฎ	การเข้าใจคน	ผลงาน	การทำงานเป็น ทีม
8. ตีค่าผู้บริหาร	มันสมอง	ความอบอุ่น	อำนาจ	ทำมาตรฐานการ ทดสอบ
9. กิจกรรม คณะกรรมการ บริหาร	ทำให้กระจ่าง แนะแนว ช่องทาง	สนับสนุน ผสม ผสาน	ริเริ่ม ประเมิน ชี้หน้า	การจูงใจ
10. งานเหมาะสม กับผู้นำแบบนี้	การบริหารบัญชี สถิติ ออกแบบ	บริหารวิชาชีพ การ ฝึกฝนประสาน	งานผลิต งานขาย	ที่ปรึกษา ผู้จัดการ

ตาราง 1 (ต่อ)

ข้อพิจารณา	แบบมุ่งงานต่ำ และมุ่งสัมพันธ์ ต่ำ	แบบมุ่งงานต่ำแต่ มุ่งสัมพันธ์สูง	แบบมุ่งงานสูง แต่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ	แบบมุ่งงานสูง และมุ่งสัมพันธ์ สูง
11. งานที่ไม่ เหมาะสม	ไม่ใช่งานประจำ	มีการติดต่อกับ บุคคลน้อย	งานที่มีอำนาจต่ำ	งานประจำ
12. มุ่งให้ ลูกน้อง	ปลอดภัย	ร่วมมือ	ปฏิบัติ	ทำงาน
13. ปฏิกริยา ต่อความ ขัดแย้ง	หลบหลีก	ทำให้ราบรื่น	ระงับ	ใช้ให้เป็น ประโยชน์
14. ปฏิกริยา ต่อแรง กดดัน	ถอนตัวและอ้าง กฎระเบียบ	ทำให้ไม่มีอิสระ และเศร้าใจ	เข้าครอบงำ กล้าตัดสินใจ	หลีกเลี่ยง การตัดสินใจ
15. การ ควบคุม ในเชิงบวก	เหตุผล	การยกย่อง	รางวัล	อุดมคติ
16. การ ควบคุม ในเชิงลบ	การโต้แย้ง	ไม่ยอมรับ	การลงโทษ	ประนีประนอม

ทราเมล, และเรย์โนลด์ส (Tramel, & Reynolds, 1981, p. 51) กล่าวว่า มีแบบผู้นำที่เป็นรากฐาน 3 แบบ คือ 1) ควบคุมอย่างเข้มงวด ผู้นำที่กำหนดนโยบาย ตัดสินใจและต้องการความเชื่อฟังจากสมาชิกกลุ่ม 2) ทำงานเป็นทีม ผู้นำจะกระตุ้นสมาชิกกลุ่มให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจเพื่อกลุ่ม ผู้นำจะเป็นเพียงประธานกลุ่มเสียส่วนมาก และ 3) ปล่อย

เสรี ผู้นำบริหารจากจุดศูนย์กลางให้น้อยที่สุด สมาชิกกลุ่มจะยึดตนเป็นหลักและผู้นำจะรับภาระเพียงให้การสนับสนุนข้อมูลและจัดเตรียมปัจจัยต่าง ๆ ให้เท่านั้น

สรุปได้ว่าแบบผู้นำจะมีการแบ่งแตกต่างกันตามพัฒนาการของการบริหารงานที่มีผู้ศึกษา ไว้สำหรับการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาตามกรอบแนวคิดของเรดดินใน 3 ด้าน คือ 1) การมุ่งงาน 2) การมุ่งสัมพันธ์ และ 3) การมุ่งประสิทธิภาพ

## แบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะศึกษา

### 1. แบบมุ่งงาน

#### 1.1 ความหมายของแบบมุ่งงาน

เมธินี จิตติชานนท์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่าแบบมุ่งงาน หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 80) กล่าวว่าแบบมุ่งงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อหัวหน้าหน่วยงานมีงานที่ต้องปฏิบัติตามที่กำหนดโดยตำแหน่ง หรือได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยงานก็สามารถจะมอบหมายต่อให้ผู้ช่วยหรือรองผู้ช่วยเป็นผู้ปฏิบัติแทน เช่นเดียวกันผู้ช่วยหรือหัวหน้างานอาจมอบหมายเป็นลำดับต่อๆ กันไปได้ตามความเหมาะสมกับตัวบุคคลผู้ได้รับมอบหมายงานมีความสามารถจะวางแผนและสั่งการได้ตามที่เห็นสมควรรวมทั้งการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ภายในส่วนงานหรือในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนที่รับผิดชอบอยู่

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 7) กล่าวว่าแบบมุ่งงาน หมายถึง การทำงานเป็นระยะเวลาติดต่อกัน เป็นทางเลือกใหม่ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรจากความสามารถของพนักงานที่ผู้บริหารได้ทำหน้าที่ในการแนะนำ และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างโอกาสในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็นอย่างดี

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 30) กล่าวว่าแบบผู้นำในมิติมุ่งงาน (task orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติให้ได้ผลงานและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

เซอร์โต (Certo, 1998, p. 369) กล่าวว่าแบบมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีการที่จะจัดการกับสถานการณ์เป็นการทำทายองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่าแบบมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงาน และได้ผลสัมฤทธิ์ของงานจนทำให้หน่วยงานเดินหน้าไปได้ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

### 1.2 ความสำคัญของแบบมุ่งงาน

เมธินี จิตติชานนท์ (2547, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งงานตามแนวคิดของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM คือ 3E's) ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ 1) ความประหยัด (economy) การใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรการผลิตอย่างเหมาะสม และมีความคุ้มค่าที่สุด 2) ประสิทธิภาพ (efficiency) การปฏิบัติงานให้ได้ผลงานในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า และ 3) ประสิทธิผล (effectiveness) การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญแบบมุ่งงานว่า ภารกิจหลักของส่วงานให้เห็นว่าบุคคลอื่นชอบที่จะทำงานในตำแหน่งบริหารและผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่รู้จักวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ โดยอัตโนมัติและเป็นการยากที่พวกเขาจะลืมนงานในตำแหน่งที่ทำอยู่

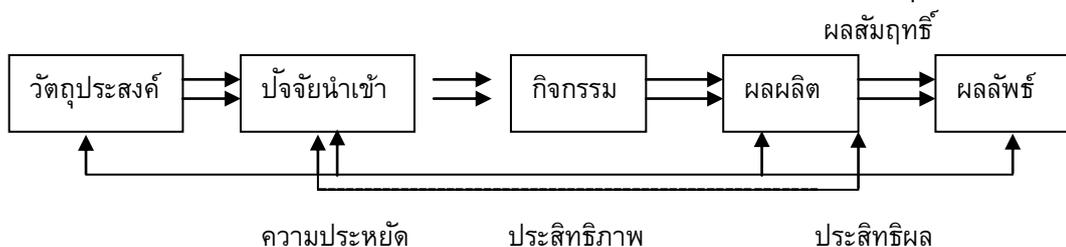
แคนเตอร์ (Kanter, 1982, pp.95-105) ได้กล่าวถึงความสำคัญแบบมุ่งงานว่ามีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จจะสามารถสร้างความร่วมมือกับผู้ที่ให้การสนับสนุน และผู้ที่ให้การช่วยเหลือ โดยเริ่มจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

เซอร์โต (Certo, 1998, p. 369) ได้กล่าวถึงความสำคัญแบบมุ่งงานว่า ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชา และหาวิธีการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปรับปรุงพฤติกรรม

สรุปได้ว่า แบบบมุ่งงานมีความสำคัญต่อการบริหารหน่วยงานอย่างมาก ถ้าผู้บริหารหน่วยงานใดไม่มีนโยบายในการบริหารหน่วยงานโดยมุ่งเน้นผลงานแล้วหน่วยงานนั้นก็จะไม่สามารถพัฒนาไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

### 1.3 องค์ประกอบแบบมุ่งงาน

เมธินี จิตติชานนท์ (2547, หน้า 4) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแบบมุ่งงานมีดังภาพ 6



ภาพ 6 กรอบแนวคิด เรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีด้วย (ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542) โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ประการ แต่การบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นนำมาใช้เพียง 4 หลักปฏิบัติตั้งแต่ข้อ 3 ถึงข้อ 6 ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม (rule of law) หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงสิทธิ เสรีภาพ ความ ยุติธรรมของสมาชิก 2) หลักคุณธรรม (ethics) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การ ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ 3) หลักความโปร่งใส (transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติโดยปรับปรุงกลไก การทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม (participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหา ของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะการประชาพิจารณ์ การแสดง ประชามติหรืออื่น ๆ 5) หลักความรับผิดชอบ (accountability) หมายถึง การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความ กล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน เช่น รับผิดชอบต่อลูกค้า ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องยอมรับต่อผลการดำเนินการ และ 6) หลักความคุ้มค่า (utility) หมายถึงการบริหาร จัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยตรงคือให้คนไทย มีความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่าสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวที โลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 9) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแบบมุ่งงานว่า ผู้บริหาร จะต้องปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในระดับเดียวกันภายในองค์กรและการติดต่อกับบุคคลภายนอก องค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อน และเหตุการณ์ที่ ไม่แน่นอนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารตลอดจนการพึ่งพาและการให้ความร่วมมือกับ บุคคลที่หลากหลายที่อยู่นอกองค์กร

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 30) กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำแบบมุ่งงาน คือ มีความ แน่วแน่ มีความเชื่อมั่น มีความขยันขันแข็ง มีการกำหนดงานของแต่ละบุคคล มีความ รับผิดชอบสูง มีการกำหนดมาตรฐานของงาน เชื่อมั่นตนเอง มีความอิสระ ทะเยอทะยาน ชอบ ใช้การให้รางวัลและการลงโทษ การควบคุมถือว่างานต้องมาก่อนสิ่งอื่น ผู้นำแบบนี้เหมาะสมกับ การบริหารงานผลิตที่ต้องการกำหนดทิศทางบริหารการขาย เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานใน สถานการณ์ที่สามารถใช้อำนาจได้น้อย เพราะในสถานการณ์เช่นนั้นผู้บริหารแบบนี้ไม่สามารถ บอกให้ใครทำอะไรได้

ปาโกนิส (Pagonis, 1992, pp. 118-126) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแบบมุ่งงานว่า เป็นพฤติกรรมการสอนงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จไว้ดังนี้ 1) การฟังด้วยความตั้งใจ ผู้นำแบบสอนงานพยายามจะมองปัญหาทั้งสองด้าน กล่าวคือ จะต้องรวบรวมข้อความจริงจากสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดและขณะเดียวกันก็ต้องใส่ใจต่อความรู้สึก และอารมณ์ที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดออกไป ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะการฟังชั้นเยี่ยม และจะต้องไปตกลุมพลังของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สนับสนุนจิตใจพนักงาน ผู้นำแบบสอนงานจะต้องให้กำลังใจในการจูงใจพนักงาน เพื่อจูงใจให้เขาทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างสูงสุด 3) สามารถแสดงพฤติกรรม ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม ผู้นำแบบสอนงานสามารถแสดงวิธีการทำงาน ให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม และสามารถแสดงวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานหรือวิธีการแก้ปัญหาการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นว่า ตนเองมีความเชี่ยวชาญ และสร้างความไว้วางใจ และความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแยบยล

สรุปได้ว่า องค์ประกอบแบบมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นในเรื่องของการปฏิบัติงานและได้ผลสัมฤทธิ์ของงานจนทำให้หน่วยงานเดินหน้าไปได้ด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) บริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีปฏิสัมพันธ์กับครู 3) มีการประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาจากบุคคลและองค์กรภายนอกสถานศึกษา 4) มีการรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาจากบุคคลทุกฝ่าย 5) สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา 6) ให้กำลังใจและจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย 7) มีการนิเทศการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในสถานศึกษา 8) มีการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา 9) แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรของสถานศึกษา และ 10) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

## 2. แบบมุ่งสัมพันธ์

### 2.1 ความหมายแบบมุ่งสัมพันธ์

อำนาจ แสงสว่าง (2544 หน้า 99) ได้ให้ความหมายของแบบมุ่งสัมพันธ์ว่า หมายถึง การแสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการ ติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นผล ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร ของแต่ละบุคคล ที่ได้กำหนดไว้

ธรณี ศิริโสภณ (2548, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของแบบมุ่งสัมพันธ์ว่า หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การถ่อมตัว การโต้แย้ง การกระทำที่สัมพันธ์กับท่าทีของความอ่อนน้อม คือก้าวแรกของการเข้าสู่ความสำเร็จแห่งการสร้างสัมพันธ์ที่ดี

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2549, หน้า 121) ได้ให้ความหมายของแบบมุ่งสัมพันธ์ว่าหมายถึง การประยุกต์ใช้เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการแปลกฎหมายและสัญญา

ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง พนักงานทุกคนไม่ใช่เป็นผู้มีประสิทธิผล ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่น เขาอาจจะคุ้นเคยกับการคัดเลือกบุคคล การทำสอบ การบริหาร ค่าตอบแทน โปรแกรม ผลประโยชน์ของพนักงาน และกฎระเบียบของทางราชการ แต่เขามักจะ ล้มเหลวในการปฏิบัติต่อบางคนในฐานะมนุษย์

เรตติน (Reddin, 1970, p. 31) กล่าวว่าแบบผู้นำในมิติมุ่งสัมพันธ์ (relation orientation) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความ เป็นมิตร มีความไว้วางใจ สนับสนุน กับผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน

สรุปได้ว่า แบบมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนมีการติดต่อซึ่งกัน และกันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

## 2.2 ความสำคัญแบบมุ่งสัมพันธ์

ธรณี ศิริโสภณ (2548, หน้า 44) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งสัมพันธ์ไว้ ว่า การสร้างความสัมพันธ์นั้นมันมีความสำคัญจริงความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ที่ดี คือต้อง เข้าใจในตัวของคนนั้นว่าอะไรคือแสงประกายในตัวเขาเหล่านั้นแหละคือพลังที่สร้างความคิดไปสู่การ ปฏิบัติ และมันคือประกายแห่งการสร้างความสำเร็จทั้งหมด

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (2549, หน้า 122) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่ง สัมพันธ์ไว้ว่า เราจะต้องตระหนักว่าคนเราจะมี ความแตกต่างในค่านิยม บางคนให้ค่านิยมสูงใน เสรีภาพจากผู้นำแบบเผด็จการ บางคนก็เน้นในค่านิยมสูงในสิทธิความเสมอภาค บางคนก็เน้น ในเรื่องสวัสดิการส่วนบุคคล เช่น ความเจริญก้าวหน้า สุขภาพที่ดี ความสุข และ/หรือ ความสำเร็จในอาชีพ บางคนก็เน้นในความรู้สึกของศักดิ์ศรีหรือคุณค่า นอกจากนี้คนอาจจะมี ค่านิยมในเรื่องความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง ความอิสระ เกียรติยศ ความซื่อสัตย์ การยอมรับ ความมั่นคง และ/หรือเงินตรา

สรุปได้ว่า แบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสำคัญจริงความสามารถในการสร้าง สัมพันธ์ที่ดี แสงประกายในตัวเขาเหล่านั้นแหละคือพลังที่สร้างความคิดไปสู่การปฏิบัติ เราจะต้อง ตระหนักว่าคนเราจะมี ความแตกต่างในค่านิยม บางคนให้ค่านิยมสูงในเสรีภาพจากผู้นำแบบ เผด็จการ บางคนก็เน้นในค่านิยมสูงในสิทธิความเสมอภาค บางคนก็เน้นในเรื่องสวัสดิการส่วน บุคคล เช่น ความเจริญก้าวหน้า สุขภาพที่ดี ความสุข และ/หรือความสำเร็จในอาชีพ บางคนก็ เน้นในความรู้สึกของศักดิ์ศรีหรือคุณค่า นอกจากนี้คนอาจจะมีค่านิยมในเรื่องความยุติธรรม ความไม่ลำเอียง ความอิสระ เกียรติยศ ความซื่อสัตย์ การยอมรับ ความมั่นคง และ/หรือเงินตรา

## 2.3 องค์ประกอบแบบมุ่งสัมพันธ์

ธรณี ศิริโสภณ (2548, หน้า 46) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบมุ่งสัมพันธ์ที่ ดีไว้ดังนี้ 1) สร้างสัมพันธ์ที่สูงสุดก่อน 2) เปิดเผยต่อบุคคลอื่น และ 3) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ยอมรับ ในการสร้างสัมพันธ์ที่ดี

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549, หน้า 122) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบมุ่งสัมพันธ์ไว้ว่า สิ่งต่างๆ ที่พนักงานแต่ละคนให้คุณค่ามีผลมาจากองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ในสถานที่ทำงาน องค์ประกอบปฏิสัมพันธ์ เหล่านี้สามารถแยกออกเป็นประเภทได้ 5 ประเภท ดังนี้ 1) องค์ประกอบของการทำงาน อาทิเช่น สภาพการทำงาน การประเมินผลงานและคุณภาพของการนิเทศและภาวะผู้นำ 2) องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น ค่าจ้าง การฝึกอบรม และการส่งเสริม 3) องค์ประกอบทางกาย อาทิเช่น ความปลอดภัย และความมั่นคงของงาน 4) องค์ประกอบทางจิตวิทยา อาทิเช่น การยอมรับ และ 5) องค์ประกอบทางสังคม อาทิเช่น โอกาสเท่าเทียมกัน กลุ่มทำงาน มิตรภาพ

เรดดิน (Reddin, 1970, p. 31) กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ คือ การให้ความสำคัญแก่คน การพัฒนาคน ไม่ชอบพิธีรีตอง เป็นคนเรียบร้อย ชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ชอบการสร้างบรรยากาศให้มีความรู้สึกมั่นคง พฤติกรรมผู้นำแบบนี้เหมาะกับงานทางด้านวิชาการ การจัดการงานวิชาชีพต่างๆ งานฝึกหัด งานพัฒนา ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องประสานกับคนหรือหน่วยงานอื่นๆ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบแบบมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การที่บุคคลแต่ละคนมีการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ มีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบของการทำงาน อาทิเช่น สภาพการทำงาน การประเมินผลงานและคุณภาพของการนิเทศและภาวะผู้นำ 2) องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น ค่าจ้าง การฝึกอบรม และการส่งเสริม 3) องค์ประกอบทางกาย อาทิเช่น ความปลอดภัย และความมั่นคงของงาน 4) องค์ประกอบทางจิตวิทยา อาทิเช่น การยอมรับ และ 5) องค์ประกอบทางสังคม อาทิเช่น โอกาสเท่าเทียมกัน กลุ่มทำงาน มิตรภาพ

### 3. แบบมุ่งประสิทธิผล

#### 3.1 ความหมายแบบมุ่งประสิทธิผล

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 667) ได้ให้ความหมายของการมุ่งประสิทธิผลว่า หมายถึง การใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงเป้าหมาย ซึ่งการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงจำนวนของทรัพยากรที่ใช้ทั้งสองค่าต่างกันตรงที่ประสิทธิภาพจะมุ่งประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในขณะที่ประสิทธิผลจะมุ่งผลสำเร็จสูงสุดมากกว่าประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรอะไรดีกว่ากัน ระหว่างวิธีการของประสิทธิภาพกับจุดมุ่งหมายของประสิทธิผล ตอบว่า ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้นๆว่าจะคำนึงถึงอะไรเป็นด้านหลัก เช่น การทำสิ่งใดให้บุคคลที่เราเคารพนับถือ บางครั้งเรายินดีที่จะทำเพื่อแสดงกตัญญูกตเวทิตา เราจึงไม่คิดถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายหรือความสิ้นเปลืองในการใช้จ่าย เป็นต้น ในเรื่องทั่วไป ควรทำให้ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ ใช้ทรัพยากรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด ขณะเดียวกันก็บรรลุผลสำเร็จด้วย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549, หน้า 155) ได้ให้ความหมายของแบบมุ่งประสิทธิผลว่า หมายถึง ความสามารถของคนในการทำงานตามความคาดหวังของหัวหน้าไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่ใช้แรงงานหรือที่ใช้ความรู้

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของแบบมุ่งประสิทธิผลว่า หมายถึง การพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

เรตติน (Reddin, 1970, p. 32) กล่าวว่าแบบผู้นำในมิติมุ่งประสิทธิผล (dimension effectiveness) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม การบริหารงานจะมีประสิทธิผลต่ำ

สรุปได้ว่า แบบมุ่งประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสามารถของคนในการทำงานตามความคาดหวังของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นงานที่ใช้แรงงานหรือที่ใช้ความรู้

### 3.2 ความสำคัญแบบมุ่งประสิทธิผล

เสาวลักษณ์ ต้อยคำ (2548, หน้า 6) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่าประสิทธิผลขององค์กรมีหลายมิติ ไม่ใช่เป็นแนวความคิดเดี่ยว แต่ทั้งนี้การมีประสิทธิผลในมิติหนึ่งก็ไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในอีกมิติหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามิติของความมีประสิทธิผลใดมีความสำคัญต่อสถาบันนั้นมากที่สุด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549, หน้า 155) กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญสำหรับหัวหน้าและสำหรับหน่วยงาน มันอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดที่ความก้าวหน้า และความเจริญของงานขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 4) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่า ประสิทธิผลของกลุ่มและองค์การเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เข้าใจกระบวนการของแบบผู้นำ อันที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิผลของแบบผู้นำ

ศราวุธ สังกะเพศ (2551, หน้า 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแบบมุ่งประสิทธิผลขององค์กรตามแนวคิดของพูล อี มอร์ท (Paul E. Mott, 1972, p. 12) กล่าวไว้ว่า องค์การส่วนใหญ่จะไม่สนใจศึกษาวิจัยในเรื่องประสิทธิผลขององค์การ แม้ว่าจะเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญมากสำหรับการสร้างประสิทธิผลแก่องค์การก็ตามไว้ว่า เป็นองค์การที่ถือได้ว่ามีความมั่นคง มีประสิทธิภาพ และมีความเจริญของงาน นั้นหมายความว่าองค์การที่มีประสิทธิผล หมายถึง องค์การที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคลหรือความต้องการของสมาชิกในองค์การกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การ โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นักวิชาการจำนวนมากได้พยายามศึกษาถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ขององค์การว่ามีลักษณะอย่างไร มี

องค์ประกอบใดขององค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การต่างกันไป ซึ่งเครื่องมือหรือตัวแปรบางตัวให้ความสำคัญในเรื่องการวางแผน แต่บางตัวแปรให้ความสำคัญในเรื่องของผลผลิตจะขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญของลักษณะองค์การว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น องค์การเอกชนมีลักษณะของการค้ากำไร องค์การที่เป็นส่วนราชการซึ่งไม่สามารถประเมินผลผลิตเป็นตัวเลขเหมือนเอกชนได้ ก็จะทำให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว การผสมผสาน หรือการติดต่อสื่อสาร ฯลฯ ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า แบบมุ่งประสิทธิผลของแต่ละองค์กรนั้น ปัจจัยในการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้จะแตกต่างกันออกไปด้วย ประสิทธิผลของกลุ่มและองค์การเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้เข้าใจกระบวนการของแบบผู้นำ ประสิทธิผลมีความสำคัญสำหรับหัวหน้าและสำหรับหน่วยงาน มันอาจเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดที่ความก้าวหน้า และความเจริญงอกงามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน

### 3.3 องค์ประกอบแบบมุ่งประสิทธิผล

เสาวลักษณ์ ต้อยคำ (2548, หน้า 6) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบมุ่งประสิทธิผลไว้ว่าประกอบด้วย 1) ความสามารถในการผลิตขององค์กร 2) ความยืดหยุ่น (flexibility) ขององค์กรในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นภายในองค์กร และ 3) การปราศจากความตึงเครียด (strain) หรือการขัดแย้งรุนแรงระหว่างกลุ่มภายในองค์กรหรือระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร

ทองใบ สุตซารี (2551, หน้า 5) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแบบมุ่งประสิทธิผลไว้ว่ามี 2 ประเภทคือ 1) ประสิทธิผลของภาวะผู้นำในระดับกลุ่ม มีปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของกลุ่ม อาทิเช่น การจัดระบบงานที่ดียอมส่งผลต่อการใช้ทรัพยากร และทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการร่วมมือ และสร้างทีมงานของกลุ่มเป็นต้น ในทางกลับกันการขาดประสิทธิภาพของกลุ่มย่อมเป็นปัจจัยลดทอนประสิทธิผลของกลุ่มได้เช่นกัน ฉะนั้น การกิจสำคัญของการใช้ภาวะผู้นำในระดับกลุ่ม เป็นการสร้างความสมดุลแห่งการเกิดประสิทธิผลของกลุ่มได้พร้อมๆ กัน และ 2) ประสิทธิผลของภาวะผู้นำขององค์การระบบเปิด ถือว่ากลไกต่างๆ ของระบบยอมแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร ความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองขององค์การจะมีได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้น ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสามารถในการปรับกลยุทธ์ที่ดีทางด้านการตลาด ให้สามารถรองรับผลผลิตขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังรวมถึงการจัดการทรัพยากรที่สำคัญ ๆ ตลอดจนงานการดำรงอยู่ภายใต้สถานการณ์ของการถูกข่มขู่จากสภาพแวดล้อมภายนอก

ศรารุท สังกะเพศ (2551, หน้า 12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหรือลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผลว่าลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผลต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การสามารถผสมผสานความต้องการสมาชิกได้ 2) การปรับตัวของ

องค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น 3) การปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพทางสังคม และ 4) ผลผลิตที่สูงขององค์การ

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, p. 12) ได้อธิบายถึงลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิผลไว้ดังนี้ 1) บรรยากาศขององค์การต้องมีแนวโน้มที่ไม่คงที่ มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ มีความสะดวกสบาย อบอุ่นและไม่ตึงเครียด 2) ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 3) ทุกคนในองค์การยอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน 4) ทุกคนในองค์การมีลักษณะรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 5) ต้องพยายามแก้ปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้ อย่างมองข้ามไป 6) การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ 7) มีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผย 8) ทุกคนในองค์การสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ 9) มีการแบ่งงานกันทำอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ 10) การบริหารงานไม่เน้นการควบคุม แต่คอยช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ 11) ทุกคนในองค์การต้องรับผิดชอบร่วมกัน

เรตติน (Reddin, 1970, p. 32) กล่าวว่าองค์ประกอบของผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผล คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคล จากความมุ่งหมาย อุดมคติ เป้าหมาย และนโยบาย เป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ต้องมีส่วนร่วมสนใจวิธีการสร้างแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบแบบมุ่งประสิทธิผล หมายถึง การใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงเป้าหมาย และความสามารถของคนในการทำงานตามความคาดหวังของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นงานที่ใช้แรงงานหรือที่ใช้ความรู้ ดังต่อไปนี้ 1) องค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 2) บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 3) บุคลากรในสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) บุคลากรในองค์กรช่วยกันปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เกี่ยงว่าเป็นงานของใคร 5) บุคลากรในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ 6) บรรยากาศในสถานศึกษาต้องมีแนวโน้มที่ไม่คงที่มีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ มีความสะดวกสบาย อบอุ่นและไม่ตึงเครียด 7) บุคลากรในสถานศึกษายอมรับและเข้าใจจุดหมายที่ตรงกัน 8) บุคลากรในสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 9) บุคลากรในสถานศึกษาแก้ปัญหาขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ 10) บุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ 11) มีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องการปฏิบัติงานได้อย่างเปิดเผย 12) มีการแบ่งกันทำอย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ 13) การบริหารงานไม่เน้นการควบคุมแต่คอยช่วยเหลือเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ 14) บุคลากรในสถานศึกษารับผิดชอบร่วมกัน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อุวรรณดา ธิรสถยวงศ์ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการของครู อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดภูเก็ต ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการของครู อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แบบมิติมุ่งงาน และแบบมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมครูมีความต้องการ อยู่ในระดับมาก โดยแบบมิติมุ่งงาน มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง และแบบมิติมุ่งสัมพันธ์ มีความต้องการอยู่ในระดับมาก และ2) เปรียบเทียบความต้องการของครู อาจารย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตาม เพศ และอายุ ครู อาจารย์ มีความต้องการไม่แตกต่างกัน

สมชาย สุธรรมย์ (2544, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความต้องการของครู อาจารย์ ด้านมิติมุ่งงาน และด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และ2) เปรียบเทียบความต้องการของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ปฏิบัติงานสอน มีความต้องการไม่แตกต่างกัน ส่วนเมื่อจำแนกตามตำแหน่ง มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุวัฒน์ ญาณะโค (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลาง-ศรีบัวบาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนบ้านกลาง-ศรีบัวบาน ด้านมุ่งงานตามการรับรู้และความคาดหวังของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำ ด้านมุ่งงานว่ามีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยมีการปฏิบัติในเรื่องส่งเสริมให้ครูอาจารย์ทำงานตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน รองลงมาคือ เลือкмอบหมายงานให้ครูอาจารย์ได้อย่างเหมาะสมและมีความคาดหวังให้ผู้นำมีการปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน โดยมีความคาดหวังมากให้ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทำงานที่เสร็จทันตามกำหนดและให้ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและชัดเจน ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์ตามการรับรู้ และความคาดหวังของครูผู้สอนพบว่าส่วนใหญ่มีการรับรู้พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของผู้บริหารว่ามีการปฏิบัติบ่อยครั้ง โดยรับรู้มากในเรื่องที่ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและพบง่าย รองลงมาคือ ผู้บริหารเต็มใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันมีความคาดหวังให้ผู้นำมีการปฏิบัติบ่อยครั้งในด้านมุ่งสัมพันธ์โดยมีความคาดหวังให้ผู้บริหารให้เวลาในการรับฟัง

ความคิดเห็นของครูอาจารย์และทำให้ครูอาจารย์รู้สึกเป็นกันเองเวลาที่มีการพบปะสนทนากัน เป็นลำดับรองลงมา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544, หน้า 278) ได้รวบรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ พบว่า คนที่มีอายุมากและมีประสบการณ์ในการทำงานมานานมักจะมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดี อาจ ด้วยเพราะความเชื่อมั่นตนเองสูง มีค่านิยมที่ดีต่องานที่ทำ มีวุฒิภาวะ มีสถานภาพทางสังคม สิ่ง เหล่านี้ส่งเสริมให้เกิดความพอใจในการทำงาน

บุษบา วิเชียรชม (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่มีความพึงพอใจในการ ทำงานอยู่ในระดับมาก ในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและ การบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความพอใจใน การทำงาน ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ครู โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

วันชัย แก้วต่างสิน (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความต้องการของครู กลุ่มโรงเรียนกมลเพชรระยอง สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ หนองไผ่ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครู กลุ่มโรงเรียนกมลเพชรระยอง ใน 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

ชูเสียง นาวาร์ตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความต้องการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความต้องการแบบผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา แบบยึดสถาบันเป็นหลัก แบบยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบยึดการประสานประโยชน์ เป็นหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบแบบผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความต้องการของครู จำแนกตามประสบการณ์ และขนาดโรงเรียน ครูมีความต้องการไม่ แตกต่างกัน

ประทีป บินชัย, และนิพนธ์ กิณวงศ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมคือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบ รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันท์พีพี คือ 1) การประเมินภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัย สมบูรณ์ของผู้เข้าอบรม 2) การให้อรรถความรู้ที่จำเป็น 3) การให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติภารกิจเขียน แผนพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของแต่ละคน 4) นำไปปฏิบัติงานในสภาพ จริง และ 5) การประเมินภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการอบรม จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้น

พื้นฐานที่เหมาะสม คือ การจัดกระบวนการฝึกอบรมตามกรอบรูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟี

เพ็ญศรี พัทธ์ชัยธรรม มัชฌิมภาโร (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของผู้บริหารการศึกษา มีประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้หน้ามีความสามารถและทักษะในกระบวนการบริหารการศึกษาเพิ่มขึ้น

วันเพ็ญ ชลนัสวรรณ (2549, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการของครูต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการของครูต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 แบบมุ่งความสำเร็จ แบบใช้อำนาจ แบบมีส่วนร่วม และแบบสนับสนุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบความต้องการของครูต่อแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวม ครูมีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า อธิการบดี สามารถจูงใจ และตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของบุคลากรโดยคำนึงถึงผลทางศีลธรรมจริยธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม กล่าวถึงเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจนด้วยความมุ่งมั่น พร้อมในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน และการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อธิการบดีได้ตอบสนองบุคลากรในการใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการให้รางวัล ให้ความสนใจในการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขข้อผิดพลาด คำนึงถึงข้อร้องเรียนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร นอกจากนี้ อธิการบดีได้ให้ความสำคัญในการใช้ความพยายามทำให้เกิดงานโดยสร้างความท้าทายให้บุคลากรพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เน้นความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการปฏิบัติงานเป็นทีม และยังทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ผ่องฉวี มณีรัตนพันธุ์ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครูโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู ทั้ง 4 แบบ คือ แบบให้การสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งความสำเร็จ และแบบอำนาจการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบความต้องการแบบผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และวิทยฐานะ ครูมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

วาสนา มะณีเรือง (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำแนกตาม เพศ และอายุ ครูมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน ส่วนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จรัสศรี หนูเผือก (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน บุคลากรมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

นิอร ปุ่นเอม (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 40 (2) สำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ความพึงพอใจของครูที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 40 (2) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 2) เปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนที่ 40 (2) จำแนกตาม เพศ ครูมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ครูมีความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

คอนนอลลี (Connolly, 1975, p. 59) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับสถานภาพส่วนตัวและลักษณะของสถานการณ์ พบว่า อายุ และการฝึกอบรมของผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสัมพันธ์ตามนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำทั้งสองด้าน

ชิราคาชิ (Shirakashi, 1996, abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและพฤติกรรมองค์การที่สอดคล้องกับประสิทธิผลภาวะผู้นำ ตามทฤษฎีของพิดเลอร์และการ์เซีย พบว่า คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำคือเพศ บุคลิกภาพ ความฉลาดและประสบการณ์ในความเป็นผู้นำตามสถานการณ์

แกรี่ (Gary, 2010, abstract) ได้ศึกษาการสร้างความสำเร็จที่มีต่อการบริหารโรงเรียน : กรณีศึกษาสิ่งที่มองไม่เห็น สิ่งที่ถูกกฎระเบียบ และสิ่งที่ไม่ใช้งานพบว่า ในการสร้างความสำคัญต่อการบริหารการศึกษาที่รวมอำนาจ สามารถอธิบายทางทฤษฎีการสร้างความสำเร็จทางสังคมที่มีข้อมูลเชิงลึกของทฤษฎี วิพากษ์ข้อโต้แย้งได้ว่า "ความหมายของการจัดการ" เป็น

บทบาทหลักของผู้บริหารโรงเรียน และเนื่องจากว่าความชอบธรรมที่สร้างความโดดเด่นเกินความเป็นจริงหลายปรากฏการณ์ทางสังคมขององค์กรและสังคมได้รับการแสดงผลถึงสิ่งที่มองไม่เห็น และได้โต้แย้งนักวิจัยในสาขาการบริหารการศึกษาว่าการขยายเวลาระบวนทัศน์กับการจัดการ การทำงานหนัก มุมมองวิธีการควบคุม และการวิจัย ยังไม่สามารถระบุถึงกระบวนการที่ทำให้ความรู้สึกของตัวแสดงทางสังคม และวิธีการในการสร้างความโดดเด่นทางสังคมจะสำเร็จในโรงเรียนและเขตโรงเรียน ความจำเป็นทางบัญชีผลการวิจัยที่สำรวจบทบาทการให้สิทธิตามกฎของผู้บริหารโรงเรียน ได้อธิบายถึงรูปแบบการใกล้เคียงด้วยวิธีการที่มองไม่เห็น การสร้างความสำเร็จทางสังคมจะสำเร็จและยั่งยืนต้องผ่านการระดมความคิดและการจัดการที่นำผลการวิจัยไปสู่การปฏิบัติ

เคนเน็ต, และโดริส (Kenneth, & Doris, 2010, abstract) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง : วิธีที่สามารถช่วยผู้บริหารโรงเรียนไปสู่การปฏิรูปวัฒนธรรม พบว่าวัฒนธรรมความร่วมมือของโรงเรียนได้รับการเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของจำนวนของวัตถุประสงค์การปฏิรูปโรงเรียนทั้งครูและนักเรียน เป็นที่รู้จักกันเพียงเล็กน้อยแต่เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาและวัฒนธรรมดังกล่าวหรือไม่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและกระบวนการที่สามารถอำนวยความสะดวก การศึกษาครั้งนี้ตรวจสอบการปฏิบัติของผู้บริหาร 12 โรงเรียนซึ่งมีการทำงานร่วมกันพัฒนาความสัมพันธ์ระดับมืออาชีพสูงกว่าช่วงเดียวกันของสามปี ในบริบทของโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ผลการแนะนำความเป็นไปได้ของการพัฒนาโรงเรียนวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันมากขึ้นในระยะเวลาสั้น ๆ เวลาที่ค่อนข้างชัดเจนและบทบาทของบริบทใหญ่ของการพัฒนาโรงเรียนสำหรับอุปถัมภ์การทำงานร่วมกัน กลยุทธ์ที่ใช้เฉพาะผู้บริหาร มีคำอธิบายกลยุทธ์เหล่านี้จะเชื่อมโยงกับแนวคิดของความเป็นผู้นำ ที่เรียกว่า "การเปลี่ยนแปลง"

บริจส์ (Bridges, 1986, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาศิลปะของการบริหาร พบว่า ผู้บริหารมุ่งเน้นทัศนคติด้านการบริหารมากเกินไป ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน

จากการค้นคว้างานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น จากแนวคิดของนักวิจัยแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่สอดคล้องและคล้ายคลึงกันของรายละเอียดในแต่ละด้าน ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์มาเป็นแบบผู้นำของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารแบบมุ่งงาน ผู้บริหารแบบมุ่งสัมพันธ์ และผู้บริหารแบบมุ่งประสิทธิผล