

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร ได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอันประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ลักษณะของผู้นำ
 - 1.3 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 1.4 แบบพฤติกรรมผู้นำ
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
 - 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 - 2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ
 - 2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แบบ 2 มิติ
 - 2.2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
 - 2.2.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายการบริหารงาน
 - 2.2.5 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ
 - 2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์
 - 2.3.1 ทฤษฎี 3 มิติ
 - 2.3.2 ทฤษฎี Z หรือ ทฤษฎีองค์กร
 - 2.3.3 ทฤษฎีวงจรชีวิต
 - 2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 การมีความคิดริเริ่ม
 - 3.2 การรู้จักปรับปรุงแก้ไข
 - 3.3 การให้การยอมรับนับถือ
 - 3.4 การให้ความช่วยเหลือ

- 3.5 การโน้มน้าวจิตใจ
- 3.6 การประสานงาน
- 3.7 การเข้าสังคมได้ดี
- 4. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดเทวสุนทร สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

1. ความหมายผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ประการหนึ่ง ต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ เพราะ ผู้นำมีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรง ที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กร ปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ ในขณะที่ผู้นำบางคนนำอย่างไร นอกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เต็มใจ ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังเกลียดชังและพร้อมที่จะร่วมกันขับไล่ผู้นำให้ไปจากองค์กร

คำว่า ผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader ความหมายกว้างขวางมาก ทำให้มีนักวิชาการด้านการบริหารทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับผู้นำไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

ขงยูท เกษสาคร (2542 : 34) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีบุคลิกลักษณะ คุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่หน่วยงานนั้นๆ ได้

สมคิด บางโม (2544 : 173) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากในกลุ่มคือแผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อำนาจมายังตนและสมาชิกคนอื่นยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาก็ได้หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่ลูกน้องยอมรับด้วยความจริงใจ

สมพิศ นันทศิริ(2545 : 15) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการยอมรับจากหมู่ชนมาก ให้เป็นหัวหน้าคนอื่น มีความสามารถโน้มน้าวชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามคำสั่ง เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ฮัลปิน (Halpin. 1966 : 27-28, อ้างถึงใน ธนพงษ์ รัตนหิรัญ. 2548 : 13) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำอย่างกว้าง ๆ 5 อย่าง ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับความนับถือมากกว่าบุคคลอื่นๆ
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการให้หน่วยงานดำเนินตามหนทางไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

เทอร์รี่ (Terry. 1982 : 210, อ้างถึงใน วินัย ทิมย้ายงาม. 2549 : 16) ให้นิยามเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์

ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ฟีลเลอร์(Fiedler. 1967 : 78-79) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ในการประสานงานควบคุม กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

จากความหมายของผู้นำดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมาย โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีบทบาทหรืออิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อเป็นผู้ชี้นำกลุ่ม หรือนำพากลุ่ม ปฏิบัติการตามภารกิจ ให้บรรลุเป้าหมาย

2. ลักษณะผู้นำ

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์ (2538 : 124)กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มักจะต้องมีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ทั่วไปและความรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้มอบหมายงานที่ดีและจะต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์อีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาค้นคว้าและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตา เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality traits) เกี่ยวกับความกระตือรือร้นในหน้าที่ การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

3. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว ((Personal traits) เกี่ยวกับความฉลาด ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

4. คุณลักษณะทางสังคม (Social traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้

บาร์นาร์ด (Barnard. 1961 : 45, อ้างถึงใน ปัญญาธิ พัฒนกำจร. 2546 : 22) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคนมีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกและทันเหตุการณ์

ส่วนฟลิปโป (Flippo. 1966 : 220 – 232, อ้างถึงใน สิริเกรียงไกร ชรรณโชติ. 2546 : 11) ได้จัดผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ผู้นำประเภทนี้ใช้แนวทางการบริหารไปในทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัว ขอมปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความจำใจเชื่อว่าถ้าตนเองมีอำนาจแล้ว ผู้อื่นจะเกรงกลัวและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการจึงใช้อำนาจหน้าที่ เป็นเครื่องมือในการบริหาร และเป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรืออึดตายปไตยมมากที่สุด

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) คือ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น รวมทั้งมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการปฏิบัติงานผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยมากที่สุด

เมอร์ฟีฟิลด์ (Merrifield. 1976 : 100, อ้างถึงใน เนาวรัตน์ แก้วสว่าง. 2547 : 26-27) ได้สรุปลักษณะผู้นำ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นคุณสมบัติที่อยู่ในตัวแต่ละคน (Leadership as traits with individual leader) ซึ่งสมัยก่อนเชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลจากพันธุกรรมคือลักษณะความเป็นผู้นำมีมาตั้งแต่เกิด แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า ลักษณะความเป็นผู้นำสามารถปลูกฝังและเรียนรู้ได้

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the Group) ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเป็น โครงสร้างทางสังคมหรือกลุ่มมากกว่าบุคคล กล่าวคือ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มหนึ่งๆจะถูกกำหนดด้วยโครงสร้างของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของบุคคลเพียงคนเดียว ดังนั้น ความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะธรรมชาติหรือคุณสมบัติหนึ่งของกลุ่ม

3. ลักษณะผู้นำที่ขึ้นกับสถานการณ์ (Leadership as a function of the situation) นอกจากความเป็นผู้นำจะขึ้นกับลักษณะของแต่ละบุคคลและบทบาทหน้าที่ภายในกลุ่มแล้วสถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นอยู่ขณะนั้นก็ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำได้



พสุ เดชะรินทร์ (2549 : 15) กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 8 ประการดังต่อไปนี้

- 1.แสวงหาประเด็นหรือความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องรีบลงมือดำเนินการหรือแก้ไข
 - 2.มุ่งองค์กรเป็นหลัก
 - 3.ผู้นำที่ดีจะต้องเขียนแผนงานที่จะปฏิบัติ สามารถนำความรู้หรือสิ่งที่รู้ไปสู่การปฏิบัติ
 - 4.รับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจ
 - 5.สามารถสื่อสารแผนงานและข้อมูลที่สำคัญให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจ
 - 6.ให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา
 - 7.นำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 8.ผู้นำควรจะคิดและพูดด้วยสรรพนามบุรุษที่หนึ่งว่า “พวกเรา” มากกว่าผมหรือดิฉัน
- ผู้นำที่ดีควรจะต้องคิดถึงและพยายามสนองต่อความต้องการของทั้งองค์กร

มากกว่าของตนเอง

จิตพร ตันยโชติ (2549 : 43) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบในเรื่องที่ควรทราบอย่างสม่ำเสมอ
3. ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี
4. เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจ ต้องให้เขาเข้าใจในภารกิจนั้น และต้องกำกับดูแลจนกว่าภารกิจสำเร็จ
5. ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ได้ผลดี
6. ตัดสินใจอย่างมีความรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา
7. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่ และความรับผิดชอบ
8. ใช้หน่วยงาน และบุคคลให้เหมาะสมกับขีดความสามารถ
9. ต้องรู้จักหน้าที่ และมีความรับผิดชอบ
10. มีเหตุผลและอุดมการณ์ก้าวไกล
11. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
12. มีความยุติธรรม
13. มีบุคลิกดี
14. มีความอดทน อดกลั้น กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
15. มีไหวพริบและใจกว้าง
16. มีหลักธรรมประจำใจ



สรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือ มีลักษณะทางกายภาพที่ดีทางสังคมที่ดี สติปัญญาที่ดี และบุคลิกภาพที่ดีและลักษณะผู้นำจะเกิดได้จากตัวผู้นำเอง ซึ่งมีคุณสมบัติอยู่แล้ว และเกิดจากกลุ่มหรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ

3. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

อภิชาติ ประภาสุชาติ (2532 : 46) ได้ให้ความเห็นของคำว่า “พฤติกรรม” หมายถึง กิริยาอาการต่าง ๆ ที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ซึ่งอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมมา เกิดจากความเคยชินที่ได้รับจากประสบการณ์ หรือจากการศึกษาอบรม พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ ย่อมมีสาเหตุทั้งภายในร่างกาย หรือจากสภาพแวดล้อมได้ทั้ง 2 ทาง

ธงชัย สันติวงษ์(2535 : 204) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำอย่างเหมาะสม ผู้นำควรประพฤติเพื่อเอาชนะใจลูกน้อง

ภารดี อนันต์นาวิ (2539 : 33) ได้สรุปว่า พฤติกรรมผู้นำ เป็นเรื่องมือจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน กำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายในองค์การ โดยผู้นำหรือหัวหน้า จะทำหน้าที่ชี้แนะ สั่งการ ควบคุม ตลอดจนวางแผน และกำหนดเป้าหมายขององค์การ โดยส่วนรวม

จันทนา กุหะรัตน์ (2544 : 28) พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำที่เหมาะสม ในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่น ให้ทำตามความต้องการของตนเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ประสบผลสำเร็จ และหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 33) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมผู้นำ คือ ความสามารถให้ผู้อื่นมาเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา ความสามารถในการรู้จักเวลาที่กลุ่มต้องการให้มีการขึ้นำในการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มเพื่อนำทางไปสู่การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ความเห็นของ ฮัลปิน (Halpin. 1966 : 287, อ้างถึงใน สิริเกรียงไกร ธรรมโชติ. 2546 : 14) ซึ่งได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ และพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มผสมผสานกันอย่างแยกแยะไม่ออก และพฤติกรรมทั้งสองฝ่ายต่างถูกกำหนดขึ้น โดยองค์การหรือหน่วยงาน

จากความหมายดังกล่าว พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง กิริยาอาการ การกระทำที่ผู้นำแสดงออกทั้งที่เกิดจากอุปนิสัย ประสบการณ์และจากการศึกษาอบรมของตัวผู้นำเองเพื่อใช้ในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามทำตามความต้องการของตนเพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ องค์การเจริญก้าวหน้า

4. แบบพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ย่อมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในหน่วยงานเพราะพฤติกรรมผู้นำจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและข้อบกพร่องอย่างไร เพียงใด พฤติกรรมการบริหาร ที่ผู้นำแสดงออก ในการบริหารหน่วยงาน ย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานหรือองค์การ ลักษณะผู้นำภายในตัวของผู้บริหาร จึงเป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาไว้มาก เพราะพฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ร่วมกันจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์ มีบทบาท ความคาดหวัง และความต้องการซึ่งกันและกัน ลักษณะของพฤติกรรมดังกล่าวจึงมีความแตกต่างกันไปตามแบบพฤติกรรมผู้นำของบุคคลนั้น ๆ

1. พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำได้แก่ ผู้นำที่เป็นขึ้นมาโดยอำนาจตามกฎหมายทางการปกครอง การบังคับบัญชา ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 3 แบบดังนี้

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ได้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leader) เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์ในความสามารถครองใจคนให้เชื่อฟังและปฏิบัติตาม

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbol Leader) อำนาจต่าง ๆ ของผู้นำประเภทนี้เกิดจากแรงศรัทธา การเคารพนับถือ

2. พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ จำแนกได้ คือ

2.1 ผู้นำแบบอิตินิยม (Authoritarian Leader) คือเป็นผู้นำที่มีความก้าวร้าว ชอบข่มขู่ผู้อื่น เป็นแบบที่มีความกล้าบ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมุ่งหนักไปทางด้านวินัย

2.2 ผู้นำแบบประชานิยม (Democratic Leader) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจเหนือผู้อื่น แต่กลับใช้วิธีการกระตุ้นหรือเร้าให้สมาชิกในกลุ่มเข้าร่วมกระทำกิจกรรมหรือการทำงาน เพื่อที่จะให้ผลงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มผู้นำลักษณะนี้ไม่ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดง พฤติกรรม

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) เป็นผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ผู้นำประเภทนี้จะไม่ทำอะไรเลยในกลุ่ม หรือในบางที่อาจจะต้องทำ แต่เป็นการกระทำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้เกือบจะไม่มีอำนาจในการปกครองสมาชิกในกลุ่มเลย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มนี้น้อยมาก

3. ศึกษาพิจารณาจากบทบาทของผู้นำ จำแนกได้ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบพ่อปกครองลูก (Parental Leader) เป็นผู้นำที่ทำตัวเหมือนพ่อแม่ มุ่งให้ลูกน้องเชื่อฟังตนเหมือนลูกหลาน ช่วยปกป้องคุ้มครองลูกน้อง

3.2 ผู้นำแบบใช้กลอุบายคัมบังเหียน (Manipulator) ผู้นำลักษณะนี้พยายามสร้างสมอำนาจใช้อำนาจโดยอาศัยประสบการณ์ความรู้และฐานะตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์ พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นแสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

3.3 ผู้นำในลักษณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่นไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริงเพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

4. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน ซึ่งผู้นำใน 4 แบบดังนี้

4.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leader) ผู้นำแบบนี้ถือการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนเป็นสิ่งสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ความสัมพันธ์เป็นลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง

4.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) เป็นผู้นำที่ชอบใช้อำนาจคล้ายกับแบบอัตโนมัติ ใช้วิธีสั่งการอย่างเดียว ไม่รู้จักวิธีเสนอแนะ หรือนิเทศงานขาดมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดระแวง

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leader) เป็นผู้นำที่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณากำหนดนโยบาย และแสดงความคิดเห็นได้ ทั้งยังชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจในการทำงาน

4.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leader) เป็นผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือและเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักความประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สุธีระ ทานตวนิช (2521 : 54-57) ได้แยกประเภทพฤติกรรมผู้นำ โดยยึดถือเกณฑ์ 2 เกณฑ์ ดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจการพิจารณาเกณฑ์นี้จะแยกผู้นำได้เป็น 3 ประเภท

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองมาก ถือตนเองเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการ โดยพลการไม่ต้องการให้มีการคัดค้าน ใต้ถ่ม หรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การเป็นผู้นำที่ต้องการความรับผิดชอบแต่ผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะ

ไม่ตัดสินใจสั่งการจะได้รับการวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรมสนับสนุนให้มีการคิดและการปฏิบัติร่วมกัน ยึดถือหลักกรรม 3 ประการ ได้แก่ การวกรรม สามัคคีธรรม และ ปัญญาธรรม

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Leader) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวกโดยจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้ ผู้ร่วมงานได้ใช้อำนาจอย่างเต็มที่และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนาม แล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือ มีเสรีภาพเต็มที่

๒. พิจารณาจากปรัชญาในการทำงาน การพิจารณาเกณฑ์นี้จำแนกผู้นำได้เป็น 2 ประเภทคือ

2.1 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก (Task - Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของงานมากกว่าตัวคนงาน ซึ่งยอมทำให้มีการควบคุมมาก และคนงานมีอิสระในการทำงานน้อย ถือว่าคนงานเป็นสื่อ หรือเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ

2.2 ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงานเป็นหลัก (People-Center) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของผู้ร่วมงานมากกว่างานที่ทำ โดยพยายามให้คนงานทำงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน ยินดีเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเต็มที่ในการทำงานตามที่ตนมอบหมายให้

นอกจากการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำโดยศึกษาจากวิธีการทำงานดังกล่าวแล้ว ยังมีแบบพฤติกรรมของผู้นำที่คำนึงถึงผลสำเร็จของงานอีกแนวคิดหนึ่ง (Reddin, 1970 : 215 – 234, อ้างถึงใน ปัญจนรี พัฒนกำจร. 2546 : 31-39) โดยแบ่งเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ ในแต่ละแบบแบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย เป็นประเภทที่มีผลงานต่ำมาก ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งเป็น 4 แบบย่อย คือ

1.1 แบบหนีงาน (Deserter) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงาน ละเลยหน้าที่ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่สามารถทำงานร่วมกับสมาชิกในกลุ่มได้

1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นผู้นำแบบที่ไม่มีความสนใจในงานมุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีกับบุคคลในกลุ่มที่มีแต่ความเกรงใจจนไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ขัดแย้งหรือคัดค้าน การกระทำของบุคคลใด พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้

1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำแบบมุ่งงานอย่างเดียว โดยถือตนเองเป็นใหญ่ ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่วางใจผู้อื่น ผู้ร่วมงานตกอยู่ภายใต้ความวิตกกังวลตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มใหม่ ๆ หรือแสดงการโต้แย้งแต่ประการใด

1.4 แบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ แต่ยังคงขาดความสามารถไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีประนีประนอมตลอดเวลา

2. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำประเภทที่มีผลงานอยู่ในระดับสูงกิจการมีความก้าวหน้า แบ่งออกเป็น 4 แบบย่อย คือ

2.1 แบบยึดระเบียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจกับสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจการทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด และประสบผลสำเร็จ เป็นผู้มีความคิดว่าตน มีความสามารถ จะยึดกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ผู้นำนี้ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มักพบเสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการจูงใจคน สนใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน รู้จักมอบหมายงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สุภาพนุ่มนวล ผู้ร่วมงานมักมีความเลื่อมใส ศรัทธาและไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

2.3 แบบผู้นำเผด็จการมีศิลป์ (Benevolent autocrat) เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์ มุ่งงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นและโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดของตน

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานรู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางมาตรการในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจเป็นธรรม

สรุปได้ว่า แบบพฤติกรรมผู้นำนั้นสามารถจำแนกออกได้เป็นหลายแบบหลายพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้ว จะไม่มีผู้นำคนใดที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งโดยเคร่งครัดเพียงแบบเดียว แต่มักจะเป็นผู้นำที่ผสมผสานหลายๆแบบเข้าไว้ด้วยกัน หรือไม่ก็แสดงพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การแสดงพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับภาวะและเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้องย่อมเป็นสิ่งที่ดีแสดงถึงความฉลาดและความสามารถของผู้นำนั้นๆ

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542 : 437) ได้ศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ‘ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของ Gardner ได้แก่

1. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่มรู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจมีการบริหารจัดการมีความสามารถในการปฏิบัติการสามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader – constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

2.1 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เป็นผลงานการวิจัยของลิปพิท และไวท์ (Lippitt and White) ภายใต้การควบคุมดูแลของ เกรท เลวิน (kurt Lewin)แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา เมื่อปี ค.ศ.1940 ผลการวิจัยนี้ถือว่าเป็นการศึกษาพื้นฐานหรือแหล่งที่มาของการใช้อำนาจของผู้นำตามอำนาจหน้าที่ เพื่อบังคับบัญชาสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

2.1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรือออตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้ จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม หรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

2.1.3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ แบบ 2 มิติ ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่ทำให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการนี้ คณะวิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่อธิบายพฤติกรรมผู้นำคือ Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ แบบสอบถามซึ่งมีข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำได้ถูกนำไปให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ องค์กรทหาร พลเรือน และธุรกิจ พิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้นำของเขา หลังจากนั้นผลการสอบถามมาวิเคราะห์พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ (Halpin, 1966 : 78, อ้างถึงใน เนาวรัตน์ แก้วสว่าง. 2547 : 42) คือ

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) คือพฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมอบหมายงาน การจัดทำมาตรฐานงาน การประเมิน การปฏิบัติงาน การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2.2.2 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงความเป็นมิตร ความเป็นกันเอง ความไว้วางใจ เชื่อใจ ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติยกย่อง และความจริงใจอันอบอุ่นที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

พฤติกรรมผู้นำแบบสองมิติเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งส่งเสริมให้เกิดรูปแบบ การจัดองค์การที่เหมาะสม ทิศทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนวิธีและกระบวนการปฏิบัติงาน พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำ ที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุนและสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษาและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

จากการศึกษายังพบว่า ผู้นำมิได้มีเพียงพฤติกรรมการปฏิบัติงานลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ หากแต่มีทั้งสองลักษณะผสมผสานกัน ซึ่งทำให้สามารถแยกผู้นำออกได้เป็น 4 แบบดังนี้

1. มุ่งสร้างน้ำใจสูง มุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ (มุ่งคนสูง มุ่งงานต่ำ)
2. มุ่งสร้างน้ำใจต่ำ มุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ (มุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ)
3. มุ่งสร้างโครงสร้างสูง มุ่งสร้างน้ำใจสูง (มุ่งงานสูง มุ่งคนสูง)
4. มุ่งสร้างโครงสร้างสูง มุ่งสร้างน้ำใจต่ำ (มุ่งงานสูง มุ่งคนต่ำ)

2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในระยะเวลาเดียวกัน ได้มีกลุ่มนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำแบบสองมิตินี้เช่นเดียวกัน ซึ่งศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยค้นหาแหล่งคุณสมบัติต่างๆที่เชื่อมโยงกัน ตัวชี้นำต่างๆที่บอกประสิทธิผล โดยเริ่มแรกศึกษาที่บริษัท Prudential Insurance ก่อนผลการวิจัยได้สรุปพฤติกรรม 2 อย่าง เช่นเดียวกับการศึกษาที่ไอโฮไอ แต่เรียกชื่อต่างกัน คือ

2.3.1 แบบมุ่งตัวงาน(Job Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการทำงานและความสำเร็จของงานเป็นหลักผู้นำจะไม่ค่อยคำนึงถึงความรู้สึกหรือสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมากนัก

2.3.2 แบบมุ่งตัวคน(Employee Centered) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจะคำนึงถึง สภาพจิตใจ ทุกข์สุขและสวัสดิการ ของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ผลจากการที่พฤติกรรมมุ่งตัวงานและมุ่งตัวคนตั้งอยู่บนปลายคนละด้านของเส้นตรงหรือแกนๆเดียวกันนี้ ทำให้แบบพฤติกรรมของกลุ่มมิชิแกนมี 2 แบบใหญ่ๆคือ มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ กับมุ่งคนสูงและมุ่งงานต่ำ ผลสรุปว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคน เพราะหลักฐานจากการศึกษาของกลุ่มนี้ออกมาในรูปที่ว่า ผู้นำแบบมุ่งตัวคนส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น นอกจากนั้นยังมีความพอใจที่จะทำงานด้วย ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการขาดงานและการลาออกลดลง ส่วนผู้นำแบบมุ่งงานนั้นแม้ในระยะแรกจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานมากขึ้น

เพราะสอดคล้องควบคุมให้คนทำงานอย่างใกล้ชิด แต่ในระยะยาวแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะลดน้อยลง ผู้ปฏิบัติงานจะมีทัศนคติที่ไม่ดีกับผู้นำส่งผลให้การขาดงานและลาออกมีมากขึ้น ผลงานจะลดลงในที่สุด

2.4 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบตาข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's managerial Grid) เบลคและมูตันได้กำหนดตาข่ายการบริหารแบบ 2 มิติ คือ แบบพฤติกรรมคำนึงถึงคน (Concerning for people) และพฤติกรรมคำนึงถึงผลผลิต (Concerning for production) ตาข่ายการบริหาร ประกอบด้วยระดับมากและน้อยของพฤติกรรม 9 ระดับ บนแกนอิสระ 2 แกน



เบลคและมูตัน (Blake & Mouton. 1982 : 150) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม



การทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงาน เกิดจากความรู้สึกร่วมกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองยังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.5 ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ เรนลิส ลิเคิร์ต(Rensis Likert. 1961 : 7 - 9, อ้างถึงใน สมคิด บางโม. 2544 : 184) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ โดยใช้เครื่องมือที่ ลิเคิร์ต(Likert)และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.5.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive –Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูงไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.5.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อ

สื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.5.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจ มาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.5.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาการบริหารทั้ง 4 แบบ ลิเคิร์ต (Likert) พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 มิติ (3 – D Management Style) เรดดิน (Reddin, 1970 : 215 – 234) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากัน ได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดินยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกอย่างเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ภาพที่ 2.2 แบบผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

ที่มา: เรดดิน(Reddin. 1970 : 40)

เรดดิน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดดินได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

3.2 ทฤษฎี Z หรือ ทฤษฎีองค์กร (Theory Z Organization) วิลเลียม โอยูชิ (William Ouchi) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคืออยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

3.3 ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life – Cycle Theories) เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1988 : 106 – 110) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยัง

ยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือผู้ได้บังคับบัญชาโดยได้ศึกษาลักษณะผู้ได้บังคับบัญชา ที่เรียกว่า ความเจริญวัยของผู้ได้บังคับบัญชา (Maturity of followers) ซึ่ง ความเจริญวัยตามทัศนะของ เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด นั้น หมายถึง ความสามารถปฏิบัติงานและความเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบต่อ ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หากผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถ แต่ไม่มีความเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบจะถือว่ามีความเจริญวัยต่ำ หากผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถและเต็มใจยอมรับความรับผิดชอบจะถือว่ามีความเจริญวัยสูง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลผู้น้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ(M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุน ให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4

(M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

3.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness) ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1958 : 73, อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2542 : 22) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.4.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.4.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

เบิร์นส์ (Burns. 1978 : 4) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย



ของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าได้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์ จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของ เบิร์นส์ เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรรีจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

เบสส์ (Bass, 1985 : 5) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ ซึ่ง เบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2

ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคลและความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของเบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงคล้อยใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ เบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคง และไม่เสี่ยง

จากทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทั้ง 4 กลุ่มใหญ่ที่กล่าวมานี้ เป็นแนวทางอย่างหนึ่งของการกระทำของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำหรือความเป็นผู้นำนั้นย่อมแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละยุคสมัย แต่การหาข้อยุติว่าผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไรนั้น ยังหาข้อสรุปไม่ได้ เนื่องจากไม่อาจพิสูจน์ได้ว่าควรพิจารณาตามวิธีการใดเป็นวิธีที่ถูกต้องที่สุด และในขณะที่เดียวกันแต่ละวิธีดังกล่าวต่างก็มีประโยชน์ในตัวทฤษฎีเอง

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา มีความปรารถนาอย่างยิ่ง ที่จะให้ทุกคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมร่วมกัน หรือมีพฤติกรรมกลุ่ม แต่การที่กลุ่มคน จะมีพฤติกรรมร่วมกันได้นั้น ส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องพยายามเปลี่ยนแปลงหรือเป็นตัวนำที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การมีพฤติกรรมกลุ่ม โดยผู้นำจะต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้น เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมส่วนบุคคล ให้ไปในทางเดียวกัน แล้วในที่สุด ก็จะมีพฤติกรรมกลุ่มขึ้น ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านการแสดงพฤติกรรมด้วย และเมื่อพฤติกรรมของกลุ่มเป็นเช่นใด พฤติกรรมขององค์การ หรือพฤติกรรมของหน่วยงานก็จะเป็นเช่นนั้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542 : 57) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมี 7 F's ดังนี้

1. Fact to Fact หมายถึง การเผชิญกับความจริง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าเผชิญกับความจริงกล้าเผชิญกับปัญหา และมีความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้
2. Fight คือ การต่อสู้ ต้องถือคติที่ว่า ชีวิตคือการต่อสู้ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องอดทนต่อการต่อสู้การทำงาน ถึงแม้จะยากลำบากเพียงใดก็ตาม ก็ต้องสู้ได้เสมอ
3. Failure คือ ความพ่ายแพ้หรือความล้มเหลว เช่น เมื่อทำผิดก็ต้องยอมรับผิดต้องรับฟังความคิดของคนอื่น ความคิดของตนอาจจะผิดก็ได้ มิใช่ต้องชนะเสมอไป เพราะผู้นำย่อมทำงานผิดพลาดได้ ความคิดเห็นอาจ ไม่ถูกต้องก็ได้ หรือเหตุผลอาจจะด้อยกว่าคนอื่นก็ได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องยอมรับ และเตรียมใจไว้รับได้เสมอ
4. Fun คือ ความร่าเริง แจ่มใส มีจิตใจสดชื่น รื่นเริง ไม่วิตกกังวล และยิ้มกับทุกคนไม่หน้าบึ้ง หน้าอ ตลอดเวลา

5. Fair คือ ความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

6. Firm คือ ความมั่นคง หมายความว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีอารมณ์มั่นคง ไม่ฉุนเฉียว โกรธง่าย ไม่โลเลเหลวไหล

7. Friendly คือ ความเป็นมิตร ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเป็นมิตรกับคนทุกคน การกำหนดพื้นฐานพฤติกรรมเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นนี้เป็นหลักสำคัญในการครองตน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในสามปัจจัย ได้แก่ การครองตน และครองงาน โดยต้องรู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน รู้จักองค์การ ครองคน แล้วนำกระบวนการบริหารบริหารมาปฏิบัติให้สำเร็จ

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 243 – 253 , อ้างถึงใน วินัย ทิมย้ายงาม. 2549 : 20 – 23) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้ 7 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้ริเริ่มความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่คิดริเริ่มจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำกระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ รู้จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสเหยียดหยามผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยทั้งต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5. ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดจาสักใจให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กันและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือใน

การปฏิบัติงานตามแผนผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่างๆ ผู้นำต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2545 : 29) ได้เสนอผลการศึกษาของ ฮัลปิน (Halpin) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบสองอย่าง คือ

1. พฤติกรรมผู้นำกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมผู้นำแบบริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำจะพยายามจัดระเบียบแบบแผน และเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. พฤติกรรมผู้นำมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้ที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจกัน ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

บัญชา อิงสกุล (2545 : 26) ได้กล่าวว่า แนวทางการใช้ พฤติกรรมผู้นำเพื่อการจัดการทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแนวคิดพื้นฐานของผู้บริหารว่ามองผู้ร่วมงานในแง่ใด ถ้ามองในแง่ไม่ดี การใช้พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นไปในแนวทางการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะยึดองค์การ บุคคล หรือประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน หรือยึดสถานการณืเป็นหลัก พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การให้การช่วยเหลือ การปรับปรุงแก้ไข การให้การยอมรับนับถือ การพูดโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน การเปลี่ยนแปลง การเข้าสังคมได้ดี และต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีกับคนในกลุ่มหรือในองค์กรด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีต่างๆที่นักวิชาการได้กล่าวมาทั้งหมด ผู้ศึกษาสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 243-245 อ้างถึงในวินัย ทิมย้ายงาม. 2549 : 6) เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ดี 7 ด้าน ดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่ม

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการมีความคิดริเริ่ม ดังนี้

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956: 243-253) ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะแสดง พฤติกรรมที่มีจุดเน้นที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ กำหนดเป็นแผนงานให้สนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของ ผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีความริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด และยังเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาใด ๆ จะต้องแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อย่างถูกต้องเสียก่อน เป็นบุคคลที่มีจิตใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานบุคคลที่เกี่ยวข้องได้โอกาสมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาด้วย และผู้นำหรือผู้บริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ที่เสียสละเวลาเป็นพิเศษเพื่อให้ภารกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อทำงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

วิพากย์ โจรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่มีสติปัญญาไหวพริบดีพร้อมทั้งมีความคิดก้าวหน้าในการที่จะริเริ่มคิดค้นหาวิธีที่จะบริหารงานให้ทันสมัยและเจริญรุ่งเรือง

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดริเริ่ม หมายถึง การริเริ่มทำงานใหม่และทำตามแผนที่กำหนด โดยเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ ที่ทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ตนคิดริเริ่มทำนั้นบรรลุผลสำเร็จ

สรูป การมีความคิดริเริ่ม หมายถึง การคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ การทำงานตามแผนและโครงการใหม่ๆที่ทันต่อเหตุการณ์และสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน มาปฏิบัติในหน่วยงาน เสนอวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ให้ผู้ร่วมงานได้นำไปปฏิบัติ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนเสนอวิธีการทำงานที่ดี เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วฉับไว และ หาแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

2. การรู้จักปรับปรุงแก้ไข

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่พฤติกรรมคอยกระตุ้น ผู้ร่วมงาน ปรับปรุงการทำงานด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจได้มีโอกาสดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำหรือ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สามารถดูแลรักษา ประสิทธิภาพการทำงานของตนเองไว้ได้ และในขณะเดียวกันก็ต้องการให้บุคคลที่อยู่รอบข้างมีความสามารถในลักษณะนี้ด้วย การให้ผู้ร่วมงานทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยการสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานในการปรับปรุงการทำงาน สิ่งที่ผู้บริหารสนับสนุนและ ส่งเสริมเป็นพิเศษในการปรับปรุงการทำงาน นั่นคือการส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การได้มีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงานตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การ มาให้คำปรึกษาแนะนำ ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้นำจะพยายามหาทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโต ในแขนงอาชีพ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิทส์ ว่า ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง พฤติกรรมอีกด้านที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็น ก็คือการเปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้ปรับปรุงตนเองในอาชีพการสอน เขาจะเป็นคนคอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาแสวงหาและปรับปรุงวิธีทำงานที่ดีกว่าวิธีเดิมอยู่เสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นนักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมจะเป็นบุคคลที่ช่างสังเกตการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอจึงนำผลที่สังเกตได้นี้มาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาการบริหารงานให้เหมาะสมต่อสถานการณ์

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแนะนำ การกระตุ้น และการให้กำลังใจแก่ครูผู้สอนเพื่อปรับปรุงพัฒนาการทำงานและหาวิธีการทำงานแบบใหม่ให้แก่ครูผู้สอนอยู่เสมอ

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า การรู้จักปรับปรุงแก้ไข ผู้นำในฐานะผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาที่มีพฤติกรรมคอยแนะนำ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงการทำงาน หาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้เพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

สรุป การรู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง การแสวงหาแนวทางปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการสนับสนุนให้มีการศึกษาคูงาน ประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ

ปรับปรุงแก้ไขปัญหา ส่งเสริมความก้าวหน้าให้มีโอกาสทำงานที่ดีขึ้น ลดความขัดแย้งของ
ผู้ร่วมงาน การแนะนำ สนับสนุน ให้โอกาส และให้กำลังใจแก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
ตลอดจนเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ๆให้กับผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การให้การยอมรับนับถือ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการให้การยอมรับ ดังนี้

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ
หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และยอมรับนับถือผู้อื่น
เมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จเป็นผู้ที่รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ คาดการณ์เรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมี
เหตุผลมีความไวสามารถเข้าใจถึงความรู้สึก เจตคติของผู้อื่นทั้งบุคคลในองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องที่
อยู่ภายนอกองค์กรผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้สิ่งที เกิดขึ้นรอบตัว โดยเฉพาะผู้นำหรือ
ผู้บริหารมีความสามารถที่จะมองเห็น และยอมรับเกี่ยวกับความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน
รู้จักนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างทีมงานที่ดี
รู้จักให้กำลังใจยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของ
ตน เป็นผู้เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงานรู้จักยกย่องชมเชยต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงาน
สำเร็จ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิธส์ ว่า ผู้นำใน
ฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง คนอื่น ๆเมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดี
จะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอา
ผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเพราะเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า เราเองก็
เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหาร
คือ พยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวออกมาให้ใช้ปรากฏและมองเห็นถึง
ปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงานพร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อ
เขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงาน อื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

วิพากย์ โจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับ
ถือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้มักจะเป็นบุคคลที่มีนิสัยสุขุมรอบคอบ ยอมรับนับถือจาก
ผู้ร่วมงาน เป็นผลให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่น

จิสักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การให้การยอมรับนับถือ
หมายถึง การรู้จักให้กำลังใจ ชมเชย ยอมรับผลสำเร็จของการทำงานและเห็นความสามารถของ
ครูผู้สอน

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมยอมรับผู้อื่นเมื่อเขาทำงานประสบผลสำเร็จ จักให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยยอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงาน ไม่ได้ถือโอกาสหยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน รู้จักดึงเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้ที่เข้าใจและมองเห็นปัญหาของผู้ร่วมงาน รู้จักยกย่องชมเชย ต่อหน้าบุคคลอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จ

สรุป การให้การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน ประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานก่อนดำเนินงานมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ ความสามารถให้เกิดริเริ่มแก่ผู้ร่วมงานมีความยุติธรรมวางตัวเป็นกลางการรู้จักให้กำลังใจ ชมเชย แก่ผู้ปฏิบัติงานดี ชื่นชม ยอมรับผลสำเร็จของการทำงาน อันเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน และร่วมกันรับผิดชอบเมื่อผู้ร่วมงานทำผิดพลาด



4. การให้ความช่วยเหลือ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การให้ความช่วยเหลือ ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีพฤติกรรมแสดงออก ถึงความห่วงใยดูแล เป็นที่ปรึกษา และชักนำ ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านอาชีพ และชีวิตส่วนตัว ส่งเสริมให้มีความเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สร้างบรรยากาศให้สมาชิกผู้ร่วมงาน มีความรู้จักอิสรภาพ ในการสร้างสรรค์งานท่ามกลาง สิ่งแวดล้อม ที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่บังคับ เป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่กระทำอยู่ ดูแลสวัสดิการด้วยความเอาใจใส่อย่างแท้จริง ตลอดจน ด้านสุขภาพพลานามัย และความปลอดภัยในการทำงานของสมาชิกในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหาร ยอมรับว่าทุกคนในองค์กรย่อมมีปัญหาบ้างเป็นธรรมดา ผู้นำหรือผู้บริหารมีหน้าที่ ช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้กำลังใจ ให้คำแนะนำการแก้ปัญหา แม้ว่าตัวผู้นำเองจะไม่ใช่ผู้แก้ปัญหากก็ตาม ผู้นำหรือผู้บริหารพร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือให้สมาชิกสามารถค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมพร้อมเสมอที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิทส์ ว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหา

ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัดและจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือจากตน

วิพากษ์ โรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้จะเป็นบุคคลที่มีนิสัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่เพื่อนร่วมงาน คอยให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน ทั้งในขณะปฏิบัติหน้าที่และเวลาอื่น ผู้นำประเภทนี้จะเป็นนักบริหารที่คอยดูแลความเดือดร้อนของผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างดี

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ความพร้อมที่จะแก้ปัญหา ดูแลเอาใจใส่ แสดงความห่วงใย และจัดบริการแก่ครูผู้สอน

สรุป การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาช่วยเหลือแก้ปัญหาทั้งด้านงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว ติดตามนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ แสดงความห่วงใยเมื่อผู้ร่วมงานเดือดร้อนและประสบปัญหา และจัดบริการต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานด้วยความเอาใจใส่ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า

5. การโน้มน้าวจิตใจ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การโน้มน้าวจิตใจ ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะ ผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพุดจูงใจให้หมู่คณะหรือสมาชิกปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ และประสานสัมพันธ์กัน จะต้องคอยโน้มน้าวจิตใจและตอกย้ำค่านิยม และความเชื่อด้วยคำพูด และการกระทำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการพูดเป็นสิ่งที่จะต้องปรากฏให้เห็นเด่นชัด สำหรับความสำเร็จของผู้บริหารด้วยความสามารถพุดต่อบุคคล และกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาพฤติกรรมของกริฟฟิทส์ พบว่า ในความแตกต่างระหว่างผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จกับผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลว มีสิ่งที่แสดงออกให้เห็นเด่นชัด คือ ความสามารถในการพุดโน้มน้าวจิตใจคน ทั้งกลุ่มบุคคลในองค์กรและภายนอกองค์กร สิ่งที่ต้องแสดงออกให้บุคคลทั้งหลายรับรู้โดยอาศัยความสามารถในการพุดของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ขององค์กร สิ่งที่องค์กรจะทำหรือเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการขององค์กรหากผู้นำหรือผู้บริหารไม่สามารถพุดในสิ่งเหล่านี้ให้ชัดเจน แจ่มแจ้งด้วยวิธีการสื่อความหมายให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจแล้วร่วมมือ หรือการมีส่วนร่วมของสาธารณชนคงจะไม่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการเป็นผู้นำขององค์กรได้ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพุดเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมสามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานหรือให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจและประสานสัมพันธ์กัน และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ให้ผู้อื่นเชื่อถือมีศรัทธาในตน มีความจริงใจในสิ่งที่ตนพูด เพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิทส์ ว่า ผู้นำในฐานะผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง สามารถพูดชักจูงให้ หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในการเชิงการใช้ภาษาเพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไม่รู้ ก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นนักพูด โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพูดและมีปฏิภาณดี โดยสามารถที่จะโน้มน้าวจิตใจของผู้ฟังให้คล้อยตามและชื่นชมคำพูดหรือข้อเสนอแนะของตนเอง ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณสมบัติลักษณะนี้จะได้เปรียบบุคคลอื่น เพราะสามารถสั่งการได้ โดยผู้รับคำสั่งคล้อยตามและเห็นด้วย

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การโน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ความสามารถในการพูดและการแสดงออกถึงความจริงใจต่อบุคคลและหมู่คณะ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยมีบรรยากาศที่ดี

สรุป การให้ความช่วยเหลือ หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยเหลือแก้ปัญหาทั้งด้านงาน ในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว ติดตามนิเทศการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ แสดงความห่วงใยเมื่อผู้ร่วมงานเดือดร้อนและประสบปัญหา และจัดบริการต่าง ๆ ให้ผู้ร่วมงานด้วยความเอาใจใส่ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญก้าวหน้า

6. การประสานงาน

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การประสานงาน ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถประสานงานได้อย่างดีเยี่ยมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การปรับปรุงนโยบายและมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามแผน เป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่าง เต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกันนอกจากจะประสานกับบุคคลในองค์กรแล้วยังจำเป็นต้องประสานงานกับบุคคลภายนอก เพื่อนำเข้ามาร่วมการดำเนินงานและร่วมกันแก้ปัญหาจนเป็นที่น่าพอใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ให้ความสนใจกับบุคคล ทั้งหลาย เป็นผู้ที่มี

จิตสำนึก และเรียนรู้ความรู้สึกของคนอื่นได้ พร้อมเสมอที่จะเสนอความคิดต่อบุคคลต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นพื้นฐานของการประสานงาน ผู้นำมีความสามารถและหมั่นฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียน การพูด สำหรับใช้เป็นประโยชน์ ในการสื่อ ความหมาย ถ่ายทอดความคิด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหาร จะไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิค หรือวิธีการของตนเองเท่านั้น แต่ส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิก ผู้ร่วมงานให้มีการทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กลมกลืน ใกล้ชิดกันมากกว่า ผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมดพยายามประสานความช่วยเหลือสนับสนุน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กร บางคราวอาจจะกระทำตนเป็นผู้ตามที่ดีด้วยก็ได้ โดยการยอมรับและสนับสนุนการนำของผู้อื่นในการปฏิบัติงานเมื่อเห็นว่า ผู้อื่นจะสามารถทำงานได้ดีกว่า

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 :78) กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิธส์ ว่า การประสานงาน ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่ายตามแนว ที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้บางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็น ผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานจากหน่วยงานอื่นและหน่วยงานตนเองได้ ปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง ตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ซึ่งอาจทำให้เกิดความสัมพันธที่ดีในการทำงานร่วมกัน

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้กล่าวว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้ จะมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมนี้ จะต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเป็นพิเศษ ที่จะสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามาร่วมงานอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และกระตุ้นสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน ผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจการเข้าสังคมได้ดีการประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว เมื่อสิ่งต่อไปนี้ได้จัดให้มีขึ้น



1. โครงสร้างของการบริหาร ได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
2. มีแผนภูมิแสดงสายงานสายบังคับบัญชา และรายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย พร้อมด้วยคำบรรยายบอกอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด และการมีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วย อาจทำอยู่ในผังเดียวหรือแยกกันก็ได้
3. มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอ้างอิงได้ และแจกกับผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทั่วถึง
4. ระบบเสนอรายงานเป็นระบบเป็นทางการ ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
5. มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว
6. มีบุคลากรที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะและบุคลากรนั้นจะต้องมีความรู้สื่อบริการสูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา ตื่นตัวอยู่เสมอและจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี
7. มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ประชุมกันเป็นประจำเป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
8. มีคณะกรรมการระดับเดียวกันที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันรับหน้าที่หรือเกี่ยวกับงานเฉพาะเรื่อง
9. มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษรให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามารับงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูก
10. มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบและสะดวกแก่การค้นคว้า
11. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรี
12. มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่า วันใด เดือนใด จะปฏิบัติงานเรื่องอะไรและมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

สรุป การประสานงาน หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้น ประสานสัมพันธ์ ขอความร่วมมือให้ผู้ร่วมงาน ทั้งภายนอก และภายในองค์กร ให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างถูกต้องตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนงาน โครงการต่างๆ อำนวยความสะดวกในด้านเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์และจัดให้ผู้ร่วมงานมีการพบปะสังสรรค์กันตามสมควร เพื่อสร้างความสามัคคีอันก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีในการทำงานร่วมกัน

7. การเข้าสังคมได้ดี

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การเข้าสังคมได้ดี ดังนี้

กริฟฟิทส์ (Griffiths. 1956: 243-253) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ดี ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้สามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลาและทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆเข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร การเข้าสังคมเป็นพฤติกรรมที่จำเป็นจะละเว้นเสียไม่ได้ ซึ่งกริฟฟิทส์ ได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีความน่าไว้วางใจได้มาก ไม่โลเลหรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่วแน่ รักษาคำมั่นสัญญา เป็นผู้ที่มีอารมณ์อยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม พอดีกับสถานการณ์ ผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 :78) กล่าวว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ภารกิจอันหนึ่งที่ทำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กรเพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสมอย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกใช้เวลากับสังคมให้ได้ถูกต้องและเหมาะสมเขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังต่าง ๆ ของสังคมที่จะเข้าไปร่วมเพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้องและเหมาะสมนักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปมืออยู่มาก ดังนั้นจึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดเวลาให้เหมาะสมไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาจะต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

วิพากย์ โรจนแพทย์ (2534 : 20-26) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมนี้ มีจุดเด่น ที่เป็นคุณสมบัติของตนเอง คือ เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพและการโน้มน้าวจิตใจ ที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่ม และสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ โดยเป็นที่รักและยอมรับทั้งในองค์กรและนอกองค์กรสามารถชักนำชักชวนให้บุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนเพื่อเกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานในการร่วมมือการทำงานกับสังคมส่วนรวมได้อย่างดีเลิศ

จรัสศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 6-7) ได้กล่าวว่า การเข้าสังคมได้ดี หมายถึง ความสามารถในการเข้าถึงบุคคลในทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร

สมบัติ อ่ำสาริกา (2545 : 28) ได้กล่าวสนับสนุนแนวคิดของกริฟฟิทส์ ไว้ว่า การเข้าสังคมได้ดี ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่สามารถเข้ากับคนในสังคมได้ ถือว่าการเข้าสังคมเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ผู้นำสามารถอยู่กับคนได้ทั้งในและนอกองค์กร โดยยอมเสียสละเวลา และทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาสเพื่อนำบุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้นำจะต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมจากลักษณะรูปแบบ และพฤติกรรมผู้นำตามที่นักบริหาร นักวิชาการทางการบริหารและนักการศึกษาได้เสนอแนวคิด

สรุป การเข้าสังคมได้ดี หมายถึง ความสามารถในการเข้าร่วมกับบุคคลในสังคมทุกระดับทั้งในและนอกองค์กร สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพ อ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย อุทิศเวลาเสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวในบางโอกาส เพื่อนำบุคคลต่างๆเข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์กร เพื่อประโยชน์ส่วนร่วม สนับสนุนให้โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะประโยชน์

สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดเทวสุนทร สำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

โรงเรียนวัดเทวสุนทร สังกัดสำนักงานเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร สนองนโยบายทางการศึกษาจากสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษา มีรายละเอียด ดังตาราง

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนครูและบุคลากร

ที่	ประเภทบุคลากร	จำนวน		
		รวม	ชาย	หญิง
1	ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร	2	-	2
2	ข้าราชการครู	23	5	18
3	ลูกจ้างประจำ	6	4	2
4	ลูกจ้างชั่วคราว	7	-	7
	รวม	38	9	29

ที่มา : โรงเรียนวัดเทวสุนทร. 2553 : 6

โรงเรียนวัดเทวสุนทรเป็นสถานศึกษาที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการวางแผนกลยุทธ์ทางการศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดหลักที่สถานศึกษานำมาใช้พัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้มุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

1.1 สร้างเครือข่ายผู้ปกครองให้เข้มแข็ง ระดมทรัพยากรในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.2 บริหารจัดการพื้นที่ในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้อย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

1.3 ส่งเสริมให้นักเรียนได้แสดงออกตามความถนัดและความสามารถของตน

1.4 พัฒนาบุคลากรและผู้เรียนให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านเทคโนโลยี

1.5 พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ

1.6 ส่งเสริมคุณธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทยในโรงเรียน

2. กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย 3 แผนงาน คือ

2.1 แผนงานส่งเสริม และการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 แผนงาน ปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียน

2.3 แผนงานพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน โดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

3. ยุทธศาสตร์ โรงเรียนวัดเทวสุนทร ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์ปีการศึกษา 2551 – 2553 โดยได้กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ทั้งหมดรวม 6 ด้าน ซึ่งได้ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาตามเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดในแต่ละยุทธศาสตร์ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic Goal 1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. โรงเรียนจัดการศึกษาสำหรับเด็กระดับ ตั้งแต่อนุบาล – ประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งเด็กด้อยโอกาสอย่างทั่วถึง

2. มีปัจจัยเกื้อหนุนอย่างเหมาะสม ทั้งคุณภาพ ปริมาณ และความทันสมัย

3. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอน

4. นักเรียนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดีและปลอดภัยจากยาเสพติด

5. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (Strategic Goal 2) ปฏิรูปการเรียนรู้ พัฒนานักเรียนและครูให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. จัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนตามศักยภาพ โดยนักเรียนร้อยละ 90 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน

2. เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. พัฒนาการเรียนการสอนวิชาภาษาไทย คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น และนำไปใช้ในชีวิตรประจำวันและศึกษาต่อได้

4. ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน มีการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ

5. นักเรียนของโรงเรียนสามารถใช้ ICT เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีความรู้และสามารถใช้ประโยชน์จาก ICT ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

6. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตั้งชมรมได้ทั่วถึงและเพียงพอกับความต้องการของนักเรียนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 (Strategic Goal 3) พัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และรักวัฒนธรรมและศิลปะไทย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

2. นักเรียนรักวัฒนธรรมไทย ภาษาไทย มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และใช้วิถีชีวิตไทยในการดำรงชีวิต

3. นักเรียนมีความสามารถด้านศิลปะ วัฒนธรรม นาฏศิลป์ ได้แสดงความสามารถและได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

4. นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมทางศาสนา และวันสำคัญของชาติอย่างสม่ำเสมอ

5. ส่งเสริมให้มีการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้าน รวมทั้งอนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น

6. ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สภาพสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนและท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 (Strategic Goal 4) พัฒนาศักยภาพครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. ผู้บริหารและครู มีความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและบริหารจัดการ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารและครู ตระหนักและมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา

3. ครูสามารถทำวิจัยในชั้นเรียนได้

4. ครูและผู้บริหารทุกคนได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพร้อยละ 100

5. ครูทุกคนมีรายงานปฏิบัติงาน โดยเพิ่มพัฒนางาน (Port Folio)
6. ครูสามารถใช้สื่อทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้
7. ครูทุกคนได้รับการอบรมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง
8. สร้างและพัฒนาระบบการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 (Strategic Goal 5) สร้างศรัทธาและสนับสนุนชุมชนให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. สามารถระดมทรัพยากรและได้รับการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาได้ตามที่กำหนด
2. คณะกรรมการมูลนิธิ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองเครือข่าย ชุมชน สมาคม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมกันจัดการศึกษา
3. จัดทำหลักสูตรท้องถิ่นได้ตามความต้องการและจากการให้ความร่วมมือของชุมชน
4. จัดโครงการต่อต้านยาเสพติดและกิจกรรมของโรงเรียน ระหว่างผู้ปกครองและครู ได้อย่างต่อเนื่อง และมีเครือข่ายปฏิบัติงาน
5. มีระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานที่ชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 (Strategic Goal 6) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีเป้าประสงค์ดังนี้

1. โรงเรียนจัดทำระบบการประกันคุณภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการตรวจสอบ ทบทวนคุณภาพการศึกษารายปี จากสำนักงานเขต โรงเรียนเครือข่ายและสำนักงานการศึกษา
 2. โรงเรียนสามารถผลคูณคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานการศึกษา และการประเมินมาตรฐานจากภายนอก
 3. โรงเรียนพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอกและมีผลการประเมินตามมาตรฐาน ที่สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กำหนดในรอบต่อไป
 4. โรงเรียนจัดทำวารสารประชาสัมพันธ์รายงานผลการดำเนินงานด้านการศึกษาให้ ผู้ปกครองและชุมชนได้ทราบ
4. มาตรฐานการศึกษา โรงเรียนวัดเทวสุนทรได้นำมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร มากำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ จำนวน 17 มาตรฐาน ดังนี้
- 4.1 นักเรียนมีคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์
 - 4.2 นักเรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
 - 4.3 นักเรียนมีความสนใจร่วมกิจกรรมและแสดงออกด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
 - 4.4 นักเรียนมีความสามารถด้านการคิด

- 4.5 นักเรียนมีความรู้และทักษะตามหลักสูตร
- 4.6 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 4.7 นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมี
ความรู้สึที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- 4.8 นักเรียนอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
- 4.9 นักเรียนปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 4.10 ครูมีคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4.11 ครูมีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีครูเพียงพอและได้รับ
การพัฒนาวิชาชีพ
- 4.12 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญ
- 4.13 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 4.14 โรงเรียนมีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ
- 4.15 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับนักเรียนและท้องถิ่น มีสื่อ/นวัตกรรมที่เอื้อ
ต่อการเรียนรู้
- 4.16 โรงเรียนมีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 4.17 โรงเรียนส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

นพมาศ บุญถนอม (2543 : 39) ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดตราด ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการประสานงานและด้านการเข้าสังคม ได้ดี อยู่ในระดับสูง และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสพการณ์แตกต่างกัน โดยภาพรวมและรายได้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุภาภรณ์ ศิริพันธ์แก้ว (2543 : 62) ได้ศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

สตรี โรงเรียนขนาดต่างๆ อยู่ระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจและด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ทั้งโดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ($p < .05$) โดยโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างกับโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดกลางแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วสันต์ ช่างนาถ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้การยอมรับนับถือ ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการโน้มน้าวจิตใจ ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการประสานงาน

จิรศักดิ์ ศรีทองคำ (2545 : 36) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสระแก้ว พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีความคิดริเริ่ม การให้การยอมรับนับถือ การโน้มน้าวจิตใจและการเข้าสังคมได้ดี อยู่ระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การรู้จักปรับปรุงแก้ไข การให้ความช่วยเหลือ และการประสานงาน

2. ครูชายมีทัศนคติต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนสูงกว่าครูหญิง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนคติของครูที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ชูจิตร พันธุ์ประเสริฐ(2545 : 46) ได้ศึกษา ความพึงพอใจของครูต่อผู้นำบริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่า

1. ครูชาย ครูหญิง ครูที่มีประสบการณ์มาก ครูที่มีประสบการณ์น้อยรวมทั้ง ครูที่ปฏิบัติงานในทุกขนาดของโรงเรียน มีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษาในระดับมาก

2. ครูที่มีเพศต่างกัน ประสบการณ์ต่างกันและขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความพึงพอใจต่อคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา ไม่แตกต่างกัน

สมบัติ อ่ำสาธิตา (2545 : 79) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านการเข้าสังคมได้ดี

2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สนอง เพ็ชรกรรจ (2546 : 54) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการเข้าสังคมได้ดี ด้านการมีความคิดริเริ่ม และ ด้านการให้การยอมรับนับถือ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สกาวิรัตน์ สู่อุช (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเขตเดียวกัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสิทธิผลการสอน 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 91.60 ระดับความคิดเห็นของครูต่อลักษณะของพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน โดยค่าเฉลี่ย 3.90 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 ลำดับแรกคือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการให้การยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.02 – 4.01 และ 3.96 ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามประสิทธิภาพในการสอน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ชนพงษ์ รัตนศิริ (2548 : 48) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของโรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของครูผู้สอนในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ระดับมาก 4 ด้านและอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการมีความคิดริเริ่ม ผลเปรียบเทียบพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประเภทของโรงเรียนและประสิทธิภาพของผู้บริหาร พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมยศ รอดพร้อม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนและคณะกรรมการ

โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า พฤติกรรมที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นจริงกับที่พึงประสงค์ พบว่า ตามทัศนะของครูผู้สอน คณะกรรมการโรงเรียนที่เป็นข้าราชการครูและคณะกรรมการโรงเรียนที่เป็นประชาชน โดยภาพรวม และรายด้านแตกต่างกัน

วินัย ทิมย้ายงาม (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเขิงเทรา เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การเข้าสังคมได้ดี การให้การยอมรับนับถือ การมีความคิดริเริ่มการโน้มน้าวจิตใจ การประสานงาน การให้ความช่วยเหลือ และการรู้จักปรับปรุง แก้ไข ผลการเปรียบเทียบ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ ขนาดโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

เวธิริงตัน (Worthington, 1975 : 1237, อ้างถึงใน ธนพงษ์ รัตนหิรัญ, 2548 : 28) ได้ใช้แบบสอบถามประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบไปด้วย ศึกษาธิการอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก เพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาธิการที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเอง กับการศึกษาธิการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรม ความเป็นผู้นำของตน
2. ศึกษาธิการมีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าแผนก ไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษาธิการและอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกัน ทั้งในด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ในเรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่ในด้านมุ่งงานแต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรม ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัชฌานนั้น ปรากฏว่าหัวหน้าแผนกได้คะแนนจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

8. ในบรรดาผู้ที่ได้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัชฌานนั้น ปรากฏว่าศึกษานิเทศก์มีอัตรามากกว่ากลุ่มอื่น

ไอเคน (Aiken. 1977 : 5074, อ้างถึงใน จิรศักดิ์ ศรีทองคำ. 2545 : 35) ได้ทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมความเป็นผู้นำของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการท้องถิ่นของโรงเรียนอาชีวศึกษาในรัฐเทนเนสซี สหรัฐอเมริกาโดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ทดสอบผู้อำนวยการและอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนอาชีวศึกษา 30 แห่ง แบบสอบถามนั้นอธิบายถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำด้านเนื้องานและด้านเนื้องานบุคคลทั้งที่เป็นจริงและควรจะเป็นหรืออุดมคติ ซึ่งการวิจัยพบว่าผู้อำนวยการได้ประเมินค่าการทำงานของตนเองมากกว่าความคิดเห็นของอาจารย์ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์มีความเห็นของผู้อำนวยการและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ควรจะเป็นของผู้บริหารด้านเนื้องานและด้านเนื้องานบุคคล มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างมีนัยสำคัญ และจากการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่เป็นจริงกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นของผู้อำนวยการ ทั้งผู้อำนวยการและอาจารย์ต่างเห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมด้านเนื้องาน และด้านเนื้องานบุคคลสูงกว่าที่ควรจะเป็นในปัจจุบัน

พอล (Paul. 1981 3817 : A, อ้างถึงใน ปัญจนารี พัฒนกำจร. 2546 : 53) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก และขนาดกลางของเมืองบาดองรูจ ตะวันออก ในรัฐหลุยส์เซียนา พบว่า ครูอาจารย์ที่มีความแตกต่างกันในเรื่อง เพศ อายุ การศึกษาอบรม ประสบการณ์ มีความต้องการไม่แตกต่างกันในเรื่องความต้องการบทบาทพฤติกรรมผู้นำ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหาร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ได้มีการศึกษาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบัน และในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการจัดการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทาง หรือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะในเชิงบริหารเพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม