

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับช่วงชั้นที่ 1-3 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนในอำเภอวังทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
    - 2.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)
    - 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership)
    - 2.2.3 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
    - 2.2.4 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟีดเลอร์ (Fiedler)
    - 2.2.5 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของแบสส์ (Bass)
    - 2.2.6 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของวรูมและเยทตัน
  - 2.3 บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2

ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 175 เขต ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก ออกเป็น 3 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 เป็น 1 ใน 3 เขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดพิษณุโลก และได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ถูกต้อง ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

**อำเภอวังทอง** ตั้งอยู่ติดถนนสายพิษณุโลก-หล่มสัก ห่างจากถนน 50 เมตร อยู่ห่างจากกลุ่มน้ำวังทองฝั่งขวา ประมาณ 200 เมตร ห่างจากศาลากลางจังหวัดพิษณุโลกไปทางทิศตะวันออก 17 กิโลเมตร มีพื้นที่ทั้งสิ้น 16,687.05 ตารางกิโลเมตร

**อำเภอบางกระทุ่ม** เป็นที่ราบ การคมนาคมสะดวก พื้นที่เหมาะแก่การเพาะปลูก ซึ่งมีผลผลิตทางการเกษตร ได้แก่ ข้าว ถั่วฝักยาว อ้อย มีเนื้อที่ 447.03 ตารางกิโลเมตร

**อำเภอเนินมะปราง** ได้ยกฐานะเป็นอำเภอเนินมะปราง เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2526 มีพื้นที่ 11,029.55 ตารางกิโลเมตร และเป็นภูเขาประมาณ 460.93 ตารางกิโลเมตร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ที่ถนนสายพิษณุโลก-สากเหล็ก ตำบลดินทอง อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก ห่างจากถนน 100 เมตร มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้กับกลุ่มประชากรโรงเรียนเป้าหมาย 3 ช่วงชั้น ให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรของแต่ละช่วงชั้น โดยมีสาระสำคัญ คือ

1. **จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา** เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กกลุ่ม 3-5 ปี ตามพระราชบัญญัติการประถมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 เพื่อให้เด็กวัยก่อนประถมศึกษาได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มศักยภาพ มีคุณธรรมและจริยธรรม และมีความพร้อมในการเข้าเรียนก่อนระดับประถมศึกษา

2. **การจัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 1 และ 2** เป็นการศึกษาสำหรับเด็กในเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 และพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ.2535 เพื่อให้เด็กวัยเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับทุกคนได้เรียนจบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะเจตคติและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร

3. **จัดการศึกษาระดับช่วงชั้นที่ 3** เป็นการจัดการศึกษาให้กับเด็กนักเรียนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้นอย่างทั่วถึง ตามนโยบายการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐบาล เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และทักษะอาชีพอย่างเพียงพอต่อการประกอบอาชีพ ปีการศึกษา 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ในเขตอำเภอวังทอง มีสถานศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบ 80 โรงเรียน มีข้าราชการครูทั้งหมด 1,030 คน

## กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน ว่าภายในปี 2552 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมนำความรู้ มุ่งสู่มาตรฐานการศึกษาและดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง และพันธกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 กำหนดไว้มีดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2, 2549)

1. ส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ใช้การวิจัยนวัตกรรมสื่อเทคโนโลยีแหล่งเรียนรู้ ในการพัฒนางาน พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพ
2. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาสถานศึกษา จัดการศึกษาโดย ให้มีคุณธรรม จริยธรรมนำความรู้ มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
4. ส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษา
5. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อใช้ในการบริหารจัดการให้ทันสมัยตลอดเวลา
6. พัฒนาระบบการตรวจสอบ นิเทศ ติดตาม การจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
7. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึง ภายใต้กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ อันประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์ที่ 1** เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

**กลยุทธ์ที่ 2** การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชากรวัยเรียนอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

**กลยุทธ์ที่ 3** การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 4** กระจายอำนาจและสร้างความเข้มแข็งให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 5** ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ได้มีแนวนโยบาย คือ พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้ลุล่วงไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับพฤติกรรมผู้นำเป็นสำคัญ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 235) ได้ให้ความเห็นว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารการศึกษาต้องทำหน้าที่ผู้บริหาร หัวหน้า และผู้นำ เป็นศิลปะหรือเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในการที่จะให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) มีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันออกไป ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 10) ได้นิยามภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสินสั่งการ สร้างแรงจูงใจ หรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและนโยบายทิศทางขององค์กร

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ให้ความหมายของผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำงานร่วมกันก็ตาม ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) นับว่าเป็นหัวใจของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการจัดการ เพราะฝ่ายจัดการมีหน้าที่ที่จะเข้าไปใกล้ชิดกับลูกน้อง

ฟีดเลอร์ (Fiedler) (1967, p. 8) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่มให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม

เอทซีโอนิ (Etzioni, 1967) ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือเป็นอำนาจ (Power) ที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่น

เดจโนสกา (Dejnozka, 1983, p. 94) ให้นิยามผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรือนำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่ง ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดในความร่วมมือร่วมใจกัน ใ้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

การศึกษาภาวะผู้นำเริ่มมีรูปแบบในช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 เมื่อนักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกาพยายามหาแนวทางในการคัดเลือกนายทหารเพื่อการสงคราม หลังจากนั้นจึงเกิดความสนใจและเป็นการจุดประกายในการศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้ การศึกษาจะเป็นการพยายามหาลักษณะเด่น ๆ จากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ โดยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจะอยู่บนพื้นฐานความเชื่อว่า บุคคลเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ไม่ใช่อาศัยการศึกษาเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are Born, not Made) ในการศึกษาเพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำนั้น ได้มีความพยายามศึกษาโดยใช้วิธีการสำคัญ 2 วิธี คือ

**วิธีที่หนึ่ง** โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ เพื่อค้นหาความแตกต่าง ด้านคุณลักษณะอย่างเด่นชัด

**วิธีที่สอง** โดยการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและวิเคราะห์คัดสรรคุณลักษณะเด่นของผู้นำออกมา

คำว่า Traits หมายถึง ลักษณะเด่นหรือคุณลักษณะ (Characteristics) ของบุคคล ได้แก่

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical Characteristics) เช่น รูปร่าง น้ำหนัก หน้าตา
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personal Characteristics) เช่น ความเป็นคน เปิดเผย ว่าเงิ มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Ability Characteristics) เช่น ระดับสติปัญญา ความสามารถเชิงเทคนิคในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น
4. คุณลักษณะทางสังคม (Social Factors) เช่น มนุษย์สัมพันธ์ สถานภาพทาง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 18) กล่าวว่า ลักษณะของผู้ผู้นำที่ให้องค์กร ประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และ สติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เขาเป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมาก เพราะผู้นำจะต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่าง มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับความคิดเห็น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตาม และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อกับเขา ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้น ที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่กล่าวมาได้
2. ผู้นำจะต้องมีวุฒิภาวะทางอารมณ์และใจกว้าง (Social Maturity and Breadth) คือ ต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบ ๆ ตัวอย่างกว้างขวาง และต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าแพ้หรือชนะ ไม่ว่าผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านผู้อื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคน เชื่อมมั่นในตนเองและนับถือตนเอง
3. ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำจะต้องมีแรงจูงใจภายในสูงและจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น ให้สำเร็จอยู่เสมอ เมื่อทำ สิ่งหนึ่งสำเร็จ ก็จะทำสิ่งอื่นต่อไป ผู้นำจะต้องทำงานหนัก เพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่า สิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันได ที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ
4. ผู้นำจะต้องมีเจตคติเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องยอมรับอยู่เสมอว่างานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำไม่ได้เกิดจากตัว ของผู้นำเอง ดังนั้นผู้นำจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคม ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น

กฤษฎี วรพิยุต (2548, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้นำในฝันของสังคมไทย ควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) ความเป็นของแท้จะถูกพิสูจน์ด้วยเงื่อนไขของกาลเวลา คือ ไม่ว่าจะผ่านไปนานแค่ไหนก็ต้องคงไว้ซึ่งความเป็นของแท้ที่ติดอยู่นั่นเอง ที่สำคัญต้องไม่มีสิ่งใดมาโน้มน้ำหนักหรือบั่นทอนได้

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้นำยุคใหม่ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นประเด็นในความพยายามสร้างภาพว่าตนเองมีวิสัยทัศน์มากกว่าคุณลักษณะอื่น ๆ เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์นั้นจะสะท้อนความเป็นคนทันสมัย มีมุมมองที่กว้างไกล

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเด็ดขาดเป็นสิ่งที่สังคมไทยต้องการ แต่การกล้าตัดสินใจที่ดีนั้น ต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตน

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) คุณลักษณะข้อนี้ เป็นการชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เป็นเรื่องละเอียดอ่อนมากและมักได้ผลเสมอทุกครั้ง สามารถเปลี่ยนความตึงเครียดให้ผ่อนคลายได้

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ต้องมีพื้นฐานจากความจริงใจในการแสดงออก ต้องสม่ำเสมอสร้างความรู้สึกด้านบวก

6. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communication and People Skills) เป็นสิ่งที่ผู้นำ ในสังคมไทยทุกระดับยังขาดอยู่ เพราะการสื่อสารเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ของการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ สื่อสารอย่างไรให้เข้าใจและเกิดการยอมรับ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever toward) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและส่งเสริมศักยภาพของตนเองตลอดเวลา การเป็นผู้ฟังที่ดี การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมโดยรวม

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนั้น เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่า คนที่เป็นผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ หรือคนที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะอะไรบ้าง ที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของคนที่เป็นผู้นำ มีอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1. ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition)
2. ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead)
3. ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity)
4. ความเชื่อมั่นตนเอง (Self - Confidence)
5. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence)
6. ความรอบรู้ในงาน (Job – Relevant Knowledge)

อรุณ รักรธรรม (2522, หน้า 177–180) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำ ก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) คิดริเริ่ม ปรับปรุง แก้ไข ให้ดีขึ้น
3. ความกล้าหาญ (Courage) กล้าหาญ ผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จ
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ทันที
5. ความแนบเนียน (Tact) สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับ หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นรู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทสังคม
6. ความยุติธรรม (Justice) มีความเที่ยงธรรม ปราศจากอคติ วางตนเป็นกลาง
7. ท่าทาง (Bearing) มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้อง เหมาะสม มีบุคลิกลักษณะท่าทางที่ดี
8. ความอดทน (Endurance) คือความสามารถของร่างกาย ความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติการต่างๆ
9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีฉันทะ พอใจในงานอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ขจัดความมักได้ มีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต
11. ความตื่นตัว (Attentiveness) มีความว่องไวประเบรียว ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท
12. ดุลยพินิจ (Judgment) สามารถที่จะพิจารณาเรื่องต่างๆ เหตุผลต่างๆ อย่างถูกต้อง

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่มีความภูมิใจในสิ่ง  
ไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เอาใจใส่ในเรื่อง  
สวัสดิการของเพื่อนร่วมงาน

15. ความจงรักภักดี (Royalty) มีความภักดีต่อหมู่คณะ เป็นที่ไว้วางใจของ  
สมาชิก ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น

16. การสังคมนิยม (Sociability) ปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์  
ด้วยกันอย่างถูกต้อง แนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง (Self Control) ระมัดระวัง มิให้แสดงออก ซึ่งกิริยาอาการ  
ต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับผู้อื่น

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 12-13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำว่า จะต้อง  
เป็น คนกล้าที่จะต่อสู้ เพื่อความถูกต้อง สร้างความถูกต้องที่ยิ่งใหญ่ได้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะ  
ประกอบร่วมกันหลายปัจจัย ที่เรียกว่า 7Cs คือ

1. Conviction ความคิด ความเชื่อ ในสิ่งที่ตนเห็นว่าดีงาม
2. Compassion ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความเชื่อนั้น
3. Conscience มโนธรรม สัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควร สิ่งใดไม่  
ควร

4. Cleverness ความฉลาดรู้ ความเป็นเหตุเป็นผลของประเด็นปัญหา
5. Connection เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องต่างๆ รู้จักแก้ไข เข้าใจผลดีและ  
ผลเสียที่จะเกิดขึ้น

6. Commitment ความผูกพัน ยึดมั่น ในความกล้านั้นอย่างคงเส้น คงวา

7. Character บุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัว  
ของตัวเองได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543, หน้า 109) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมี  
ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีอริยาไยดี มีเพื่อนฝูงคบหาสมาคม
2. รู้จักตนเอง รู้จักการประมาณตน การวางตนให้เหมาะสม
3. ตัดสินใจในทางที่ถูกต้องเหมาะสม รักความยุติธรรม ไม่หุนเหิน มีจิตใจเมตตา  
กรุณา

4. จดจำความผิดพลาดไว้เป็นบทเรียน
5. ยอมรับคำตักเตือนจากผู้อื่น
6. มีชัยชนะด้วยใจสุภาพ และพ่ายแพ้อย่างใจเย็น
7. กล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย
8. กล้าเผชิญความกลัวด้วยใจบริสุทธิ์
9. ระวังอารมณ์ด้วยสติปัญญา แสดงกิริยาอาการให้เป็นปกติเมื่อเกิดความโกรธ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ มีความสุภาพดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีการศึกษาดี มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี ไม่มีความเห็นแก่ตัว มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership)

ปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ ปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงปรับจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are Born, not Made) ที่เชื่อกันในยุคแรกมาสู่แนวคิดใหม่ที่เชื่อว่า ผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be Leaders) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีหลายแนวคิด เช่น การศึกษาภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership Grid)

## 2.3 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) ซึ่งเกิดขึ้นใกล้เคียงกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม การหาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้จัดการ โดยวิธีการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การวัดผลผลิตของกลุ่ม เพื่อใช้เป็นสาเหตุในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่ง รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 74–78) สรุปไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-Oriented Behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาในการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัสดุที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และการให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงาน นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษา

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship - Oriented Behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีพฤติกรรม มุ่งงาน มักไม่มีการใช้มนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละราย จะต้องขึ้นอยู่กับความคำนึงถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุนและการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจ เพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในอาชีพการงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี ควรตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

การศึกษาวิจัยพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 159) สรุปได้ ดังนี้

1. กลุ่มคนทำงานที่มีผลผลิตสูงส่วนใหญ่จะมีผู้นำที่มีพฤติกรรมที่มุ่งคนทำงานสูงมากกว่ากลุ่มผู้นำที่มุ่งผลผลิต
2. ผู้นำที่มีประสิทธิผลส่วนใหญ่ จะเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพเชิงสนับสนุนต่อสมาชิกกลุ่ม
3. ผู้นำดังกล่าวในข้อ 2 จะเน้นใช้วิธีตัดสินใจของกลุ่มมากกว่ามากกว่าการตัดสินใจตามลำพังคนเดียว
4. เป็นผู้นำที่มุ่งให้สมาชิก ที่มงาน กำหนดเป้าหมาย และหาวิธีการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ที่มีผลผลิตสูงด้วยตนเอง

## 2.4 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของฟิดเลอร์ (Fiedler)

นักวิชาการบริหารการศึกษาค้นคว้าให้การยกย่องว่า ฟิดเลอร์ เป็นบิดาของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Father of Contingency Theory of Leadership) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ขององค์กร ให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership Style) เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่กำหนดขึ้น เพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 101-105) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของฟิดเลอร์ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน จะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task-Oriented Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน จะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่เริ่มต้นจากตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure Style)

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory of Leadership Effectiveness) ได้พัฒนางานวิจัยโดยการศึกษามอเดลเชิงสถานการณ์ด้วยการพัฒนาเครื่องมือ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีวัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำว่า ให้ความสำคัญกับงานหรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วม (Least Preferred Coworker Questionnaire) โดยมีประเด็น ดังนี้

1. การวัดรูปแบบของภาวะผู้นำ (Measuring Leadership Style) ตารางประเมินให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The Leader Preferred Coworker Scale)

2. การวัดสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Measuring The Leadership Situation) สถานการณ์ ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของภาวะผู้นำในรูปของปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นผู้นำที่เป็นที่พอใจ และเป็นที่ไม่น่าพอใจ คือ

- 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader-Member Relation)
- 2.2 โครงสร้างงาน (Task Structure)
- 2.3 อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)

ผู้นำที่มุ่งงานจะมีความเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่พึงพอใจ เพราะว่าทุกคนจะต้องทำงานไปด้วยกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจนและผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงานในทำนองเดียวกัน ถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำ ไม่เป็นที่พึงพอใจสูง ผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก เพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างกับการเป็นที่ยอมรับในผู้นำ

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ ให้เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงในสถานการณ์เช่นนี้ ผู้นำอาจปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วยการมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะการติดต่อระหว่างบุคคลที่ดี จะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก ซึ่งจะสามารถปรับปรุงให้เกิดความผูกพัน ทำให้โครงสร้างงานชัดเจน และสร้างอำนาจของตำแหน่งได้

สิ่งที่ผู้นำควรจะต้องรู้ 2 ประการ เมื่อใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟิเดลอร์ คือ

1. ควรรู้ว่าเขามีรูปแบบมุ่งงานหรือมุ่งความสัมพันธ์
2. ควรบอกสาเหตุของสถานการณ์และการตัดสินใจด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงานและอำนาจของตำแหน่งว่า เป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ

## 2.5 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบสส์ (Bass)

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เบสส์ (Bass, 1990, pp. 19-20) ได้พัฒนาแนวคิดจากทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำกับผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ต่างฝ่ายต่างต้องการได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ดังนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จึงมีความคิดพื้นฐานที่ว่า “จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ” (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 58)

คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือเข้าใจความต้องการของผู้ตามและพยายามสนองความต้องการโดยการให้สิ่งตอบแทนเมื่องานสำเร็จตามที่คาดหวัง (Bass, 1990, pp. 19-31) แสดงออกเป็นพฤติกรรมการบริหาร คือ

1. การให้รางวัลค่าตอบแทนตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำสัญญาแลกเปลี่ยนรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงและประสบความสำเร็จ
2. การบริหารโดยมีข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานไปตามระบบ วางเฉย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว แต่หากงานมีปัญหาผู้นำจะใช้ภาวะ

2.1 ซ้อยกเว้นในเชิงรับ หมายถึง ผู้บริหารปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไปตามระบบ หากมีปัญหาจะแสดงวุฒิภาวะเข้าแก้ไข แทรกแซงเพื่อให้งานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 ซ้อยกเว้นในเชิงบวก หมายถึง ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำในการรวบรวมข้อมูลวางกลยุทธ์ กำหนดวิธีทำงานด้วยตนเองแล้วเข้าแทรกแซงผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งทำงานตามระบบเดิมอยู่ เพื่อให้งานที่จะดำเนินการต่อไปมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน

3. การปล่อยอิสระ (Laissez-Faire) ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบปล่อยปละละเลยให้อิสระผู้ปฏิบัติงาน โดยไม่รับผิดชอบ หลีกเลียงการตัดสินใจ เสมือนไม่มีภาวะผู้นำในตนเอง

## 2.6 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของวูมและเยทตัน

ผู้บริหารที่มีลักษณะผู้นำนั้น เป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานไม่เหมือนกัน นับตั้งแต่อิทธิพล สิ่งแวดล้อมตั้งแต่เยาว์วัย ประสบการณ์ การฝึกอบรม จนกระทั่งลักษณะการบริหารงาน ปัจจัยสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละคนได้สั่งสมกันมา คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 17) ซึ่งให้เห็นว่า พลังในตัวบุคคลที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. พลังในตัวผู้นำเองเป็นลักษณะประจำตัวของผู้นำ เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกมา

2. พลังในตัวผู้ตาม ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม

3. พลังจากสภาพแวดล้อม เป็นพลังที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น นโยบายแนวคิดของกลุ่ม นักวิชาการ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองที่มีส่วนต่อการปฏิบัติงานของผู้นำจะปรับตัวให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 3) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องกับหรือปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง และได้ผลดี องค์ประกอบของภาวะผู้นำก็คือ

3.1 ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลาง

3.2 ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติของผู้ตาม

3.3 จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจถ่องแท้ และแน่วแน่ในจุดหมาย

3.4 หลักและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

3.5 สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่า จะทำอย่างไรดี ถึงจะผ่านไปด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือ สิ่งที่ประสบปัญหา เป็นต้น

### 3. บทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทหน้าที่หลายประการ ผู้นำแต่ละคนย่อมมีบทบาทแตกต่างกันออกไป สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 227) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ได้ดังนี้

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลชอบ
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

นอกจากนี้ ภิญญา สาทร (2526, หน้า 6-9) ได้เสนอบทบาท และหน้าที่ของผู้นำ โดยทั่วไปว่า มีฐานะดังต่อไปนี้

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบาย ซึ่งหมายถึง ความต้องการของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ต้องมีความสามารถในการวางแผนด้วย เพราะถ้าสำเร็จ ก็เท่ากับงานสำเร็จ ความหวังของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ความสำเร็จ หรือความสามารถของผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะวางแผนที่ดีให้ผู้ปฏิบัติตามได้ด้วยความราบรื่น เรียบร้อย แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร จะวางแผนเสียเองคนเดียว ตรงกันข้าม จะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่น ที่ร่วมงานด้วยเสมอ
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย นโยบายคือความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหาร จึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง มิใช่ให้คนอื่นกำหนด
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยควรมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้นำ หรือผู้บริหาร เพราะผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงานย่อมหวังว่า หัวหน้าของตนเป็นคนเก่ง ในงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่ใช่แต่สั่งงาน ทั้ง ๆ ที่ไม่รู้อะไรเลย จะอ้างว่าผู้นำหรือผู้บริหาร มีบทบาทหน้าที่เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียว

5. ผู้นำในฐานะผู้แทนของกลุ่มเพื่อติดต่อบุคคลภายนอก ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรจะรู้เรื่องภายนอกหน่วยงานของตนด้วย ไม่ใช่รู้แต่เรื่องภายในหน่วยงาน เพราะบุคลากรจะมีความภาคภูมิใจในหัวหน้างานของตนว่า เป็นที่รู้จักของบุคคลภายนอกหน่วยงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะมีอิทธิพลต่อบุคคลภายนอกได้ยิ่งดีใหญ่

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีกลมเกลียว ก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณสมบัติพิเศษที่จะควบคุมความสงบภายในได้เป็นอย่างดี และสามารถประสานรอยร้าวที่อาจเกิดขึ้นในบรรดางานที่ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหัวหน้า จึงจำเป็นมาก ทั้งนี้ เพราะการปกครองคนต้องรู้จักกับคนที่เราปกครองและสมควรที่จะปกป้องกันไว้

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษได้ อำนาจดังกล่าวจึงจำเป็นมาก เพราะบุคลากร ย่อมเกรงกลัวอำนาจเหล่านี้ ไม่มีใครที่จะทำงานโดยไม่หวังความดีความชอบ และไม่มีใครที่ทำความผิดแล้วหัวหน้าหน่วยงานไม่ลงโทษ หรือลงโทษไม่ได้ นี่เองที่ทำให้มีการมอบอำนาจการพิจารณาทั้งความดีความชอบและความผิดด้วยเสมอ

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมเมื่อมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้น หน่วยงานทุกหน่วยงานทำงานกับบุคคลซึ่งมีชีวิต จิตใจและมีอารมณ์ ความขัดแย้งในกลุ่มคนมีอยู่เสมอ เมื่อมีแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแก้ไขได้โดยไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมใด ๆ ขึ้น ภาวะผู้นำหรืออำนาจบริหารจึงจะศักดิ์สิทธิ์ และบริหารได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

9. ผู้นำในฐานะคนดี เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีตามอุดมคติได้ ใคร ๆ ก็รักและนิยมคนดี ดังนั้น ใคร ๆ ก็อยากได้หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน คนดีจึงสามารถเป็นผู้นำได้ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารเลย และคนชั่วที่มีตำแหน่งบริหารไม่อาจเป็นผู้นำก็ได้ เพราะขาดคุณสมบัติของความเป็นคนดี ผู้นำหรือผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างน้อยไม่ทำชั่วใด ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นได้โดยง่าย

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม หรือสัญลักษณ์แทนตน ดังนั้นในระดับประเทศ พระมหากษัตริย์จึงเป็นประมุขที่ใคร ๆ ก็ยึดเหนี่ยว ในประเทศที่ไม่มีพระมหากษัตริย์พลเมืองก็มักว่าเหว่ ชาติที่พึ่งทางใจ แต่บ้านเมืองที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขใคร ๆ ก็สบายใจ ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของประเทศด้วย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับทั้งผิดและทั้งชอบ บุคลากรในหน่วยงานทุกแห่งเขาทำงานตามคำสั่งของผู้นำหรือผู้บริหาร เขาย่อมหวังอยู่เสมอว่าผู้นำหรือผู้บริหารที่สั่งการจะรับผิดแทนตน เมื่อเกิดความผิดพลาดในคำสั่งนั้น ๆ

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ คนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีหลักในการทำงาน ในที่สุดมักจะได้รับความสำเร็จและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และมักจะกลายเป็นผู้นำและผู้บริหารระดับสูงได้เสมอ ผู้ที่มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ ย่อมได้รับการยกย่องในทุกที่ทุกแห่ง ไม่ว่าจะพ้นจากตำแหน่งแล้วหรือไม่ก็ตาม

13. ผู้นำในฐานะผู้อาวุโส ซึ่งมีแต่ความกรุณาให้บุคคลอื่นเหมือนบิดากับบุตร มีคนบางคนได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้ใหญ่ อาจจะมีควมอาวุโสหรือวัยวุฒิสูง ควบคู่กับความมีเมตตาธรรม ให้ความกรุณาทั้งปวงอยู่เป็นนิจ ในสังคมที่มีบุคลากรแตกแยกกัน ผู้อาวุโสมักจะได้เข้ามานำหรือบริหารงาน เพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น ๆ

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดแทน ยังมีคนอีกประเภทหนึ่ง ที่กลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ภายหลัง เพราะครั้งหนึ่งคนส่วนใหญ่เคยหวาดกลัว ไม่กล้าทำงานในสิ่งที่อยากจะทำ แต่เขากลับกล้าทำแม้ทำคนเดียว และกล้าเสี่ยงรับผิดทุกอย่างแทนคนส่วนใหญ่ คนอย่างนี้ในภายหลังจะกลายเป็นผู้นำหรือผู้บริหารได้

จึงสรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ช่วยเสนอแนะ ให้กำลังใจ ยกย่องสรรเสริญเป็นตัวแทนของกลุ่ม และเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป บทบาทหน้าที่ของผู้นำก็จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์นั้น

### ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1955, pp. 243 - 253) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ

1. ผู้นำในความคิดริเริ่ม (As Initiator) กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956, p. 244) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และมีการวางแผนงาน จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี เพื่อให้แผนงานนั้นสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักอยู่เสมอ จึงกล่าวได้ว่า ลักษณะพฤติกรรมที่เป็นพฤติกรรมพื้นฐานทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องมีความคิดริเริ่มรวมอยู่ด้วยอย่างเด่นชัด อรุณ รักรธรรม (2534, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของความคิดริเริ่มว่า หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขปัญหาลักษณะหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น กวี วงศ์พุ่ม (2539, หน้า 5) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ต้องเป็นบุคคลไม่หยุดนิ่ง ต้องหมั่นคิดและแสวงหาสิ่งใหม่อยู่เสมอ เพื่อช่วยในการพัฒนางาน และต้องเป็นคนมองการณ์ไกล ติดตามสภาพสังคมและทันต่อเหตุการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อจะได้นำมา

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการตรวจสอบข้อเท็จจริง เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ขยันขันแข็ง ตามแนวคิดของตนเองประสบผลสำเร็จ

2. ผู้นำในฐานะปรับปรุงแก้ไข (AS an Improver) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, p. 138) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้แสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการศึกษาดูงาน เข้าอบรมสัมมนา เชิญวิทยากรเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน เปิดโอกาสและแสวงหาโอกาสให้ครูได้มีการพัฒนาวิชาชีพ ให้กำลังใจแก่ครูให้ทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 69) กล่าวว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารประการหนึ่งคือ การกระตุ้นและจูงใจครู อาจารย์ ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544, หน้า 72-73) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดี นอกเหนือจากมุ่งสร้างและส่งเสริมลักษณะงาน ให้เป็นที่ทำทนาย น่าสนใจกับภูมิปัญญาความสามารถของผู้ปฏิบัติแล้ว ยังเป็นผู้สร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับกลุ่มและมวลสมาชิกระหว่างการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้จักปรับปรุงแก้ไข หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการปรับปรุงงานโดยวิธีของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิม และสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง มีการกระตุ้น และจูงใจให้บุคลากรในโรงเรียน จัดอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน รวมทั้งเชิญวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิมาเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในโรงเรียน

3. ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ (AS Recognizer) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของการยอมรับนับถือ (AS Recognizer) หมายถึง ผู้บริหารต้องสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และยอมรับนับถือผู้อื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ เป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 278-281) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีต่อความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติงานประการหนึ่ง คือ การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจกรรมของตน ดังนั้น

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้ให้การยอมรับนับถือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้การยอมรับนับถือ และสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากรในหน่วยงาน มีการมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ รู้จักยกย่องชมเชย ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานดี ชื่นชมความสำเร็จอันเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน

4. ผู้นำในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือ (As a Helper) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะเสนอช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องมีความห่วงใย ดูแลเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ที่มีปัญหาขอความช่วยเหลือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจ และมองเห็นความสำคัญของวิชาชีพที่ตนกระทำอยู่ ผู้บริหารมีหน้าที่ช่วยเหลือ ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง สงบ ประเสริฐพันธ์ (2543, หน้า 93) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารควรรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการช่วยเหลือ ยกย่อง และสนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนทุกคน ให้มีชีวิตอยู่ในโรงเรียนอย่างมีความสำคัญและมีความหมาย ชารี มณีศรี (2542, หน้า 63) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษา นอกจากจะมีบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ทางกรณีพิเศษด้วย เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือครูในทุกวิถีทางเกี่ยวกับการเรียนการสอน รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ทั้งด้านสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาทั้งเรื่องงานในหน้าที่และเรื่องส่วนตัว สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน จัดปฐมนิเทศแก่บุคลากรที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่หรือย้ายมาปฏิบัติงาน

5. ผู้นำในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ (AS an Effective Speaker) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถพูดจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารมีความสามารถในการชี้แจงด้วยวาจาให้ผู้ร่วมงาน หรือประชาชนทั่วไปเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์แนวทางในการปฏิบัติงาน สามารถพูดโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน สามารถพูดในที่ชุมชน กับคนทุกระดับ โดยไม่ประหม่าหรือเคอะเขิน ใช้ภาษาได้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์ขัน เป็นกันเองในการสนทนา สามารถพูดจาไกล่เกลี่ยเมื่อมีกรณีพิพาทระหว่างกลุ่มบุคลากรในหน่วยงานและพูดคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียดในที่ประชุมให้แจ่มใสขึ้น

6. ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน (AS a Coordinator) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้ประสานงานที่ดี (AS a Coordinator) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความสามารถในการประสานงาน ให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ นอกจากนี้ประสานกับบุคคลในองค์กรแล้ว ยังสามารถประสานงานกับบุคคลในชุมชน สมาคม มูลนิธิหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในการมีส่วนร่วมช่วยเหลือและร่วมแก้ปัญหาในองค์กรด้วย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและฝึกฝนเกี่ยวกับการเขียนการพูดสำหรับใช้ในการสื่อความหมาย ถ่ายทอดความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กิติมา ปริดีดิถ (2529, หน้า 188) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องมีความสามารถในการที่จะทำให้เกิดการผสมกลมกลืนในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารงาน และวิธีการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหารงาน พะยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 189) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี ข้อหนึ่งคือ มีความสามารถในการประสานงานและตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด ภายใต้อสถานการณ์ต่าง ๆ และมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ผู้นำ ในฐานะผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความสามารถที่แข็งแรงเพื่อให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี ช่วยประสานงานในการแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำในบางเรื่อง และประสานงานกับสมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และสามารถร่วมมือกับผู้ปกครองแก้ปัญหาของนักเรียนได้

7. ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) กริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956) อธิบายว่า ผู้บริหารต้องมีลักษณะด้านการเข้าสังคม (As a Social Man) ซึ่งได้กำหนดคุณลักษณะไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความไว้วางใจได้มาก ไมโลเล หรือมีถ้อยคำที่กลับไปกลับมา มีความมั่นคงแน่นอน รักษาความสัตย์ เป็นผู้ที่มีการมณอยู่กับร่องกับรอย มีจิตใจที่ตรงไปตรงมา ไม่เป็นคนเจ้าเล่ห์ ไม่ประพฤติปฏิบัติสิ่งใด ๆ ที่เกินเลยจากความเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความสุภาพอ่อนโยน มีอัธยาศัยดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีไมตรีจิตต่อบุคคลทั้งหลาย สมประสงค์ ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม (2542, หน้า 25-26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดีว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกและใช้เวลาไปกับสังคมอย่างถูกต้องเหมาะสม ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544, หน้า 89) กล่าวว่า ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริงของผู้นำ อยู่ที่การมีส่วนร่วมบำรุงส่งเสริมสวัสดิภาพ และคุณภาพของผู้อื่น อยู่เพื่อคนอื่น ได้มีชีวิตอยู่อย่างดีงาม อยู่เพื่อสร้างความสงบ ความก้าวหน้า ความรุ่งเรืองแก่มนุษยชาติ อยู่เพื่อความสุขกับการทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ด้วยศรัทธาและความเชื่อมั่น ด้วยสติสัมปชัญญะ เป็นกระจกเงาบานใหญ่ที่ส่องให้แก่สังคม

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีการประพฤติปฏิบัติ เป็นที่น่าเชื่อถืออย่างเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวได้เหมาะสม แสดงตัวเป็นมิตร และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับบุคคลทุกอาชีพ ร่วมสังสรรค์เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานตามโอกาสอันควร เป็นผู้มีน้ำใจ เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สนับสนุนให้หน่วยงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ของชุมชน และเข้าร่วมกับหน่วยงานของทางราชการ สมาคม หรือมูลนิธิต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของชุมชนและทุกหน่วยงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

วินัย ฉิมวงษ์ (2542, หน้า 22) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและข้าราชการครูอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ข้าราชการครู อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อนำไปศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า ผู้บริหารรับรู้ภาวะผู้นำของตนเองเชิงปฏิรูปและเชิงจัดการสูงกว่าการรับรู้ของข้าราชการครู

สุภาภรณ์ ศิริพันธ์แก้ว (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยองตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสตรีในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเข้าสังคม ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการยอมรับนับถือ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน ด้านการโน้มน้าวจิตใจ และด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสตรีจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกัน

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 17) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา ในทศวรรษหน้า จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ความสามารถในเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการบริหารทรัพยากร แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรม ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

ยุรี บุรณโกศล (2544, หน้า 41) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 12 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน เพศ ประสบการณ์ วุฒิการศึกษา บุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำเร็จ รองในเมือง (2545, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัดตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพ ตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ศทาวุธ แข็งแรง (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูที่มีต่อระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระดับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกตามเพศ และอายุราชการในการทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอฟเวอร์ (Evers, 1987, p. 4249-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนในรัฐวิสคอนซิน จำนวน 76 คน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน และอำนาจประจำตำแหน่งของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน โดยที่ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่กลุ่มควบคุมได้ไม่ง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงาน ส่วนผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่กลุ่มควบคุมได้ยากหรือง่าย ได้แก่ ผู้บริหารที่มุ่งงานต่ำและพบว่า แบบพฤติกรรม

ดี เบนเนเดทโต (Di Benedetto, 1988, p. 2037-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำ กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่

เฟลล์ตัน ( Felton, 1995, p. 61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษากับโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับช่วงชั้นที่ 1-3 ตามความคิดเห็น ของครูผู้สอนในอำเภอวังทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ตามแนวคิดของกริฟฟิทส์ (Griffiths, 1956, pp. 243-253) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผู้นำไปศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลาย และผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก