

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพศชายและเพศหญิงตาม
ทฤษฎีของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวม
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งความสำคัญ ดังนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายและความสำคัญ
 - 1.2 ประสิทธิภาพภาวะผู้นำ
 - 1.3 ปัจจัยที่สนับสนุนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ
2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
 - 2.1 ความหมายและความสำคัญ
 - 2.2 บทบาทหน้าที่ผู้นำในกลุ่มทั่วไป
 - 2.3 บทบาทหน้าที่ผู้นำในองค์กร
 - 2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา
3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.3 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา
4. บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship)
 - 4.2 บทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information)
 - 4.3 บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Making decision)
 - 4.4 บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล (Influencing people)
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรี
 - 5.1 ความแตกต่างทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน
 - 5.2 ความแตกต่างของภาวะผู้นำ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายและความสำคัญ

ความหมายของผู้นำในสังคมทุกยุคทุกสมัยหรือกลุ่มคนในสังคมใดก็ตาม ถ้ามีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาทำงานหรือดำเนินกิจกรรมร่วมกันแล้วย่อมมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมเหนือกว่าคนอื่นแสดงบทบาทและอิทธิพลผลักดันให้การวัตถุประสงค์ด้วยดีเสมอ บุคคลดังกล่าวสังคมหรือกลุ่มใช้สรรพนามเรียกชื่อตำแหน่งตามภาวะและโอกาสของเขาแตกต่างกัน เช่น ผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้า เป็นต้น ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สมัยศ นาวีการ, 2544 หน้า 400)

ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือ ยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ มีการชี้แนะ สั่งการ ช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ (เศวานิต เศษานนท์, 2542 หน้า 2)

สรุปแล้ว ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลมีความสามารถในการชักจูงใจคน ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

ความสำคัญของผู้นำ คำว่า “ผู้นำ” โดยศักดิ์โดยเสียง และโดยความหมายของคำแล้วทุกคนต่างยอมรับว่าเป็นคำที่สื่อให้เห็นถึงผู้มีอำนาจบารมีของผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้นผู้นำองค์การใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคคล และองค์การนั้น ๆ ซึ่งความสำคัญดังกล่าวจะมีระดับความเข้มข้นเพียงใดนั้น ต้องพิจารณาจากความตระหนักถึงความสำคัญของหัวหน้าหรือผู้นำ ตระหนักถึงความสามารถของผู้นำในส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าของหน่วยงาน และผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ใน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากรในลักษณะที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้านงานในลักษณะ

ที่ช่วยให้งานบรรลุผลด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ด้านหน่วยงานในลักษณะที่ช่วยสร้างบรรยากาศของหน่วยงานนั้น ๆ

ความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพการศึกษานั้น ได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำแบบต่าง ๆ และในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลาเพื่อค้นหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์การ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542, หน้า 73) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งซึ่งเรียกว่าผู้นำสามารถทำให้คนอื่น ๆ ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ โดยการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542, หน้า 151) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำของกลุ่ม แต่อีกนัยหนึ่งหมายถึงกระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่น ๆ ของตนกับสมาชิกในกลุ่มให้แต่ละคนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มียุทธวิธีต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11 – 12) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำของนักการศึกษาไว้ ดังนี้

1. Yuki ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการอิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายร่วมกัน
2. Daft ภาวะผู้นำ คือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)
3. Dubrin ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11 – 12) ได้ประมวลความหมายของผู้ภาวะผู้นำจากนักการศึกษาต่าง ๆ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการ

กระทำตามที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจให้บุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ใช้อิทธิพลควบคุมประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลกลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

เศวานิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 4 – 5) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำของนักการศึกษาต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. Stogdill ภาวะผู้นำ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการธำรงรักษาให้เป็นไปตามโครงสร้างของความคาดหวัง และ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. McFarland ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้
3. Mitchell and Larson, Jr. ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

เศวานิต เศาณานนท์ ได้ประมวลความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

จากความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หลายหลายแนวคิด ซึ่งมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้สนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.2 ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

การกล่าวถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำไม่แตกต่างจากการให้นิยาม “ภาวะผู้นำ” กล่าวถึงนักวิชาการต่างก็มีทรรศนะแตกต่างกันไป บางท่านเน้นที่เรื่องของการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา บางท่านก็ให้ความสำคัญในแง่ของการแก้วิกฤตการณ์ที่ท้าทายต่าง ๆ หรือบางท่านเห็นว่าเป็นเรื่องความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา

(ทองใบ สุธาชัย, 2543, หน้า 4) แต่สิ่งที่สำคัญคือ เกณฑ์ ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (เศวานนิต เศวานนนท์, 2542, หน้า 5 - 7) สรุปได้เป็น 3 ประการสำคัญ ๆ คือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่มเนื่องจากความสามารถในการนำ หรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานกลุ่ม ความสามารถที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อผู้นำและฐานะที่ได้รับความยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำสำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์กรธุรกิจ อาจจะได้ชัดจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบคลุมแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับจากผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนและผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์กรของรัฐจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์กร

2. ทศนคติของผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมใช้เป็นเกณฑ์การตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบด้วยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม นอกจากนั้นอาจดูได้จากคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่าง ๆ ส่งถึงผู้บังคับบัญชาของผู้นำ รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยว และการหยุดงานมากขึ้น

3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่าง ๆ และความตั้งใจที่จะทำให้อุณหภูมิของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขข้อขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

จากเกณฑ์ข้างต้นพอจะแยกแยะได้ว่าผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำหรือเป็นเพียงผู้นำ เพราะได้รับเลือกหรือแต่งตั้งมาเท่านั้น อย่างไรก็ตามในองค์กรของรัฐเรายังพบเห็นผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำแต่สามารถเป็นผู้นำได้อย่างสุขสบายและอาจจะมีอำนาจด้วย ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยอื่นช่วย เช่น การมีลูกน้องที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบแทน หรือการรู้จักทำตนให้เป็นที่ชื่นชอบของผู้มีอำนาจเหนือตนขึ้นไป และส่วนในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีภาวะผู้นำสามารถทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าเป็นที่รักและยอมรับของลูกน้องแต่กลับอยู่ไม่ได้ทั้งนี้เพราะตำแหน่งที่ผู้นำครอบครองอยู่มีผลประโยชน์เป็นที่หมายปองของคนอื่น จึงมีแรงกดดันจากภายนอกทำให้ผู้นำต้องเคลื่อนย้ายไปจากองค์กรหรือในตำแหน่งที่ควรจะได้เป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น ดูได้จากผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของ ผู้นำในองค์กร อันได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าขององค์กร ความสามารถของผู้นำ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ความสามารถที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรดูจาก คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม การตัดสินใจของผู้นำ การแก้ไขข้อขัดแย้ง รวมทั้งการทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากองค์กรอื่น

1.3 ปัจจัยที่สนับสนุนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สนับสนุนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำและ สิ่งแวดล้อมในองค์กรโดยทั้งสิ้น แต่เป็นสิ่งที่ควบคุมและพัฒนาได้เพราะในการปฏิบัติจริง ผู้นำจะ แสดงภาวะผู้นำได้แตกต่างกันไปตามปัจจัยพื้นฐานที่มีแตกต่างกันและตามปัจจัยที่ได้รับการ พัฒนาแตกต่างกันไป ดังเช่น ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำ

1.3.1 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำได้มีมานานแล้ว โดยในระยะแรกได้มุ่งเน้นศึกษาหา คุณลักษณะใดบ้างที่ผู้นำมีมากกว่าหรือแตกต่างจากบุคคลอื่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ อย่างต่อเนื่อง และผลก็ยังคงไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนักเลยทำให้เกิดความมั่นใจว่าคุณลักษณะ ของผู้นำมีส่วนส่งเสริม และสนับสนุนต่อความสำเร็จของผู้นำการศึกษา ในช่วงต่อมาจึงได้มุ่งเน้น ศึกษาหาคุณลักษณะ หรือกลุ่มคุณลักษณะที่จำเป็นหรือสนับสนุนการบริหารของผู้นำในองค์กร ต่าง ๆ และในแต่ละสถานการณ์ต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะใดจึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

การศึกษาแรก เป็นของศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำ พบคุณลักษณะที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ (เศวานิต เศาณานนท์, 2542, หน้า 89 - 90)

1. มีอารมณ์เย็นและมั่นคง
2. ยินดีรับผิดชอบ
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
4. มีทักษะด้านเทคนิคและความคิด

การศึกษาที่สอง ได้แก่ การศึกษาของ BOYATZIS (เศวานิต เศาณานนท์, 2542, หน้า 104 - 105) ซึ่งใช้เหตุการณ์ที่สำคัญของการปฏิบัติงานเป็นตัวประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่ง ประกอบด้วย

1. การมีทิศทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. สนใจผลกระทบ
3. ปฏิบัติงานแบบรุก
4. เชื้อมั่นในตนเอง
5. ทักษะในการนำเสนอด้วยวาจา
6. มีความเข้าใจกว้างขวาง
7. เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับผลที่ตามมา
8. รู้จักใช้อำนาจทางสังคม
9. รู้จักบริหารกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจากแรงจูงใจด้านการจัดการ MINER (เศวานิต เศษานานนท์, 2542, หน้า 94 - 95) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านแรงจูงใจของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ กับความก้าวหน้าของผู้นำทางการจัดการอย่างเด่นชัด คุณลักษณะด้านแรงจูงใจที่ส่งผลให้ผู้นำมีความก้าวหน้าในการจัดการ ได้แก่

1. การมีทัศนคติที่ดีต่ออำนาจหน้าที่
2. ความต้องการมีความสำเร็จพร้อมกับเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการแสดงสิทธิ
4. ความต้องการใช้อำนาจ
5. ความต้องการเด่น
6. ความยินดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหาร

ส่วน MCCLELLAN (เศวานิต เศษานานนท์, 2542, หน้า 95 - 97) ได้ศึกษาแรงจูงใจด้านการบริหารของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ทุกระดับการบริหาร การศึกษาพบว่าผู้นำมีแรงจูงใจสำคัญ ๆ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการอำนาจ
2. ความต้องการความสำเร็จ
3. ความต้องการด้านสังคม

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะนั้น เป็นสิ่งสนับสนุนให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและที่สำคัญยิ่งก็คือ คุณลักษณะเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีได้ทุกคน (เศวานิต เศษานานนท์, 2542, หน้า 89 - 105)

1.3.2 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องพบรายละเอียดของข้อมูลมากมายหากผู้บริหารไม่สามารถที่จะสรุปข้อมูลเหล่านั้นได้ ก็จะต้องอยู่ในสถานะเสียเปรียบมองไม่เห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ หรือปัญหาเหล่านั้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่คุณลักษณะของผู้บริหาร พิจารณาได้เป็น 2 ประการ

1. คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพที่อาจปรุงแต่งด้วยการแต่งกายหรือลักษณะต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำ เช่น ความเป็นผู้มีจิตใจสุขุม เยือกเย็นมีความคิดกว้างไกล มีความคิดริเริ่ม ตั้งตัวอยู่ในคุณธรรม มีความเข้มแข็งเด็ดขาด

2. คุณลักษณะทางการปฏิบัติงาน คุณลักษณะข้อนี้ย่อมมีบางส่วนที่มีรากฐานมาจากคุณลักษณะส่วนตัวอันจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีหรือต้องสร้างให้มี คือ

2.1. คุณลักษณะด้านเทคนิคของงาน คือ ผู้บริหารจะต้องทราบดีถึงจุดหมายของงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับจุดหมายเหล่านั้น

2.2. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่ผู้บริหารจะสามารถเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วด้วยเหตุนี้ผู้บริหารแต่ละระดับจำเป็นต้องพยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะแก่การบริหารในระดับนั้นๆ ในบรรดามนุษย์สัมพันธ์ที่ต้องสร้างขึ้นหรืออาจเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น

2.2.1 การเข้าใจและจุดหมายของโครงสร้างขององค์การ

2.2.2 ความสามารถที่มองเห็นการณ์ไกลสามารถคาดคะเนสิ่งที่เป็นไปหรือสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างใกล้เคียง

2.2.3 ความสามารถที่จะจับประเด็นปัญหาต่างได้อย่างรวดเร็ว

2.2.4 สามารถสรุปหลักการ หรือแก่นอันเป็นต้นตอของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

2.2.5 การรู้จักหาทางเลือกยิ่งผู้บริหารมีความรู้มีประสบการณ์มากขึ้นเท่าไร การมองเห็นทางเลือกก็จะมีมากขึ้น

3. คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ความผิดพลาดสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะระดับไหนก็ตาม คือ ความไม่สามารถสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นได้ มนุษย์สัมพันธ์เกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบหลายอย่างโดยเฉพาะการรู้จักพูด รวมทั้งส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดผลจากการพูด เช่น ท่าทางหน้าตา น้ำเสียง การใช้ภาษาและโอกาสที่จะพูดนอกจากนี้ความเข้าใจในธรรมชาติของคนก็เป็นรากฐานสำคัญต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ก็คือ เมื่อคนเราสามารถสนองความต้องการของผู้ที่เราติดต่อด้วยได้ แล้วเราก็อาจเป็นมิตรกันได้และเมื่อเป็นมิตรกันได้ ความร่วมมือร่วมใจก็เกิดขึ้นได้ง่าย (พนัส หันนาคินทร์, 2542, หน้า 1 – 4)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำกลุ่มคนที่จะได้ทั้งการยอมรับและความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกัน สำหรับปัจจัยดังกล่าวที่สำคัญสรุปได้ 3 ประการ (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 34 - 35) คือ

1. คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้ตาม และส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะทางร่างกายและบุคลิกลักษณะของผู้นำคนนั้น

2. ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญใน 3 ลักษณะ คือ ความเชี่ยวชาญในการใช้ความรู้ วิชาการในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ทักษะเชิงวิชาการ ความเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์กับคน เรียกว่า ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และความเชี่ยวชาญในการคิดคาดการณ์และมองเห็น ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทั้งองค์การ เรียกว่า ทักษะเชิงความคิด ซึ่งทักษะทั้ง 3 ประการนี้ผู้นำทุกคนต้องใช้ในการปฏิบัติงานแต่จะใช้ทักษะแต่ละอย่างมากน้อยแตกต่างกันไปตามระดับของผู้นำ

3. บริบทขององค์การ หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมย่อย ๆ ในแต่ละบริบทไว้ ดังนี้

3.1 ผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมด้านค่านิยมส่วนตัว ความมั่นใจในผู้ตาม แบบของการเป็นผู้นำ และความรู้สึกลดภัยในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

3.2 ผู้ตาม ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมด้านความต้องการความเป็นอิสระหรือการพึ่งพาผู้อื่น ความเต็มใจร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความอดทนยอมรับความไม่แน่นอน ระดับความสนใจในการมีส่วนร่วม ระดับความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ ความรู้และประสบการณ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ

3.3 สถานการณ์ภายในองค์การ ประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมด้านประเพณีและค่านิยมขององค์การสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม ธรรมชาติของปัญหาและเงื่อนไขเรื่องเวลาปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำที่กล่าวมาเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐาน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำและสิ่งแวดล้อมในองค์การ แต่ในการปฏิบัติงานนั้นผู้นำจะต้องได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกอีกหลายประการด้วยกัน เช่น สภาพสังคม การเมืองเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

2.1 ความหมายและความสำคัญ

หน้าที่ กับ บทบาทของผู้นำเป็นของคู่กัน คือ เมื่อผู้นำมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติก็จะแสดงบทบาทไปตามหน้าที่ของตน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ บรรลุผล ดังนั้น หน้าที่จึงเป็นภารกิจหลักและบทบาทเป็นภารกิจเสริมให้กับผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยดี มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของบทบาทหน้าที่ผู้นำ ดังนี้

เสนาะ ตียะว (2544, หน้า 7) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ผู้นำนั้นไม่ได้ทำหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว ในการทำงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความถนัด ความรู้ความสามารถของผู้นำ และต้องปฏิบัติให้เหมาะสม และปฏิบัติงานในฐานะของการดำรงตำแหน่งบริหารเสมือนเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กวี วงศ์พุม (2542, หน้า 31) ได้เสนอความหมายว่า บทบาทหน้าที่ผู้นำเป็นงานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งมีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ

1. งานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ขาดประสบการณ์ และขาดการยอมรับ
2. งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทน เพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด ความสำคัญของบทบาทหน้าที่ผู้นำองค์กรทุกองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเสมอในเรื่องงานเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ถ้าหากต้องการให้สนองต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างขององค์กรและการบริหารต่าง ๆ แต่ผู้บริหารมักประสบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่ไปกระทบต่อบรรทัดฐานของกลุ่มหรือบทบาทต่อปัจเจกบุคคลในองค์กร แต่ถ้าผู้บริหารคือผู้นำจะมีบทบาทแบบตามสบายและหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ถ้าผู้บริหารต้องการก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโดยปฏิเสธองค์ประกอบของบทบาทที่สำคัญละก็เขาจะสูญเสียความเป็นผู้นำในกลุ่มทันที การพัฒนาบทบาทของผู้นำและบุคลากรทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและจะต้องทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542, หน้า 93)

สรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ผู้นำนั้น ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจในขอบข่ายงานของผู้บริหาร มีความรับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

2.2 บทบาทหน้าที่ผู้นำในกลุ่มทั่วไป

การเป็นผู้นำในกลุ่มหรือสังคมใดก็ตาม ผู้นำจะต้องมีภาวะรับผิดชอบต่อความเป็นอยู่และความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มหรือสังคมเสมอ ซึ่งภารกิจหลักหรือหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มทั่วไปมีอยู่ 4 ประการ

1. หน้าที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม คือ เป็นเครื่องหมายหรือตัวแทนกลุ่ม เป็นศูนย์รวมจิตใจของกลุ่ม
2. หน้าที่ในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา คือ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางให้ลูกน้องนำไปปฏิบัติ
3. หน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ คือ เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน
4. หน้าที่ในการริเริ่มสร้างสรรค์งาน คือ เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ คิดและมองการณ์ไกลเกี่ยวกับการทำงาน เช่น การวางแผนระยะยาว

2.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 114 - 117) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำทั่วไป ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร เป็นบทบาทหน้าที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดีผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยครบถ้วนถูกต้อง
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์การจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย เป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางแผนนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจาก 3 แหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้ได้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง ในองค์การนอกแบบหรือองค์การรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือ ขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องมาจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์การใดก็ตามจะทำการติดต่อกับองค์การภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์การภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำดังกล่าวเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การมีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์การโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่มโดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่ง ก็คือความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตามสมาชิกในกลุ่มต้องพิจารณาผ่านผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่ม บางคนไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่เฉพาะบางคนทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ทุนและให้โทษ บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ทุนและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้ทุนให้โทษจะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุดคุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากบ้างให้น้อยบ้างหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยเมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น จะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากย่อมจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติมิได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับทุก ๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด ด้วยทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำกรอันใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับผู้ประมุขของประเทศ คือ พระมหากษัตริย์หรือตำแหน่งประธานาธิบดีในบางประเทศซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบกลุ่มคนบางกลุ่ม องค์การหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการเข้าตัดสินใจและต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้ บางทีในโอกาสต่อมาบุคคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจการกระทำใด ๆ แทนจนได้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือและความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติต่าง ๆ ในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือ ฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่าใครก็ตามผู้ที่ถูกดำเนินไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูดีด้วยความหวังดีเสมอและผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับผิดชอบ ผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่มบุคคลากรในกลุ่มทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้นจะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่นผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารทั้ง 14 ประเภทดังกล่าว แตกต่างกันไป โดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำทีม การวางแผน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น ๆ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 24) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำ ดังนี้

1. การวางแผน ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น
2. การจัดองค์การ เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงานตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วยการสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน
3. การนำ เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกัน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ ประกอบด้วยการจูงใจและการประสานงานกับพนักงาน

4. การควบคุม ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรมและการแก้ไขปรับปรุงงาน

กวี วงศ์พุด (2542, หน้า 37 – 38) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำว่า ผู้นำจะต้อง

1. หน้าที่การบริหาร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรู้จักเอาใจใส่ในการบริหารเป็นอย่างดี เช่น การบริหารตนเอง การบริหารงาน การบริหารคน เป็นต้น
2. หน้าที่ประสานงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีให้งานในหน้าที่รับผิดชอบของตนประสานสอดคล้องงานในหน้าที่ส่วนอื่นๆ ได้ รวมทั้งประสานงานกับเป้าหมายขององค์การ นอกจากการประสานงานและผู้นำยังต้องประสานคนให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเพราะคนเป็นหัวใจแรกที่จะทำให้ประสานงานบรรลุผลสำเร็จตามมา
3. การจูงใจ ผู้นำจะทำหน้าที่ของตนได้สำเร็จก็ต้องอาศัยผู้อื่นโดยเฉพาะลูกน้องซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและสำคัญมาก ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องมีการจูงใจ มีเทคนิคและวิธีที่ดีในการจูงใจลูกน้องให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานจึงสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถทำงานให้สำเร็จทันเวลาประหยัด และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์การคงทำไม่ได้เพราะปริมาณงานระดับหัวหน้านั้นมีมากกว่าที่คน ๆ เดียวจะสามารถทำสำเร็จ
4. การตัดสินใจ เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้า เพราะหัวหน้ามีประสบการณ์มีข้อมูลมากกว่าลูกน้อง ดังนั้นหัวหน้าจึงเป็นผู้ตัดสินใจที่ดีที่สุดตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติให้เหมาะสม

สอดคล้องต้องงานโดยส่วนรวมขององค์การ ตัดสินใจให้งานเกิดประโยชน์และได้เปรียบต่อองค์การที่เป็นคู่แข่งกัน ดังนั้น การตัดสินใจของผู้นำก็เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายขององค์การในแนวทางที่ประหยัดและเกิดประโยชน์นั่นเอง

5. แก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ปัญหาหรืออุปสรรคที่มาขัดขวางไม่ให้งานดำเนินงานเป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ดังนั้นหัวหน้าจึงต้องหาวิธีอื่นการหลบเลี่ยงปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปตามแนวทางสู่เป้าหมายให้ได้

6. เป็นผู้ให้คำแนะนำ - ปรึกษา หัวหน้าต้องมีความรู้ดีกว่าลูกน้องหรือบุคคลอื่นนอกสายงานและสามารถจะสอนงาน แนะนำงานให้ลูกน้องและบุคคลอื่นเกิดความเข้าใจปฏิบัติงานได้เมื่อมีปัญหาปรึกษา ก็สามารถแนะนำช่วยแก้ไขได้

7. เป็นผู้ควบคุมงานที่ดี การควบคุมงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย หัวหน้าจึงต้องศึกษาและนำเอาวิธีการควบคุมงานที่ดีมาใช้ให้เหมาะสมต่องานที่ตนรับผิดชอบและต่อพฤติกรรมของลูกน้องแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

8. ให้คุณและโทษได้ หัวหน้าจะต้องสามารถมีอำนาจให้คุณและโทษต่อลูกน้องได้ มิฉะนั้นแล้วจะขอความร่วมมือต่อลูกน้องไม่ได้เช่น ลูกน้องทำดีมีผลงานก็สามารถให้ผลตอบแทนได้ในทางตรงกันข้ามลูกน้องขาดความรับผิดชอบ ขาดความร่วมมือ มีความเสียหายต่อองค์การอย่างจริงจังก็สามารถพิจารณาลงโทษได้ตามความเหมาะสม

9. เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานในส่วนที่หัวหน้างานรับผิดชอบเกิดความเสียหายหัวหน้างานก็ต้องออกมารับแทนลูกน้องและเป็นผู้รับผิดชอบต่อที่จะหาทางแก้ไขต่อไปไม่ใช่ปิดความรับผิดชอบไปให้ลูกน้อง และปิดความรับผิดชอบไปให้หัวหน้าระดับบน หรือส่วนงานอื่นเป็นผู้แก้ไข

Page (เศวณิต เศษอนนท, 2542, หน้า 45 - 46) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์การ ดังนี้

1. การนิเทศงาน (Supervising) เพื่อจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของลูกน้อง โดยการทำงานร่วมกับลูกน้องเพื่อวิเคราะห์หาจุดบกพร่องจุดเด่นในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในการทำงาน จัดตารางการทำงานและตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2. การวางแผนและการจัดหน่วยงาน (Planning and organizing) หน้าที่ได้แก่ การจัดทำแผนระยะสั้นและดำเนินงานตามแผน จัดหางบประมาณสนับสนุน ประเมินโครงสร้างขององค์การ เพื่อการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนด

เป้าหมายในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

3. การตัดสินใจ (Decision – making) ผู้บริหารต้องตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ลังเลในสถานการณ์ต่าง ๆ มอบหมายอำนาจในการให้ลูกน้องในการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์ที่ไม่ปกติธรรมดา

4. ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ (Monitoring indicators) ศึกษาความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินการดูแลการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน การลงทุน เงื่อนไขต่าง ๆ ของตลาดและวัฒนธรรม สังคม รวมทั้งบรรยากาศทางการเมือง

5. การควบคุม (Controlling) หน้าที่ได้แก่ การจัดตารางการประมาณการต้นทุนเวลาของการผลิตและจัดส่งสินค้า และการบริการต่าง ๆ ติดตามดูแลผลิตภัณฑ์ในตลาดด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริการต่าง ๆ (หลังจำหน่าย) รวมทั้งการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ

6. การเป็นตัวแทน (Representing) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการตอบข้อสงสัยและช่วยแก้ปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการผลิตและการบริการอื่น ๆ ติดต่อกับบุคคลภายนอก เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับชุมชนประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ของหน่วยงานและองค์การชุมชนเพื่อรักษาภาพพจน์และเพิ่มการยอมรับจากชุมชน

7. การร่วมมือ (Coordinating) คือ การให้ความร่วมมือกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน ร่วมมือในการแก้ปัญหารักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งร่วมเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคลสำคัญ ๆ ในองค์การ

8. การให้คำปรึกษา (Consulting) คือ การติดตามดูการพัฒนาทางเทคโนโลยีตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง แนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่องค์การสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารอื่น ๆ ที่มีปัญหาได้

9. การบริหาร (Administering) หน้าที่การบริหารได้แก่การปฏิบัติงานหลัก คือ การจัดตั้งแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลอื่น ๆ ขององค์การ ศึกษารายละเอียด และทำให้ข้อมูลถูกต้อง และทันสมัยแก่การใช้ตลอดเวลา

Mintzberg (เศาวนิต เศาณานนท์, 2542 หน้า 42 - 44) ได้ศึกษาผู้บริหารในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal roles) ได้แก่

1.1 บทบาทเป็นพระอันดับหรือประธานในพิธีการ (Figurehead role) เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากการมีอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหาร จึงมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นไป บทบาทนี้ประกอบไปด้วยหน้าที่ในการลงนามสัญญา เป็นประธานการประชุม และพิธีการต่าง ๆ ขององค์การ ร่วมงานพิธีสำคัญของชุมชน และต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมดูงานขององค์การ

1.2 บทบาทเป็นผู้นำ (Leader role) ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะทำให้งานในหน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารต้องทำหน้าที่แนะนำ สั่งการ สร้างเสริมแรงจูงใจและสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะทำให้อุคน้องตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ หน้าที่ในการเป็นผู้นำนี้รวมถึงการว่าจ้าง บุคลากร การอบรมสัมมนา การสั่งการ การประเมินการปฏิบัติงานการเลื่อนขั้น และการให้ออกจากงาน

1.3 บทบาทเป็นสื่อกลาง (Liaison role) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ นอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งทำได้โดยเป็นแหล่งข้อมูล และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันทั่วไป รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือติดต่อกับชุมชนสมาชิก นอกจากนั้นจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน การประชุมของกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ของชุมชน หน่วยงานของสมาคมบำเพ็ญประโยชน์อย่างสม่ำเสมอและยินดีให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในด้านข้อมูลแก่ทุกคนและทุกกลุ่ม

2. บทบาทในด้านข้อมูล (Informational roles) ได้แก่

2.1 บทบาทเป็นผู้ติดตามข้อมูล (Monitor role) คือ บทบาทในการเสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากการอ่านรายงานผลการดำเนินงาน บันทึกข้อความ บทสรุปเหตุการณ์ต่าง ๆ การร่วมประชุมรวมทั้งการเป็นผู้สังเกตการณ์ด้วย ข้อมูลที่ทราบบางส่วนจะแจ้งให้อุคน้องหรือบุคคลภายนอกรู้ แต่อย่างไรก็ตามต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และผลของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของตนหรือองค์การ

2.2 บทบาทกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล (Disseminator role) ผู้บริหารจะมีโอกาสได้ข้อมูลหลายทางที่ผู้ปฏิบัติหรืออุคน้องไม่มีโอกาส ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ข้อมูลบางอย่างอยู่ที่ความสนใจของผู้บริหาร ยกตัวอย่างเช่น ข้อคิดเห็น หรือแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ จะถูกผ่านไปให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านตรงไปเลย หรือหลังจากผู้บริหารตีความ และลำดับเรื่องให้ง่ายต่อการเข้าใจ

ส่วนข้อมูลที่สนใจผู้บริหารจะเก็บเอาไว้แล้วอาจถ่ายทอดให้ลูกน้องในรูปแบบต่างๆ เช่น นโยบาย กฎ เป้าหมาย หรือในกรณีที่ต้องตอบข้อซักถามของลูกน้อง

2.3 บทบาทในฐานะให้ข้อมูลหรือโฆษก (Spokesman role) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูล หรือข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกทราบ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงก็จะรายงานให้คณะกรรมการบริหารทราบต่อไป ผู้บริหารเหล่านี้ถูกคาดหวังจากองค์การว่า จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการชักจูงและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ในการนี้ผู้บริหารต้องใช้เวลาไม่ยาวนานในการแสดงให้เห็นว่าตนเองมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของหน่วยงานตัวเอง และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างดียิ่ง

3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decision roles) ได้แก่

3.1 บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (Entrepreneur role) ขององค์การ หรือหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ริเริ่มหรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ แผนงานที่เปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปของโครงการการปรับปรุง เช่น การพัฒนาสินค้าตัวใหม่ การซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือปรับปรุงโครงสร้างงานให้คล่องตัวขึ้น โครงการปรับปรุงบางโครงการจะดำเนินการ หรือตรวจสอบโดยผู้บริหารเอง บางโครงการจะมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือลูกน้องที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดูแล

3.2 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Disturbance – handler role) ในบทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาในวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถจะเพิกเฉยได้ ปัญหาประเภทนี้ส่วนใหญ่ไม่ใช่หรือไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การขัดแย้งระหว่างลูกน้อง การเกิดอุบัติเหตุไฟไหม้ การเดินขบวนของคนงาน บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเหนือบทบาทใด ๆ ทั้งนั้น

3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation role) ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้แบ่งหรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ เช่น เงิน บุคลากรพัสดุ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่างานใดต้องทำก่อนทำหลัง งานใดต้องทำเอง งานใดที่ควรจะมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน การจัดเตรียมงบประมาณการจัดตารางเวลาการทำงานของผู้บริหารเองในการรักษาไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ติดตามดูแลแผนกลยุทธ์และเป็นผู้ประสานงาน รวมทั้งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำตาม เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ

3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง (Negotiator role) สำหรับบทบาทนี้ สืบเนื่องมาจากความจริงที่ว่าเมื่อมีการเจรจาเกี่ยวกับข้อขัดแย้งการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ หรืออื่น ๆ ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็ต้องเข้าร่วมเพื่อหาข้อยุติให้ได้เป็นอย่างดี บทบาทหน้าที่ก็จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือความจริงต่าง ๆ ของหน่วยงานในฐานะที่เป็นหัวหน้า หรือตัวแทนของหน่วยงานที่มีอำนาจเต็ม สำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง อาจเกี่ยวข้องไปถึงการต่อรองกับสหภาพแรงงานเกี่ยวกับสัญญาการว่าจ้างต่าง ๆ ค่าแรงค่าจ้างทุกชนิดตลอดจน สัญญาเกี่ยวกับค่ารายย่อย และผู้ส่งวัตถุดิบต่าง ๆ ให้กับองค์การ ผู้บริหารระดับต้นและกลางก็จะมีบทบาทในการต่อรองเหมือนกัน แต่เกิดภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ระหว่างหน่วยงานด้วยกันเพื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ และมักไม่เป็นทางการ

2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

การเป็นผู้นำทางการศึกษาต้องแสดงบทบาทหน้าที่หลายอย่างหลายด้านกว่าผู้นำในวงการอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะการจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับบุคคลหลายฝ่ายหลายระดับโดยเฉพาะกับบุคคลหลายวัย คือ วัยตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่ง วัยชรา ซึ่งวงการอื่นไม่ค่อยมี ดังนั้นจึงมีนักวิชาการเสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาไว้มากมายแตกต่างกัน ดังนี้

Campbell และคณะ (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 201 - 202) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนและฝึกอบรมเยาวชน การที่จะจัดดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น ผู้นำในโรงเรียนต้องแสดงบทบาทใน 4 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้จัดรูปงาน หมายถึง เป็นผู้จัดแบ่งงานจัดสายงาน กำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายความรับผิดชอบของงานไว้อย่างเป็นระบบระเบียบ ซึ่งงานด้านนี้ถ้าเป็นโรงเรียนเล็ก ๆ ครูใหญ่อาจจัดทำได้เองหมดแต่ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่อาจมอบหมายให้บุคคลอื่นช่วยในการปฏิบัติจัดทำได้
2. เป็นผู้สื่อสาร หมายถึง ผู้นำเป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรทั้งหลายในโรงเรียนในด้านความคิดและเรื่องราวข่าวสารต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกันและเป็นแนวทางเดียวกัน
3. เป็นผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การเป็นผู้นำทางความรู้ ความคิดและวิทยาการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอนการร่วมกับสมาคมวิชาชีพและการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษาให้ทันกับเหตุการณ์ของโลก

4. เป็นผู้บังคับบัญชา หมายถึง การเป็นผู้คอยติดตามควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่อย่างถูกต้องเหมาะสมด้วย

Hencley และคณะ (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 202 - 203) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเน้นถึงบทบาทหน้าที่ด้านการวางนโยบายในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การจัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการเรียนการสอน
2. การจัดดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนการเงินและงานธุรการต่าง ๆ
3. การจัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อม เพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนบังเกิดผลดีที่สุด
4. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. การจัดทำผลงานวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้และการจัดการเรียนการสอน
6. การพัฒนาเจตคติของบุคลากรในโรงเรียนที่มีต่อสังคมและประเทศชาติให้ดีขึ้น

Jones และคณะ (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 203 - 204) ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาทั่วไป ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษาโดย
 - 1.1 รับผิดชอบความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเอง
 - 1.2 เข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน
 - 1.3 รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
 - 1.4 แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน
 - 1.5 รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
 - 1.6 เป็นผู้มีความคุณธรรมและจริยธรรม
 - 1.7 มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
 - 1.8 รู้จักวิธีขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น
 - 1.9 ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
 - 1.10 มีศรัทธาในวิชาชีพของตน
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ซึ่งกระทำได้โดยให้บริการแก่สังคมและให้สังคมช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนในกิจกรรมบางอย่าง
3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาวิจัย คือ หัวหน้าสถานศึกษาต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนจัดการ

บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์เหล่านั้นให้คงสภาพดีอยู่เสมอ จัดให้มีการดูแลรักษา และซ่อมแซมอาคารสถานที่ให้สะอาดและมั่นคง และนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4. จัดประเมินผลงานของตนเอง คือ จัดการประเมินผลดูว่าพฤติกรรมของตนมีส่วนช่วยเสริมสร้างการเรียนการสอนหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบว่าบทบาทหน้าที่ของตนที่แสดงอยู่นั้นเหมาะสมหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร

นอกจากนี้ Bent และ McCann (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 204) ได้เสนอแนวปฏิบัติหรือพฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่ควรแสดงออกในฐานะผู้นำไว้ ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสามัคคี
2. ยกย่องในศักดิ์ศรีและอิทธิพลของบุคคล
3. ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการอภิปรายเพื่อนำไปสู่ผลที่ดีกว่า
4. เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงความสามารถในการเป็นผู้นำและระลึกถึงศักยภาพของการเป็นผู้นำที่แฝงอยู่ในตัวเขาแต่ละคน
5. สั่งการเมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติ
6. ทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานการณ์มากกว่าที่จะใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาที่กล่าวมานั้น แม้จะมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้แตกต่างกันก็ตามถ้าจะกล่าวให้ครอบคลุมถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ต่อไปนี้ (ศิริ เจริญวัย, 2539, หน้า 204 - 205) คือ

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางแผนและนโยบายของหน่วยงาน
3. เป็นผู้ชำนาญการทำงานที่รับผิดชอบ
4. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลภายนอก
5. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน
6. เป็นผู้ให้คุณและโทษแก่ผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทระหว่างผู้ร่วมงาน
8. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
9. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
10. เป็นผู้กำหนดอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน
11. เป็นดุจบิดามารดาของผู้ร่วมงาน

12. เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มผู้ร่วมงาน
13. เป็นผู้บำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน
14. เป็นผู้รับการวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความอดทน

3. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

3.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พนิตยั ชั้นบุญไธ (2544, หน้า 13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าของบุคลากรในโรงเรียนและใช้อำนาจที่มีอยู่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 13) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำที่มีอำนาจที่มีอยู่ให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กุลกาญจน์ มลิกเต (2546, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ใช้ความรู้ความสามารถ พยายามจูงใจให้บุคคลอื่นในส่วนของโรงเรียนปฏิบัติงานให้ดี ให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งและเป็นผู้มีความรู้ความสามารถให้มีอำนาจในการอำนวยการในงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเพื่อให้งานนั้นบรรลุตามความมุ่งหมาย

3.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ธำรง บัวศรี (2542, หน้า 51) กล่าวว่า ครูใหญ่เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนตั้งแต่งานสูงมาจนถึงงานต่ำสุดและเป็นผู้นำในด้านต่างๆ ของโรงเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542, หน้า 22) ได้กล่าวว่าผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา รวมทั้งผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของสถานศึกษาที่จะส่งเสริมการเรียนการสอนให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพสถานศึกษา

3.3 ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

แคทซ์ (Katz, 1955 ; อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 14 - 15) ได้กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารมี 3 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skills) คือ ความสามารถในการใช้ความรู้วิธีการเทคนิคและเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์การศึกษา และการฝึกอบรม ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่นและทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจูงใจคน และการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อทำให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ

4. บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ชูจิตร พันธุ์ประเสริฐ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทและหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานซึ่งต้องรับผิดชอบปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่ในการตัดสินใจสั่งการ เป็นตัวแทนของโรงเรียนรับผิดชอบงานทุกอย่างในโรงเรียน อำนวยความสะดวกและประสานงานในการดำเนินภารกิจต่างๆ ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมงานทั้ง 6 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ผู้ปกครองมีส่วนรับรู้อย่างต่อเนื่อง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545, หน้า 2 - 5) มีความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษาซึ่งอาจจะกระทำในลักษณะดังต่อไปนี้
 - 1.1 ผู้รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตน
 - 1.2 ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพของตน
 - 1.3 รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
 - 1.4 ถือว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอยู่เหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตน
 - 1.5 รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน
 - 1.6 เป็นผู้ที่มีจริยธรรม
 - 1.7 มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
 - 1.8 รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากผู้อื่น
 - 1.9 ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
 - 1.10 ศรัทธาในอาชีพของตน
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน เพราะโรงเรียนเป็นสถาบันที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาจึงต้องจัดและให้บริการแก่สังคมเพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือโรงเรียน
3. เป็นผู้นำในการจัดหาสื่อการเรียนการสอนและการวิจัย จัดให้มีสิ่งซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งสนใจงานวิจัยใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการเรียนการสอน
4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง หัวหน้าสถานศึกษาที่ชาญฉลาดจะหมั่นวิเคราะห์ตนเองว่าขณะนี้ตนเองมีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง และเมื่อทราบแล้วก็จะคอยปรับปรุงเพิ่มส่วนที่บกพร่องเสริมจุดเด่นให้เข้มแข็งขึ้น

ยูกิ (Yuki, อ้างอิงใน เสาวนิต เสาถวานนท์, 2542, หน้า 48 – 53) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความคิดเห็นที่มีต่อการกระทำและการแสดงออกของผู้บริหารตามหน้าที่ที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบงานในกิจกรรมของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มทั่วไป บทบาทหน้าที่ผู้นำในองค์กร และบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา พบว่าการบริหารของผู้นำนั้นมีบทบาทหน้าที่มากมายทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งแสดงได้ชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามองค์กรที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ แต่อย่างไรก็ตามจะมีบทบาทหน้าที่พื้นฐานในการบริหารงานเหมือนกันและครอบคลุมในทุกองค์กรมีอยู่ 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมการบริหารเข้าเป็นกลุ่มได้ ดังนี้

4.1 บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship) ได้แก่

1. การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking)
2. การให้การสนับสนุน (Supporting)
3. การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building)

4.2 บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information) ได้แก่

1. การติดตาม (Monitoring)
2. การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)
3. การสร้างความชัดเจน (Clarifying)

4.3 บทบาทในการตัดสินใจ (Making decision) ได้แก่

1. การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing)
2. การปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating)
3. การแก้ปัญหา (Problem solving)

4.4 บทบาทในการใช้อิทธิพล (Influencing people) ได้แก่

1. การสร้างแรงจูงใจ (Motivating)
2. การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล

ทั้ง 11 บทบาทมีรายละเอียดหรือกิจกรรมในแต่ละบทบาท ดังนี้

1. บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือ การให้ผู้ผู้นำพยายามเข้าสังคมเพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้นไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียนพูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่ร้องขอ ให้ความสนใจเข้าร่วมการประชุมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

2. บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือ การให้ผู้ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังการปรับทุกข์และปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

3. บทบาทการจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางแก้ไขความขัดแย้งผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การและทีมงาน

4. บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้าและคุณภาพของการปฏิบัติงานดูความสำเร็จ หรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้า ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ

5. บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการให้ข้อมูล และผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการและวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์การ

6. บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือ การที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงานและความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

7. บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organization) คือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือโครงการ ตัดสินวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิต และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ

8. บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องานวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหา จัดการแก้ปัญหาและวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น

9. บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) คือ บทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอและวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

10. บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุนร่วมมือช่วยเหลือ และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

11. บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding) คือ การยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบทั่วกัน และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม ความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและซาบซึ้งใน ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

สรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงบทบาทในหลายบทบาท ซึ่งแต่ละบทบาทล้วนแต่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้ง 4 กลุ่มใหญ่นั้น ยุคส์ (Yukl, อ้างอิงใน เศาวนิต เศาวนานนท์, 2542 หน้า 48 - 53) ได้เสนอบทบาทหน้าที่ของผู้นำ จากการรวมบทบาทหน้าที่ของการศึกษาของ นักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ได้บทบาทผู้นำเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 11 บทบาทที่สำคัญ ดังที่ กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งบทบาทของ ยุคส์ (Yukl) ได้ครอบคลุมบทบาทที่สำคัญของผู้นำทุกองค์การไว้

5. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำของสตรี

5.1 ความแตกต่างทางบุคลิกภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน (หยกแก้ว กมลวรรณ, 2547, หน้า 26 - 31) ได้สรุปถึงบุคลิกลักษณะที่สำคัญๆของสตรีและบุรุษที่แตกต่างกันสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบถึงบุคลิกลักษณะที่สำคัญ ๆของสตรีและบุรุษ

บุรุษ	สตรี
- เชื้อมั่นในตนเอง	- อ่อนน้อม
- ปกป้องความคิดของตนเอง	- ร่าเริง สนุกสนาน
- ไม่ชอบอยู่ใต้บังคับใคร	- ลังเล ช้าาย
- รักษาสิทธิ	- ซ่างประจบประแจง
- เข้มแข็ง หนักแน่น	- ซื่อสัตย์
- มีพลังโน้มน้าวจิตใจ	- อบอุน
- ซ่างวิเคราะห์	- มีความเห็นอกเห็นใจ
- มีอำนาจ	- มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้อื่น
- เต็มใจรับความเสี่ยง	- มีความสามารถในการวินิจฉัย
- ตัดสินใจง่าย ๆ	- ซ้ำสงสาร
- พร้อมที่จะรักษาจุดยืน	- มีความสามารถในการปลอบใจผู้อื่น

เซคเซฟท์ (Amedy,1999.p.10 online.cititing Shakeshaft,1989 อ้างถึงใน หยกแก้ว กมลวรรณ, 2547, หน้า 27) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะรับรู้กันว่าทั่วไปบุรุษและสตรีแตกต่างกันในเรื่องความสามารถ ความสนใจ และด้านจิตใจและมักจะสรุปเหมารวมว่า บุรุษมีแนวโน้มเย็นชา เผด็จการ ก้าวร้าว กีดกันทางเพศ และมุ่งสนใจในวิธีการ ส่วนสตรีจะถูกรับรู้ในเชิงลบว่าสนใจมากเกินไป เจ้าอารมณ์และไม่กล้าแสดงออก ภาพพจน์เชิงบวกต่อบุรุษคือมีความเชื่อในความเท่าเทียมกันของบุคคลมีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการจัดการ ภาพพจน์ในเชิงบวกต่อสตรีคือ มีลักษณะอ่อนนถอยเป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน สามารถที่จะแยกเรื่องงานออกจากบทบาททางสังคม และเป็นอิสระในการทำงาน

5.2 ความแตกต่างของภาวะผู้นำ (อ้างถึงใน หยกแก้ว กมลวรรณ, 2547, หน้า 27 - 31)

แฟริส และเบิร์น (Farris and Burns,n,d.online) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุรุษและสตรีไว้ว่า ในช่วงเริ่มต้นบุรุษจะถูกรับรู้ว่ามีผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แบบภาวะผู้นำจะมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการ ในขณะที่สตรีมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยโดยเน้นที่ความร่วมมือและประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

เคลลี,เฮล และเบอร์เกอร์ (Thompson,2000.onlineciting Kelly, Hale and Burgers, 1991) พบว่า บุรุษและสตรีมีรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน โดยบุรุษจะมีลักษณะการใช้อำนาจ แข่งขัน กล้าแสดงออก คว้าโอกาส และชอบจัดการ ขณะที่สตรีจะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ มีใจเมตตา และไว้วางใจ ซึ่งก็สอดคล้องกับงานของโรเซนเนอร์ (Thompson, 2000 online citing Rosener, 1990) ซึ่งได้วิจัยโดยการสัมภาษณ์สตรีในการประชุมสตรีสากล พบว่าผู้นำสตรีจะมุ่งที่การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในเรื่องของอำนาจและข้อมูลสื่อสาร สนับสนุนให้บุคคลเห็นคุณค่าตนเอง และกระตือรือร้นในการทำงานลักษณะที่เน้นความร่วมมือสนับสนุนและมีความเข้าใจเหล่านี้ โรเซนเนอร์ เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หรือให้ความหมายว่าเป็นภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive leadership) ซึ่งแตกต่างกับบุรุษที่จะมีลักษณะชอบแข่งขันแข่งกระด้าง คัดค้าน อันเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แฮสเล็ท และคณะ (Amedy,1999.online citing Haslett et al,1992) กล่าวว่า บุรุษมุ่งงานมากกว่าขณะที่สตรีเน้นทางด้านสังคมและจิตใจ โดยสตรีมองว่าตัวเองมีความเชื่อมั่นในตนเองต่ำกว่าบุรุษ และบุรุษประเมินว่าตัวเองมีความสามารถสูงเกินความจริง

โลเดน (Amerdy, 1999. Online citing Loden,1985) ชี้ให้เห็นว่าบุรุษและสตรีมีความแตกต่างกันในเรื่องของค่านิยมขั้นพื้นฐาน เช่น บุรุษถูกกระตุ้นให้ค้นหาเหตุผลและความจริง การปฏิบัติจริงสตรีจะให้ความสนใจในลักษณะเชิงอุดมคติ เรื่องความสามัคคี การใส่ใจในผู้คน (สังคม) จิตวิญญาณ (ศาสนา) และสนใจในการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์และความสวยงามการให้ความช่วยเหลือใส่ใจต่อผู้อื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับ กิลลิแกน (Amedy, 1990. online citing Gilligan,1993) ที่พบว่าบุรุษมองงานว่าเป็นเรื่องของเหตุผลและหลักการแต่สตรีมองงานในเรื่องของความสัมพันธ์

โกรว และมอนตโกเมอรี (Grove and Montgomery,n.d.online) ได้สรุปให้เห็นถึงความแตกต่างของรูปแบบของภาวะผู้นำบุรุษและสตรีในวงการศึกษาไว้ ดังนี้

1. ผู้นำบุรุษ จะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน มุ่งสู่เป้าหมาย เก็บข้อมูลข่าวสารและเอาชนะ อิงกฎระเบียบและบริหารโดยการให้รางวัลและการลงโทษกับงานที่ดีและไม่ดี สนใจผลผลิตและบริหารงานแบบเดิม ๆ

2. ผู้นำสตรี จะมุ่งเน้นที่สัมพันธภาพ การแบ่งปัน และกระบวนการ มีภาวะผู้นำแบบเอื้ออำนวยให้เกิดความสะดวกร่วมกันความสัมพันธ์กับบุคคลรอบด้าน อาทิ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้นำบุรุษ มีการตัดสินใจร่วมกัน ให้กำลังใจ รู้ลึกว่าตนเองมีคุณค่า กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนความสนใจของสมาชิกสู่เป้าหมายขององค์กร

โรเซนเนอร์ (Aburdene and Naisbitt,1993.pp.67 - 68 citing Rosener,n.d.unpaged) ได้ศึกษาผู้บริหารทั้งบุรุษและสตรี ที่มีอาชีพ การศึกษาและอายุใกล้เคียงกันและพบว่าบุรุษและสตรีมีการบริหารจัดการที่แตกต่างอย่างสิ้นเชิง โดยบุรุษเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leaders) โดยมีการให้รางวัลกับผลงานที่ดีและลงโทษผลงานที่ไม่ดีในขณะที่สตรี จะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) โดยพยายามจะปรับความสนใจของสมาชิกไปสู่เป้าหมายขององค์กรซึ่งโรเซนเนอร์ เรียกว่า “ภาวะผู้นำแบบปฏิสัมพันธ์” (Interactive leadership) และผู้นำสตรีจะส่งเสริมการมีส่วนร่วม แบ่งปันอำนาจและข้อมูลข่าวสาร กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของตนเอง และทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

แฮคเบิร์ก คอนซัลติง กรุ๊ป (Hagberg Consulting Group,1998.online) ได้กล่าวว่ารูปแบบการจัดการของสตรีเน้นการสื่อสารและสัมพันธภาพในการทำงานเป็นสิ่งที่เหมาะสมมากกว่ารูปแบบจัดการของบุรุษ สตรีจะเน้นการทำงานเป็นทีม มีทักษะทางสังคมที่ดีกว่ามีการสื่อสารที่ดีกว่า ใส่ใจในผู้คน มุ่งที่ความสำเร็จของทีมเป็นอันดับแรก ใช้ทักษะของการสร้างอิทธิพล

มากกว่าอำนาจ เน้นการทำงานเป็นทีมได้ดีกว่าบุรุษ สตรีสามารถจัดการกับการทำงานที่หลากหลายโดยยึดค่านิยมประเพณีเก่า ๆ น้อยกว่าบุรุษ อดทนต่อความแตกต่างได้มากกว่าให้ความสนใจกับขอบเขตของสังคม และสามารถจูงใจบุคคลอื่นได้ดีกว่าบุรุษ แสดงความประทับใจต่อความพยายามของผู้อื่นได้ดีกว่า แสดงออกถึงความคิดและความรู้สึกของตนเองได้ดีกว่าและมีความมานะพยายามมากกว่าบุรุษ

อีกลี และจอห์นสัน (Kabacoff, 1998. Online citing Eagly and Johnson, 1990) พบว่า สตรีมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม ในขณะที่บุรุษมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของเผด็จการและการชี้แนะ สิ่งนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นว่าสตรีมีทักษะทางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าบุรุษ ซึ่งจะมีส่วนส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

เซอร์แมน (Sherman, 2000. p.137) ได้สัมภาษณ์แม่รี ซึ่งเป็นครูใหญ่ของโรงเรียนแห่งหนึ่งและแม่รีได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างเรื่องภาวะผู้นำบุรุษและสตรีว่า “ในการประชุมครูใหญ่ ครูใหญ่ที่เป็นบุรุษมักจะพูดถึงปัญหาของโรงเรียน อาทิ ต้องการเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่า 2 เครื่อง ต้องการซ่อมแซมเครื่องมือในห้องเทคโนโลยีสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่พวกเรา (ครูใหญ่สตรี) ไม่เคยสนใจ โดยทั่วไปครูใหญ่สตรีจะสนใจประเด็นในลักษณะภาพรวม และวิธีการที่ส่งผลกระทบต่อเด็ก โดยมักพูดถึงเกี่ยวกับนักเรียนมากกว่า และคิดว่าครูใหญ่สตรีจะเป็นนักสื่อสารได้ดีกว่า”

บาส (Bass, n.d. unpagged อ้างถึงใน รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 95) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารผู้นำบุรุษและสตรี พบว่าผู้นำบุรุษและสตรีมีรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกันโดยผู้นำสตรีจะบริหารแบบมีข้อยกเว้น (Management by Exception) ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะเรื่องที่สำคัญและมีการตอบสนองที่เป็นบวกเสมอ นอกจากนี้ผู้นำสตรีถูกมองว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษมากกว่าผู้นำที่เป็นบุรุษเล็กน้อย และเจมส์ ฮอทธิ ได้ให้แนวคิดว่าสตรีจะเข้าถึงความคิดด้านความเอาใจใส่ดูแล และกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าบุรุษกล่าวคือ ผู้นำสตรีจะมองธุรกิจเป็นเหมือนครอบครัว มีความเมตตา สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกจ้าง ให้ความยกย่องสมาชิกของกลุ่มมากกว่าผู้นำบุรุษ ทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 94 - 95) ได้สรุปความแตกต่างของผู้นำสตรีและบุรุษจากนักวิจัยและนักสังเกตการณ์ว่า ผู้นำสตรีมักให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน รวมถึงการอบรมสมาชิกของกลุ่มด้วยความเห็นอกเห็นใจ จึงทำให้ผู้นำสตรีสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจได้ดี ผู้นำสตรีมักชอบการให้รางวัล ความเอาใจใส่ดูแล และกล้าที่จะทำความรู้จักกับผู้อื่นมากกว่าบุรุษ มีความเมตตา และให้การยกย่องสมาชิก

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อภิรมย์ เป็นสุข (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสตรีตามทัศนคติของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสตรีในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวม และด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร ด้านทักษะทางวิชาชีพอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสตรีของตามทัศนคติของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปราณี เพ็ชรน่วม (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมมีระดับการปฏิบัติจริงในการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติจริงระดับมาก ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านธุรการ ด้านกิจการนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ตามลำดับ

2. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัันมีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านวิชาการ จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 10 ปี และประสบการณ์การบริหาร 11 - 15 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานวิชาการมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานบุคลากรมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 21 - 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านกิจการนักเรียน จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานกิจการนักเรียน มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียน

ที่มีประสบการณ์การบริหาร 16 - 20 ปี และ 21 - 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 11 - 15 ปี มีพฤติกรรม การบริหารงาน
กิจการนักเรียนมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 21 - 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

6. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านธุรการ
จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารไม่เกิน
10 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานธุรการ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มี
ประสบการณ์ การบริหาร 16 - 20 ปี และ 21 - 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
นอกจากนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 11 - 15 ปี มีพฤติกรรม การบริหารงาน
ธุรการ มากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05

7. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านอาคารสถานที่
จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร ไม่เกิน
10 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานอาคารสถานที่มากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มี
ประสบการณ์การบริหาร 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านความสัมพันธ์
กับชุมชนจำแนกตามประสบการณ์การบริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร
ไม่เกิน 10 ปี มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชนมากกว่า ผู้บริหาร
โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหาร 21 - 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน
มีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า
โรงเรียนขนาดเล็ก มีพฤติกรรมการปฏิบัติจริงในการบริหารโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง
และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถ วิเศษสิงห์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง การเปรียบเทียบพฤติกรรม
การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่
แกนนำการปฏิรูป กระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย
พบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

1.1 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการตัดสินใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และด้านการควบคุมงาน

1.2 พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุมงาน และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

2. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนแกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้กับโรงเรียนที่ไม่ใช่แกนนำการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบในรายด้านพบว่า ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 คือ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ส่วนด้านที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการปฏิสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุม

อัจฉรี ขจรไชยกุล (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถาบันราชภัฏพระนคร ผลการวิจัยพบว่า

1. บริหารและอาจารย์สถาบันราชภัฏพระนครให้ความสำคัญกับคุณลักษณะการบริหารด้านความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพ ความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการบริหารงานในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของการบริหารงาน ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิตการวิจัยการปรับปรุงถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตครูและส่งเสริมฐานะ การทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การบริหารวิชาการและด้านการบริหารในระดับมาก

2. คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถทางวิชาการด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับประสิทธิผลการบริหารงาน ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัยด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะด้านการทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริการวิชาการและด้านการบริหารงาน

3. ผู้บริหารและอาจารย์เพศชายและหญิงให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์เพศหญิงและเพศชายให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

4. ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

5. ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิตการบริหารวิชาการ และการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

6. ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน และมีตำแหน่งงานแตกต่างกัน ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ชุษณีย์ รักซ้อน (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลโรงเรียนประถม สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยศึกษาจากครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 377 คน โดยได้เปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของครูและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของโรงเรียน ซึ่งผลจากการศึกษาทำให้พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีอยู่ในระดับปานกลาง สูงกว่าปริญญาตรีอยู่ในระดับมาก ครูที่มีประสบการณ์น้อยและมากอยู่ในระดับปานกลางสำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

จรรยา สุริรัมย์ (2542, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สุขภาพขององค์การกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี โดยศึกษาจากอาจารย์ที่ทำงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 320 คน ผลการศึกษาพบว่า สุขภาพองค์การที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ สุขภาพองค์การในมิติการบริหารแบบมิตรสัมพันธ์ การบริหารแบบกิจสัมพันธ์ ความเพียงพอการสื่อสาร ความสามัคคี การสนับสนุนทรัพยากรขวัญกำลังใจในการทำงาน ความเป็นอิสระและการมุ่งเน้นวิชาการ

วินิจ มธุรสาทิส (2542, บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออ้อมก้อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียนสอดคล้องกับ ทฤษฎีการตัดสินใจของ Victor H. Vroom และ Phill W. Yetton ใน 6 สถานการณ์ กล่าวคือ กฎข้อมูลข่าวสารกฎความเชื่อถือ กฎแห่งความลับสนของปัญหา กฎแห่งการยอมรับ กฎแห่งการขัดแย้งและกฎแห่งการยอมรับมีความสำคัญยิ่ง แต่สำหรับกฎแห่งความยุติธรรมนั้นไม่สามารถยืนยันได้

จิตราภา ยศวัฒน์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ อายุงาน รายได้ การติดต่อสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรี ในการเป็นผู้นำทางการบริหาร และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรี ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการเป็นผู้นำทางการบริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ในการบริหารงานโดยเฉพาะงานบริหารวิชาการ และยังสามารถบอกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงและชายว่า เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

วัฒนา พวงสวัสดิ์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการสร้างทีมงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยศึกษาจากครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 จำนวน 380 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยการสร้างทีมงานในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน สถานที่ตั้งของโรงเรียนต่างกัน มีปัจจัยในการสร้างทีมงานที่มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. โรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 มีประสิทธิผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน และสถานที่ตั้งของโรงเรียน โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีประสิทธิผลของ

โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และโรงเรียนที่มีสถานที่ตั้งต่างกันมีประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ปัจจัยการสร้างทีมงานของครูผู้สอน มีผลทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนและสถานที่ตั้งของโรงเรียน

4. มีปัจจัยการสร้างทีมงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 ด้านการควบคุมการนิเทศ ด้านความขัดแย้ง ด้านการบริการของศูนย์วิชาการ ด้านปทัสถานเฉพาะการทำงานและการควบคุมงาน ด้านขอบข่ายของการจัดการ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยและด้านการครองโรงเรียนและงานเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยมีอำนาจจากการพยากรณ์เท่ากับ 66.30

5. ปัจจัยการสร้างทีมงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการควบคุมการนิเทศ ด้านความขัดแย้ง ด้านการบริการของศูนย์วิชาการ ด้านการปกครองโรงเรียนและงานด้านขอบข่ายการจัดการและด้านปทัสถานเฉพาะการทำงานและการควบคุมงานเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับปรุงโรงเรียน โดยมีอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 65.10

6. ปัจจัยการสร้างทีมงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการควบคุมการนิเทศ ด้านความขัดแย้ง ด้านปทัสถานเฉพาะการทำงานและการควบคุมงาน ด้านความสัมพันธ์ของผู้นำทีม ด้านการสนับสนุน ด้านการบริการของศูนย์วิชาการ ด้านการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ด้านการฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาทางวิชาการ เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการบูรณาการของโรงเรียน โดยมีอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 59.40

ทวีพล ศรีมาทา (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครูเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า

1. การศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนตามความคิดเห็นของครูเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 8 ด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการควบคุมและการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน ด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการตัดสินใจ ด้านการเป็นผู้นำและด้านการจูงใจ

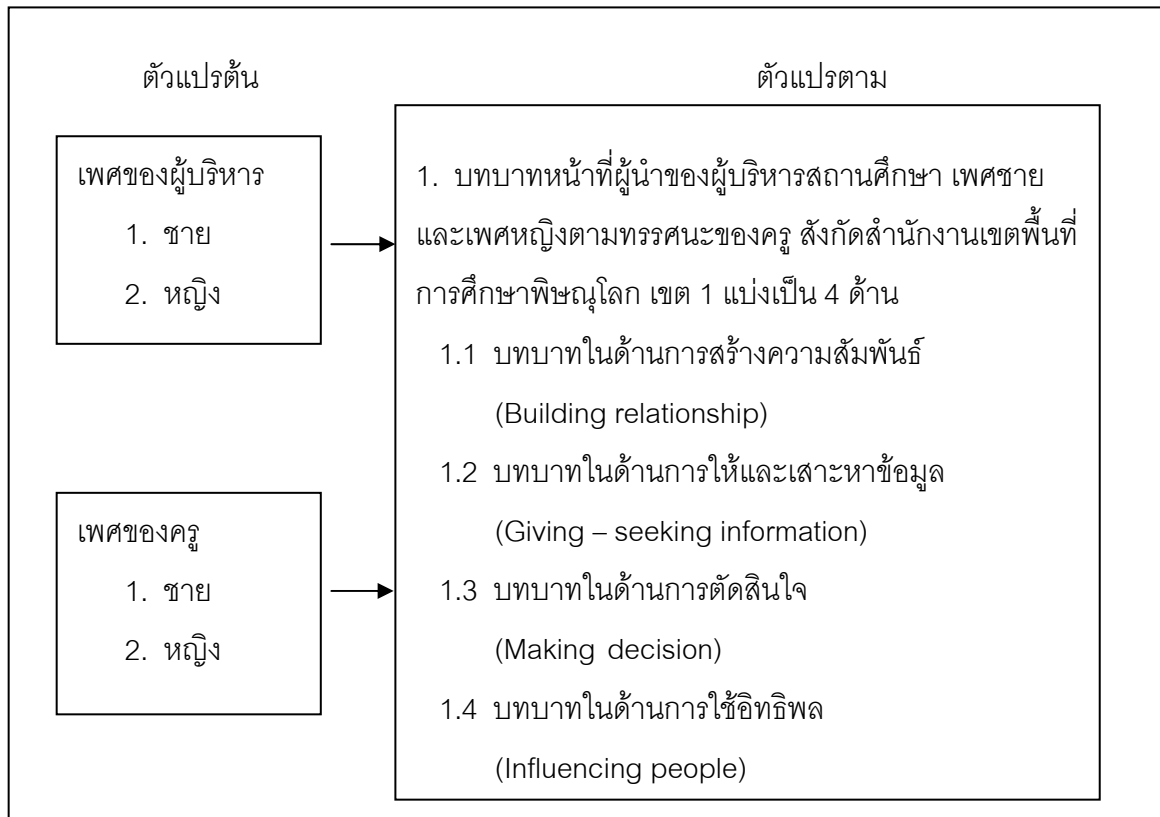
2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูที่มีเพศต่างกันพบว่า โดยภาพรวมทั้ง 8 ด้าน ไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ใช้แรงจูงใจโดยเลื่อนขั้นเงินเดือนกับครู วิธีการจูงใจโดยการมอบรางวัลและเกียรติบัตรและบริหารงานเห็นว่า โดยพยายามส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูเพศชายเห็นว่าอยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้หญิงเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพศชาย และเพศหญิงตามทฤษฎีของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ได้มาจาก ทฤษฎีของ ยูคัล (Yukl's integrating taxonomy of managerial behavior อ้างอิงใน เศาวนิต เศาณานนท์, 2542 หน้า 48 – 50) จากการศึกษาทฤษฎี เรื่องเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำโดยทั่วไป บทบาทหน้าที่ผู้นำในองค์กร และบทบาทหน้าที่ผู้นำทางการศึกษา รวมทั้งบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษานั้น พบว่า ทฤษฎีของ ยูคัล (Yukl) ที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำใน 4 ด้าน มีเนื้อหาครอบคลุมในเรื่องบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารในทุกองค์การที่กล่าวมา สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังแสดงในภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การศึกษารoles บทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพศชายและเพศหญิงตาม ทฤษฎีของครุ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย