

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อเขียน ทฤษฎีและผลงานวิจัย เพื่อนำมาประกอบการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยนำเสนอการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำ

- 1.1 ความหมายของพฤติกรรม
- 1.2 ความหมายของผู้นำ
- 1.3 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ
- 1.4 บทบาทและหน้าที่ผู้นำ

2. ภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.2 ภาวะผู้นำกับอำนาจ

3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 3.1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)
 - 3.1.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)
 - 3.1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)
 - 3.1.4 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory)

3.2 แนวคิดภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

4. ประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษา

- 4.1 ความหมายประสิทธิภาพการบริหารงาน
- 4.2 ประสิทธิภาพการบริหารงาน
- 4.3 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา
 - 4.3.1 การบริหารงานวิชาการ
 - 4.3.2 การบริหารงานงบประมาณ

4.3.3 การบริหารงานบุคคล

4.3.4 การบริหารงานทั่วไป

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถรวมและประสานพลังความคิดพลังงานทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นผู้ที่กำหนดและชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงานจะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การ ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ และบทบาทและหน้าที่ผู้นำไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายของพฤติกรรม

คนเราทุกคนย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปพฤติกรรมที่แสดงออกมีทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจนและไม่ชัดเจน แต่สามารถที่จะบ่งบอกได้ว่าต้องการอะไร หรือมีอารมณ์ใด ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของพฤติกรรมไว้หลายท่าน ได้แก่

กู๊ด (Good, 1993 : 58 อ้างถึงใน พิสิษฐ์ แม้นเขียน, 2545 : 75) ได้อธิบายว่าพฤติกรรมเป็นการกระทำหรือกิจกรรมของหน่วยงานหนึ่ง ได้แก่ บางสิ่งบางอย่างที่หน่วยงานได้กระทำทั้งการกระทำที่ปรากฏออกมาให้เห็นได้ กระบวนการที่เกิดขึ้นภายในทางกายภาพและทางอารมณ์และกิจกรรมที่เกิดจากบุคคลที่มีจิตใจปกติ

โวลแมน (Wolman, 1997 : 4) ให้นิยามพฤติกรรม หมายถึงผลรวมทั้งหมดของการกระทำโดยตรงที่เกี่ยวข้องของบุคคลทั้งที่เกิดขึ้นอยู่ภายในและที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมการกายภาพและสังคม

เขาวเรศ ผิวนิม (2545 : 25) กล่าวว่า พฤติกรรมของมนุษย์ทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจน พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่สำคัญ คือ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และช่วงเวลาในชีวิตของบุคคล และพฤติกรรมของมนุษย์สามารถที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นได้

สรุปได้ว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำหรือกิจกรรมที่บุคคลหรือหน่วยงานที่แสดงหรือปรากฏออกมาทั้งที่มองเห็นได้ชัดเจน และมองเห็นได้ไม่ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างมาเกี่ยวพันให้เกิดขึ้น และสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้

2. ความหมายของผู้นำ

อานันท์ ปันยารชุน (2543 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำผู้อื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตามและการที่จะเป็นผู้นำได้ และมีความยั่งยืนจะต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบ ควรไม่ควร โดยสิ่งที่จะควบคุมพฤติกรรม การกระทำของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ คุณธรรม จริยธรรม

ชัยวุฒิ จุฑาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 12) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบและเป็นผู้มีอำนาจในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 95) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

ถวิล มาตรฐาน (2542 : 7) ผู้นำ คือ บุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรรูปนัย (Formal Organization) และองค์กรอรูปนัย (Informal Organization) เป็นผู้ที่มีอิทธิพลที่จะนำหรือร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำ (Leader) จะต้องนำ (Lead) ผู้ตาม (Follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

เรืองยศ ไชยศึก (2536 : 12) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจเพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

เทพพนม เมืองแมน และคณะ (2540 : 184) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

สมคิด บางโม (2539 : 234) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงสมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่มคือแผ่อิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังคนและสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งหรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

เดจโนชกะ (Dejnozka, 1983 : 94) มีความเห็นว่า ผู้นำคือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้า (Head) ของกลุ่ม

กิติ ตยัคคานนท์ (2534 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องเป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจเนื่องจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนในทางดีหรือทางชั่วก็ได้

ผู้นำซึ่งผู้อื่นคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถรวมและประสานพลังความคิด พลังงานทุกฝ่ายภายใต้การบังคับบัญชาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นผู้ที่กำหนด และชี้ทิศทางเป้าหมายของการทำงานจะต้องผสมผสานความต้องการส่วนบุคคลกับองค์การให้สอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนทำงานให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานมากกว่าคนทั้งปวงในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นตัวจักรสำคัญที่จะหมุนให้กลไกตัวเล็กตัวน้อยหมุนตามไปด้วย ผู้บังคับบัญชาที่เข้มแข็งมีความรู้ความสามารถ จะเป็นที่รักใคร่ด้วยใจจริงของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นศูนย์รวมน้ำใจของบุคคลในหน่วยงานเหมือนกับที่เหล่าจื้อผู้เป็นบิดาของปรัชญาเต๋ากล่าวไว้ว่า “ยิ่งโต ยิ่งสูง ยิ่งต้องทำตัวให้เล็กลง ให้ต่ำเหมือนทะเล เป็นที่รวมของแม่น้ำลำธาร” ผู้นำเช่นนี้ย่อมทำให้กิจการขององค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่เจริญรุ่งเรืองอย่างแน่นอน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือ ผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ลึกซึ้งชอบ สิ่งใดควรไม่ควรและมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนต้องการด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็มใจและศรัทธาเชื่อถือ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจการต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ชี้นำสมาชิกร่วมกันปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จตามเป้าหมายรวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

3. ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

เกท เดวิท (Keit, Davis, 1972 : 102 - 104 อ้างถึงใน พรธณี แดงเครือ, 2549 : 23) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและมีความเพียรพยายามทกระทำภารกิจให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเอง และเป็นผู้ที่มีทักษะในการการติดต่อสื่อสาร เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

ชัชวาลย์ จุฑาพันธ์สวัสดิ์ (2545 : 14) กล่าวว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดี คือผู้ที่มีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในการติดต่อสื่อสาร

4. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

เจม เจ คริบบริน (Jame J.Cribbin, 1989 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540 : 55-56) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 9 ประการ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีความคิดไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่างบเวลาและพลังงานการวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้รับประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organization) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการพยายามให้เกิดการสูญเสียเปล่าน้อยที่สุด

3. การจัดคนบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวันหนึ่งเท่านั้นแต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทิศทางโดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะจัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การระดมความร่วมมือผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคคล และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงรวดเร็วทันต่อการแก้ไขและให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญ

7. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่จะต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นและเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

8. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทำด้วยเท่าที่ยอมรับ

9. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าได้ทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใดได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการคือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 84 อ้างถึงใน วิฑูรย์ พงษ์พญา, 2544 : 36-39) ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่างผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการมีอำนาจหน้าที่อย่างหนึ่งและผู้นำในกลุ่มประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ต่างๆ ไปเพื่อเป็นแนวคิด 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นชัดเจนอย่างหนึ่งของผู้นำคือบทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงานหรือฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตนผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้สิ่งใดมาประกอบ เพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

3. ผู้นำในฐานะกำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำหรืออาจมาจากผู้ได้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายของตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ได้ผู้บังคับบัญชาส่วนมากเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้นแต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมด ทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The Leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆ กัน จึงจำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีความเหมาะสมและความสามารถ

เพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจะกลายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่ม โดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงาน และควรรับการติดต่อบุคคลภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relation) ผู้นำมักจะคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจะต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษาความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยก ก็จะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

7. ผู้นำในฐานะให้คุณให้โทษ (The Leader as Purvey and Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณให้โทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นทรงอำนาจ และเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากขึ้นน้อยยี่งงานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากเกินไป

8. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

9. ผู้นำในฐานะบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงานมักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มมีความสำคัญต่อการดำรงคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้ความสามัคคีกันอยู่ตลอดย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่มเป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตามขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของทุกคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจรับผิดชอบต่อการกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำโดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาส ต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนกลุ่มได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติสร้างความเชื่อมั่นและความศรัทธาต่างๆให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่มอุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆพากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

13. ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as father figure) ผู้นำชนิดนี้จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่มที่มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะกล่าวว่าค่าใครก็ตามจะไม่มีใครถือ โกรธเพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการพูดว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรักความหวังคืออยู่เสมอ ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่ม เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้ จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นแทนกลุ่ม โดยทั่วๆ ไปคนเราก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นแต่จะพากันชดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งการชดทอดเช่นนี้ทำให้ผู้ที่ถูกชดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาเพราะเมื่อมีเหตุการณ์ร้ายๆ นั้นผ่านพ้นไป ผู้คนจะพากันหันออกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนตนแต่เพียงผู้เดียว

เจม เจ คริบบริน (Jame, J.Cribbin, 1989 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2540 : 55-56) ได้จัดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำในด้านการจัดการไว้ 9 ประการ

1. วางแผน (Planning) ถ้าผู้บริหารไม่มีความคิดไว้ล่วงหน้าผู้ปฏิบัติก็จะทำในสิ่งที่ไม่คุ้มค่ากับเวลาและพลังงานการวางแผนเป็นเรื่องของการคิดไว้ล่วงหน้าเพื่อควบคุมแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้รับประสิทธิผลมากที่สุด

2. การจัดองค์การ (Organization) คือการรวบรวมกำลังคน งบประมาณ วิธีการ วัสดุ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ของหน่วยงานมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการพยายามให้เกิดการสูญเสียให้น้อยที่สุด

3. การจัดคณะบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) ผู้นำไม่ควรคิดเพียงแต่การทำงานไปวันหนึ่งเท่านั้นแต่จะต้องให้แน่ใจว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นด้วย

4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing) ผู้นำต้องเป็นผู้ชี้ทิศทางโดยการแบ่งอำนาจตามหน้าที่ที่จำเป็นด้วยการกำหนดให้บุคลากรทำงานเฉพาะอย่าง กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะจัดหรือประเมินสัมฤทธิ์ผลของงาน

5. การประสานงาน (Co-ordinating) ผู้นำจะต้องประสานงานปัจเจกบุคคลกับกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อบุคลากรจะได้ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การระดมความร่วมมือผู้นำจะต้องสามารถทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยการจัดสภาพการทำงานให้สัมพันธ์กับความต้องการของบุคคล และสร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. การควบคุม (Controlling) ผู้นำต้องใช้ความพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง รวดเร็ว ทันต่อการแก้ไข และให้รางวัลหรือพิจารณาลงโทษการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม แทนที่จะเป็นการพิจารณาแบบการเมืองหรือใจบุญ

7. การทบทวนและการประเมินผล (Reviewing and Evaluating) ผู้นำจะปฏิบัติงานกับบุคลากรไม่เพียงแต่เพื่อให้เป็นที่พอใจตามความต้องการของหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังต้องช่วยให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้นและเป็นบุคคลที่มีคุณค่าสำหรับหน่วยงานอีกด้วย

8. การนำ (Leading) ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำบุคคลด้วยการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทำด้วยเท่าที่ยอมรับ

9. การทำงานงบประมาณ (Budgeting) ผู้นำจะต้องประเมินค่าตนเองว่าทำให้หน่วยงานเกิดความเป็นปึกแผ่นมั่นคงเพียงใดได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงใด การประเมินค่าประเมินได้จากสิ่งสำคัญ 4 ประการคือ การใช้เวลา ความคิด ความสามารถเฉพาะตัวและพฤติกรรม

นิภา แก้วศรีงาม (2530 : 114 - 115 อ้างถึงใน พรณี แดงเครือ, 2549 : 35 - 36) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้ากลุ่มธรรมดาๆ แต่เป็นผู้ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามตน เพื่อไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้ แต่ “หัวหน้า” อาจจะเป็นเพียงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งอาจจะสามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้หรือไม่ก็ได้ บางรายอาจจะเป็นเพียงหุ่นเชิดที่ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำเลยโดยผู้นำแฝงเชิดตนอยู่เบื้องหลัง ในที่นี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้นำจริงๆ ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการทำงานและการบริหารงานของผู้นำควรแสดงบทบาทต่างๆ เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้วางแผนและนโยบาย
- 1.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 1.3 เป็นผู้วางกฎระเบียบ และวิธีการในการดำเนินงาน
- 1.4 เป็นผู้ริเริ่มงาน
- 1.5 เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและให้คำแนะนำ
- 1.6 เป็นผู้ประสานงาน
- 1.7 เป็นผู้ประเมินผลและติดตามผลงาน

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากหน้าที่การงานแล้ว ผู้นำควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 2.1 เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
- 2.2 เป็นผู้ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจ
- 2.3 เป็นผู้ประสานสัมพันธ์และประนีประนอม
- 2.4 เป็นแพะรับบาปแทนลูกน้อง
- 2.5 เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
- 2.6 เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
- 2.7 เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
- 2.8 บทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- 2.9 เป็นผู้กลั่นกรองงานและเร่งงาน
- 2.10 เป็นสัญลักษณ์และตัวแทนของกลุ่ม
- 2.11 เป็นผู้เชี่ยวชาญ

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการ โน้มน้าวให้ผู้ตามมีความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งในการบริหารงานผู้วิจัยขอเสนอเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำกับอำนาจ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์เป็นที่ยอมรับกันช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม นักศึกษานักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ พอสรุปได้ ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (อ้างถึงใน ประมวล อินทศรี, 2541 : 8) ให้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำคนโดยคนเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ ความมั่นใจในผู้นำ เคารพนับถือและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ไซมอน (Simon, 1999 อ้างถึงใน ธิดาวัลย์ เสดะจันทร์, 2541 : 12) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 104) ได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ หัวหน้างาน การบริหารงานบุคคล เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนและเป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารงานขององค์กร การเป็นผู้นำดูแต่เพียงผิวเผินเป็นสิ่งที่ไม่ยากลำบากอะไรเลย แต่การเป็นผู้นำที่ดี ที่สามารถ น่าจะเป็นสิ่งยากลำบากอยู่ไม่น้อย ปัจจุบันนี้เราต้องประสบกับปัญหาของการขาดแคลนผู้นำที่สามารถ ขาดผู้นำในอุดมการณ์ที่ดี มีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่พึงเรียนรู้และปรับปรุงได้เป็นสิ่งที่นักบริหารงานบุคคลพึงสนใจที่จะสรรหาและสรรค์สร้างใหม่ให้มีขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กรของตน

ทองใบ สุคชารี (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ภาวะเป็นค่านาม แปลว่า ความมีหรือความเป็นหรือความปรากฏ ภาวะผู้นำจึงหมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้

กรีน (Green, 1978 อ้างถึงใน ธีรภัทร ประสมสุข, 2538 : 11) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วยผู้นำผู้ตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบริบท

จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2538 : 192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

พระธรรมปิฎก (2546 :4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

คณัย จันทร์เจ้าฉาย (2546 : 1) สรุปความหมายของภาวะผู้นำคือการทำให้สิ่งต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงโดยผ่านคนอื่นด้วยการสนับสนุนจากทีมงาน โดยที่ผู้นำนั้นต้องมีการส่งเสริมและดลบันดาลให้เอกบุคคลและทีมดำเนินการตามเขาได้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

บาส (Bass, 1985. อ้างถึงใน ยุพา เสนาะพิน, 2545 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม และได้รับผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้น

เซอร์จิอิวานีและมัวร์ (Sergiovanni and Moore, 1989 อ้างถึงใน ยุพา เสนาะพิน, 2545 : 11) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

จากความหมายของภาวะผู้นำ เราอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้แทน เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ตาม สาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า

1. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องกระทำร่วมกัน (Leadership is a Shered Matter) ในการทำงานใดๆ มิใช่ที่จะสำเร็จได้ด้วยผู้นำกลุ่มแต่เพียงผู้เดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกทุกคนและเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนโดยตรง โดยการข่มขู่ผู้อื่นให้เกิดความกลัววิธีการเช่นนี้จะไม่มีใครยอมรับภาวะผู้นำจะไม่เกิดขึ้น

3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นตามสถานการณ์ โดยที่บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่างๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ความเป็นผู้นำก็สูง กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับน้อย ความเป็นผู้นำก็ต่ำ กลุ่มสามารถจะพิจารณาได้ว่าสถานการณ์ใดควรมีผู้นำแบบใด เพื่อช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์หรือช่วยให้กิจการขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. ภาวะผู้นำเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ มีพรรคพวกสนับสนุน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นจากการได้พบปะเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสำคัญ

5. ภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวสมาชิกคนอื่นๆ ด้วย ไม่ได้มีเฉพาะผู้บริหารหรือคนใดคนหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้ที่มีลักษณะเด่นกว่าผู้อื่นจะมีโอกาสได้รับเลือกให้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

2.2 ภาวะผู้นำกับอำนาจ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหาร ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นได้ว่าผู้นำและ ภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

อำนาจ (Power) เป็นความสามารถที่จะผลักดันให้เกิดปรากฏการณ์หรือให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ผู้มีอำนาจจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลอื่น ผู้นำสามารถใช้อำนาจของตนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การผ่านการใช้อิทธิพล

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 10) กล่าวว่า ผู้นำจะมีอำนาจจากแหล่งที่สำคัญ 6 ด้าน ดังนี้

1. อำนาจที่ได้รับมอบหมาย (Philosopher Statesman) เป็นอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ในโครงสร้างองค์กร โดยบุคคลจะได้รับแต่งตั้งและมอบหมายงานที่เขาจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผ่านการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในกรอบของอำนาจหน้าที่ของตน

2. อำนาจในการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะจัดหารางวัลที่มีคุณค่าให้บุคคลอื่น ซึ่งจะชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่เขาต้องการ โดยอำนาจในการให้รางวัลอาจจะเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในโครงสร้างองค์กร หรือเกิดจากความสามารถของบุคคลที่จะให้รางวัลที่พอใจแก่บุคคลอื่น

3. อำนาจในการลงโทษ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถที่จะลงโทษบุคคลอื่น ซึ่งเป็นอำนาจที่จะลงโทษต่อพนักงานที่มีความผิด หรือไม่ยอมตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา

4. อำนาจที่เกิดจากการมีสารสนเทศ เป็นอำนาจที่เกิดจากความสามารถในการจัดการควบคุม และการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน

5. อำนาจที่เกิดจากความชำนาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากทักษะ ความสามารถ ความรู้ด้านเทคนิคและประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ในกลุ่มว่ามีความสำคัญ

6. อำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง เป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของบุคคลในการที่จะสร้างความภักดีและได้รับการยกย่อง หรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการนำเสนอแนวคิดวิวัฒนาการและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยนำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อ คือ ความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำมีการศึกษากันมากมายตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันมีลักษณะสับสนและบางทฤษฎีก็ขัดแย้งกันโดยสิ้นเชิงโดยทั่วไปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำจะศึกษาว่าผู้นำประเภทใดที่มีประสิทธิผลสูงสุดสามารถแบ่งแนวการศึกษาออกเป็น 3 แนวทาง (Robbins, 1996 : 366 - 386)

1.1 ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) เป็นการศึกษาคุณลักษณะเป็นผู้นำเริ่มตั้งแต่มก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับลักษณะผู้นำทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพ และจิตใจของผู้นำ โดยมีข้อสังเกตว่า คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ในการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้จึงเน้นที่จะค้นหา “คุณลักษณะของบุคคลที่ยิ่งใหญ่” เพื่อสร้างเป็นต้นแบบไว้ให้บุคคลที่ปรารถนาจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา

คุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะที่ใช้วัดว่าจะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ลักษณะของร่างกาย เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก พละกำลังและท่าทาง ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ความคิดริเริ่ม การเก็บตัว และการเปิดตัว ทักษะความสามารถ เช่น ความฉลาด ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และปัจจัยทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเข้าสังคม และฐานะทางสังคม

เดวิส (Davis, 1879 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล, 2541 : 257-258) ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในของเขาไว้ในหนังสือ Human Relation at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพที่ยู่ยากซับซ้อนระหว่างบุคคล รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ ตีต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Social Maturity) ผู้นำมักสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวางและมีความมั่นคงในอารมณ์อย่างไม่หวั่นไหว เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิกิริยาต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงจูงใจทางด้านการประสบความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักมีแรงจูงใจทางด้านการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายใน โดยมุ่งทำงานที่ได้รับรางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่จับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้นมักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่นอันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นเขาจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสังสรรค์ทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้นๆ ตลอดเวลา

1.2 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นการศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สืบเนื่องมาจากการศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำซึ่งไม่สามารถที่จะให้คำตอบเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ในการวิจัยเพื่อศึกษาผู้นำเชิงปฏิบัติการนั้นมีวิธีการศึกษา 2 แบบ ดังนี้

1. ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) มุ่งเน้นศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำภายในกลุ่มด้วยความเชื่อมั่นที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task - Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา เช่น การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และ 2) หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นต้น

2. ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task - Oriented Styles) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการชี้แนะ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคน (Employee - Oriented Styles) จะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536 : 48 - 50)

นอกจากนั้น เลวิน ลิพพิท และไวท์ (Lewin Lippitt and White, 1992 : 199 - 200) ได้จำแนกภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-faire) โดยที่ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มและตัดสินใจโดยผู้นำ นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ และผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - faire) จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ น้อยมาก

1.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ในทศวรรษ 1970 เริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ ในสถานการณ์ที่ต่างกัน ต้องการรูปแบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน ดังที่ อาร์โนลด์ และเฟลด์แมน (Arnold and Feldman, 1978. อ้างถึงใน ยูพา เสนาะพิน, 2545 : 11) กล่าวว่าการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ดีที่สุด เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวอย่างง่ายผู้นำจะต้องมีลักษณะหรือเลือกใช้พฤติกรรมใดจึงจะทำให้การบริหารงานสำเร็จผล มีทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มแนวคิดนี้คือ

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler contingency model) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ในระยะต้นๆ ซึ่งพัฒนาโดยเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) กล่าวว่าผู้นำที่ดีเป็นส่วนผสมระหว่างแบบของผู้นำ กับสถานการณ์ที่ต้องการ ซึ่งแบบของผู้นำวัดได้จากค่าคะแนนผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด ซึ่งอธิบายว่าสถานการณ์ขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงาน และอำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ กล่าวคือหากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงานชัดเจน และมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้

2. ทฤษฎีสถิตของเรดดีน (Reddin) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำ ได้แก่ มิตินุงงาน มิตินุงสัมพันธ์และมิตินุงประสิทธิผล ซึ่งได้กำหนดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ จำแนกเป็น แบบที่มีประสิทธิผลต่ำจำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้หนีงาน (Deserter) แบบนักบุญ (Missionary) แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) และแบบผู้ประนีประนอม (Compromiser) และแบบที่มีประสิทธิผลสูง จำนวน 4 แบบ ได้แก่ แบบผู้ยึดระเบียบ (Bureaucrat) แบบนักพัฒนา (Developer) แบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (Benevolent Autocrat) และแบบนักบริหาร (Executive)

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993 : 158 - 170) สรุปได้ว่า คือความพยายามที่จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ฐานคิดคือประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ

1) พฤติกรรมผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบการมอบหมาย (Delegating) แบบการมีส่วนร่วม (Participating) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) 2) สถานการณ์จากมี ภาวะไปจนถึงไม่มีภาวะเกี่ยวกับงาน และภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งภาวะเกี่ยวกับงาน แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความสามารถมากที่สุด มีความสามารถค่อนข้างมาก มีความสามารถบ้าง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย ส่วนภาวะทางจิตวิทยา แบ่งออกเป็น 4 อย่าง ได้แก่ มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ มีความเต็มใจบ่อย ๆ มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ

1.4 ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theory) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ เจตคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือ องค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมแรง (Contingent Reinforcement) และเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order Change) เท่านั้น จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

เบอร์น (Burns, 1987 อ้างถึงใน ยุพา เสนาะพิน, 2546 : 13) ได้เสนอความเห็นว่าการศึกษภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีความคิดตรงกัน คือการมีความสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตามและให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือการทำให้ผู้ตามปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) คือภาวะผู้นำที่ใช้วิธีการติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ด้วยกระบวนการต่อรองโดยผู้นำใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) คือภาวะผู้นำที่ตระหนักตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนสภาพ คือ ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่ยกระดับพฤติกรรมของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งสองฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายโดยที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นกับวิธีการปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับ

ความต้องการของมาสเตอร์ แล้วจะคงดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายและยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

โดยสรุป ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในการวิจัย

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้นี้ เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการสังเคราะห์ ซึ่งมาจากผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ดังนี้

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 25) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ 10 ประการ (The 10 - p Model of Quality Leadership) คือ 1) การมุ่งประสงค์ 2) ความจำเป็นพื้นฐาน 3) การมองการณ์ไกล (Perspectives) 4) การวางแผน 5) มีหลักการ (Principle) 6) หลักในการทำงาน (Platform) 7) หลักการปกครอง (Politics) 8) ความซื่อสัตย์ 9) การบริหารคน (People) 10) ความรักองค์กร (Patriotism)

ยุกต์ (Yukl, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 150) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ออกเป็นพฤติกรรม 14 กลุ่ม ได้แก่ 1) การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing) 2) การแก้ปัญหา (Problem Solving) 3) การทำให้วัตถุประสงค์และบทบาทมีความชัดเจน (Clarifying Roles and Objectives) 4) การแจ้งให้ทราบ (Informing) 5) การติดตามผล (Monitoring) 6) การจูงใจและการบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) 7) การให้คำปรึกษา (Consulting) 8) การมอบหมายงาน (Delegation) 9) การสนับสนุน (Supporting) 10) การพัฒนาและสอนงาน (Developing and Mentoring) 11) การจัดการความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing Conflict and Team Building) 12) การสร้างเครือข่าย (Networking) 13) การให้การยอมรับ (Recognizing) 14) การให้รางวัล (Rewarding)

ยุกต์ (Yukl, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 106) ได้สังเคราะห์ผลงานของนักวิจัยหลายคน เพื่อหาว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ สรุปได้ 8 ประการ ได้แก่ 1) เป็นผู้นำที่มีระดับความมีพลังสูงและทนต่อความเครียดได้ดี 2) มีความมั่นใจตนเอง 3) มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถภายในตนเอง 4) มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์ 5) เป็นผู้ที่มีความสัจซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการ 6) มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม 7) ต้องการด้านมุ่งความสำเร็จ 8) ต้องการได้รับความรัก ความผูกพันจากผู้อื่น

เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 281) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมาย มีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้

บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 55 - 57) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) พฤติกรรมโดยเสน่ห์หา (Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 2) สร้างแรงจูงใจด้านการคล้อย (Inspiration) 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) มุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration)

ฟีดเลอร์ (Fiedler, 1987 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544 : 87) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยผู้นำตามสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 2) โครงสร้างของงาน 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

ทิชซีและเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเป็นดังนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความซับซ้อน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล

แฮร์ริส (Harris, 1989 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีดังนี้ 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน 4) ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี

ศรียา สุขพานิช (2542 :121) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติที่ดี 4 ประการคือ 1) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนได้อย่างมีระบบ 3) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักวิธีการดำเนินงานและ 4) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถกำหนดนโยบายได้อย่างชัดเจนและสามารถที่จะปฏิบัติตามได้โดยสะดวก

มันทรา ธรรมบุศย์ (2544 : 12) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จในชีวิต คือ การมีหัวใจที่เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและมีความคิดที่จะต่อสู้ชีวิตและมีจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในชีวิต การตั้งเป้าหมายหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามไปถึงจุดหมายนั้นให้ได้

กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : ออนไลน์) ระบุว่า สังคมมีความคาดหวังด้านคุณธรรม จริยธรรมจากครูใหญ่

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton 1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 78) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ ที่เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคน แบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญมี 5 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน หรือแบบ 9, 1 2) ผู้นำแบบขมขมสังสรรค์ หรือแบบ 1, 9 3) ผู้นำแบบย่ำแย่ หรือ แบบ 1,1 4) ผู้นำแบบทางสายกลาง หรือแบบ 5, 6 5) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9

ฮาลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน ดำรงค์ศักดิ์ ดำริห์, 2545 : 22) กล่าวเน้นว่าถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นกลุ่ม งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า แนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนั้น สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องรู้จักสร้างกระบวนการกลุ่ม (Group Process) โดยสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จเป้าหมายขององค์กร

เมื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนำมาสังเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำ จะได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำจากผลการศึกษาของบุคคลต่าง ๆ

องค์ประกอบ ที่ได้จากการสังเคราะห์	เซอร์จิโรวานนี	บาส	ทิชชี่และเดวานน่า	แฮร์ิส	ยูคล์	กรีนฟิลด์
1. พฤติกรรมการมุ่งประสงค์	การมุ่งประสงค์				การทำให้ วัตถุประสงค์ มีความชัดเจน มุ่ง ความสำเร็จ การสร้างทีมงาน	
2. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม	องค์ประกอบหนึ่งของ ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล					
3. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล		การมีวิสัยทัศน์เป็น องค์ประกอบหนึ่งของ พฤติกรรมโดยเสนาหา	การมองการณ์ไกล			
4. พฤติกรรมมีคุณธรรมและ จริยธรรม					มีความซื่อสัตย์ ถือคุณธรรม	
5. พฤติกรรมการวางแผน	การวางแผน			เป็นแบบอย่างความ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม	การวางแผน	มีคุณธรรม จริยธรรม
6. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน		มุ่งความสัมพันธ์เป็น รายคน		มีความเป็นมิตรกับผู้ ตาม ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ยกย่อง		

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ได้จากการสังเคราะห์	เซอร์จิโอวานนี	บาส	ทิชซีและเดวานน่า	แฮร์ริส	ยูลล์	กรีนฟิลด์
	<p>มีหลักการ</p> <p>หลักในการทำงาน</p> <p>หลักการปกครอง ความซื่อสัตย์</p> <p>การบริหารคน</p> <p>ความรักองค์กร</p>	<p>กระตุ้นการใช้ปัญญา</p> <p>การคลอใจ</p> <p>การให้รางวัล</p> <p>การวางเฉย</p>	<p>เป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เป็นคนกล้าและ เปิดเผย เชื่อมั่นในคนอื่น ใช้คุณค่าเป็น แรงผลักดัน เป็นผู้เรียนรู้ตลอด ชีวิตมีความสามารถ ที่จะเผชิญกับความ สลับซับซ้อน</p>	<p>ให้ผู้ตามมีอิสระใน การทำงาน มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น มีความภักดี</p>	<p>การแก้ปัญหา</p> <p>การแจ้งให้ทราบ</p> <p>การติดตามผล</p> <p>การจูงใจและ บันดาลใจ</p> <p>การให้คำปรึกษา</p> <p>การมอบหมายงานการ สนับสนุน การพัฒนา การสอนงาน การจัดการความขัดแย้ง การสร้างเครือข่าย การให้การยอมรับ การให้รางวัล</p>	

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

องค์ประกอบ ที่ได้จากการสังเคราะห์	ฟีดเลอร์	เบลคและมูตัน	ฮาลพิน	เฮาส์และมิทเชลล์	ศรียา สุขพานิช	มัทธา ธรรมบุศย์
1. พฤติกรรมการมุ่งประสงค์			สนับสนุนให้สำเร็จ เป้าหมายขององค์กร	ทำให้วิถีทางไปสู่ เป้าหมายมีความชัดเจน	คิดริเริ่ม สร้างสรรค์	ตั้งเป้าหมายและ พยายามไปถึงให้ได้
2. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม	มีอำนาจตาม ตำแหน่งหน้าที่	แบบทำงานเป็นทีม	มุ่งทำงานเป็นกลุ่ม			
3. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล					กำหนดนโยบายที่ ชัดเจนและง่าย	
4. พฤติกรรมมีคุณธรรมและ จริยธรรม						มีความเข้มแข็ง และเด็ดเดี่ยว สู้ชีวิต
5. พฤติกรรมการวางแผน	โครงสร้างของงาน		สร้างกระบวนการกลุ่ม เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย		มีความสามารถในการวางแผน	ตั้งเป้าหมายไว้ ล่วงหน้า แล้วทำให้ได้
6. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายคน	ความสัมพันธ์ของ ผู้นำ กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา			สร้างการจูงใจ		

จากตารางเมื่อนำองค์ประกอบภาวะผู้นำของนักวิชาการที่มีแนวคิดตรงกันมาเจงนับความถี่และจัดลำดับจะได้ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. พฤติกรรมการมุ่งประสงค์ | ความถี่ 5 |
| 2. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม | ความถี่ 4 |
| 3. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล | ความถี่ 3 |
| 4. พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม | ความถี่ 3 |
| 5. พฤติกรรมการวางแผน | ความถี่ 3 |
| 6. พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน | ความถี่ 3 |

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้าน ผู้วิจัยได้นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งประสงค์ (Purposing)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 38) เสนอแนวคิดว่า ผู้นำที่ดีเมื่อปฏิบัติงานควรตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จและความผิดพลาด นอกจากนี้การมีความมุ่งหมายยังช่วยให้ผู้นำได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักการและวิธีการดำเนินการและเป็นเครื่องช่วยประสานให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจและดำเนินไปตามแนวทางเดียวกัน ในการดำเนินงานของโรงเรียนนั้น จะต้องกำหนดแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่นโดยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งเป้าหมายที่ดีนั้นต้องมีลักษณะดังนี้ คือ 1) เป้าหมายต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและบุคคลที่อยู่ในองค์กร 2) เป้าหมายต้องชัดเจนและเป็นไปได้ 3) เป้าหมายต้องมีเหตุผล 4) เป้าหมายจะต้องมีลักษณะพอดีเหมาะสมกับระยะเวลาในเวลาหนึ่งพร้อมทั้งยังสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ ขององค์กรด้วย เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด 5) เป้าหมายจะต้องมีความกะทัดรัดมีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือค่านิยมอย่างใดอย่าง 6) เป้าหมายจะต้องไม่ยากจนเกินไปจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ

เฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 281) เชื่อว่าผู้นำสามารถสร้างการจูงใจให้เกิดขึ้นด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่เป้าหมายมีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไปถึงได้

มันทรา ธรรมบุศย์ (2544 : 12) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้เราประสบความสำเร็จในชีวิตคือการมีหัวใจที่เข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและมีความคิดที่จะต่อสู้ชีวิตและมีจุดประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในชีวิต การตั้งเป้าหมายหรือความปรารถนาอย่างแรงกล้าในสิ่งที่ต้องการไว้ล่วงหน้า แล้วพยายามไปถึงจุดหมายนั้นให้ได้ การมีพลังอำนาจของความคิดและพลังจิตที่แรงกล้าเหล่านี้เป็นความสามารถของบุคคล เป็นจุดมุ่งหมายของบุคคลแม้จะเผชิญอุปสรรค สำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า จะต้องมีความมุ่งหมายในการทำงานและทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะอย่างหนึ่ง คือ AQ (Adversity Quotient) ซึ่งเป็นคำที่พัฒนาขึ้นโดย พอล สโตลทซ์ (Paul Stoltz) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตอบสนองเหตุการณ์ในยาที่ต้องเผชิญกับอุปสรรค ความทุกข์ยากลำบาก ผู้ที่มีเป้าหมายในชีวิตจะมี AQ สูง ซึ่งจะทำให้มีจิตใจเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

ยุกต์ (yaki, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 106) ได้สังเคราะห์ผลงานนักวิจัยหลายคนเพื่อหาว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูง มีพื้นฐานของบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ มีความต้องการด้านมุ่งความสำเร็จ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความปรารถนาด้านความเป็นเลิศ เต็มใจแสวงหาความรับผิดชอบและความใส่ใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน

ฮาลพิน (Halpin, 1966 อ้างถึงใน ดำรงค์ดี ดำริห์, 2545 : 22) กล่าวว่า ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็น มุ่งการทำงานเป็นกลุ่ม งานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า แนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนั้นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องรู้จักสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

โดยสรุป พฤติกรรมด้านการมุ่งประสงค์เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยตั้งจุดประสงค์ในการทำงาน และชี้แจงจุดประสงค์ให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทางเดียวกัน โดยยึดจุดประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นหลัก และผู้บริหารจะสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความพยายามไปถึงจุดประสงค์ให้ได้

2. พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

เซอร์จิโอวานนี (Sergivanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 34) เสนอแนวคิดว่าทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วคนเราจะอาศัยร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ ถ้ามีอยู่ 2-3 คน ก็เป็นกลุ่มย่อย ๆ หรือกลุ่มเล็ก ๆ ถ้ากลุ่มหลาย ๆ คนก็เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ การใช้

วิธีการใดก็ตามที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มได้หันหน้าเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือกัน แก้ไขปัญหาด้วยกันก็จะทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีที่เรียกว่าการพัฒนาเกิดขึ้น การสร้างทีมงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะโน้มน้าวให้คนมาร่วมกลุ่มกันทำงาน

ยุกล (Yukl,1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 150) ได้วิเคราะห์พฤติกรรมพฤติกรรมผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ออกเป็นพฤติกรรม 14 กลุ่ม ซึ่งการสร้างทีมงาน (Team Building) เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือที่เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความผูกพันต่อหน่วยงาน

เบลคและมูตัน (Blake & Mouton,1964 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544 : 78) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสองมิติ ที่เรียกว่า ตารางการบริหาร (Managerial Grid) โดยแบ่งพฤติกรรมของผู้นำทั้งด้านที่มุ่งผลผลิตและด้านมุ่งคน แบบพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญมี 5 แบบ ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9,9 เป็นพฤติกรรมหนึ่งที่ผู้นำส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมในองค์การ พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน พฤติกรรมที่บ่งบอกลักษณะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม เช่น กระตุ้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติการอย่างมุ่งมั่น จัดลำดับความสำคัญชัดเจน เปิดใจกว้าง มีความเปิดเผย มองทะลุปรุโปร่งและสนุกกับงาน

ฮาลปิน(Halpin,1966 อ้างถึงใน ดำรงค์ศักดิ์ ดำริห์, 2545:22) กล่าวเน้นว่าถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมุ่งการทำงานเป็นกลุ่มงานส่วนใหญ่จะบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่าแนวทางที่ผู้บริหารสามารถปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารนั้นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือต้องรู้จักสร้างกระบวนการกลุ่ม (Group Process) โดยสนับสนุนให้สมาชิกดำเนินการให้สำเร็จเป้าหมายขององค์การ กระตุ้นกลุ่มให้สมาชิกในกลุ่มมีความยึดเหนี่ยวสามัคคีกันซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดกระบวนการกลุ่มที่ดีและเกิดความราบรื่นในการดำเนินงานร่วมกันต่อไป

โดยสรุป พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในการทำงานของตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ทีมงานทำงานโดยอิสระเต็มตามศักยภาพ

3. พฤติกรรมการมองการณ์ไกล (Perspective)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ, 2545 : 35) ให้แนวคิดว่าการมองการณ์ไกลได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็นความแตกต่างระหว่างยุทธวิธีและยุทธศาสตร์ และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองกว้าง ๆ มีความอดทน มีแนวความคิดไกล ซึ่งสามารถเข้าใจอะไรก็ได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

บาส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 : 55-57) ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน พฤติกรรมโดยเสน่ห์ (Charisma) เป็นพฤติกรรมด้านหนึ่งที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รับผิดชอบต่อภารกิจที่ต้องทำ โดยการใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และวิสัยทัศน์ต้องเป็นเครื่องชี้นำการกระทำและการตัดสินใจของสมาชิกแต่ละคนขององค์การ

ทิชซีและเดวานน่า (Tichy and Devanna, 1986 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะเป็นผู้มองการณ์ไกลเป็นผู้นำที่มีความสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

โดยสรุป พฤติกรรมการมองการณ์ไกลเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารงานที่สามารถรับรู้ภารกิจที่ต้องทำทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง ผู้นำที่มองเห็นการณ์ไกลจะเป็นคนที่มองอะไรได้กว้าง ๆ มีความอดทนมีแนวความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้สามารถเข้าใจอะไรได้โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย ผลผลิตที่ได้ก็คุ้มค่า

4. พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม (Personal integrity)

ยุกต์ (Yukl, 1988 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545:112) สรุปพื้นฐานบุคลิกภาพของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ต้องเป็นผู้ที่มีความสัตย์ถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ 5 ประการ คือ 1) มีความซื่อสัตย์และการพูดความจริง 2) การรักษาคำมั่นสัญญา 3) การแสดงออกในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ 4) การที่ผู้นำสามารถไว้วางใจที่จะเก็บความลับได้ 5) กล้าแสดงความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจ

แฮร์ริส (Harris, 1989 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2545 : 16) กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ควรเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

กรีนฟิลด์ (Greenfield, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : ออนไลน์) ระบุว่าสังคมมีความความหวังด้านคุณธรรม จริยธรรมจากผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นสถาบันแห่งศีลธรรม ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบด้านศีลธรรม การตัดสินใจต้องอยู่บนเหตุผลค่านิยมทางศีลธรรม

โดยสรุป พฤติกรรมการมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความมีศีลธรรม มีความซื่อสัตย์ พูดความจริง รักษาคำมั่นสัญญา มีความรับผิดชอบ ไว้วางใจได้มีความยุติธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น

5. พฤติกรรมการวางแผน (Planning)

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1982 อ้างถึงใน ปิยะนาถ บุญมีพิพิช, 2545 : 40) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมายและโครงการปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์ การวางแผนเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ควรขาดในการบริหารงานเพราะการวางแผนจะช่วยให้โครงสร้างใหญ่ของงานออกมาในรูปของการนำไปปฏิบัติ และจะได้ทราบว่าอะไรควรทำเป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ การวางแผนคล้าย ๆ กับข้อกำหนดทางยุทธศาสตร์ของผู้บริหารซึ่งจะออกมาเป็นวิธีการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ในแง่ของยุทธวิธี เช่นผลผลิตเฉพาะในระยะสั้น หรือตารางการทำงานต่าง ๆ ในเรื่องของการวางแผน

ยुकล์ (Yukl, 1987 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545 : 150) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำเฉพาะด้าน ซึ่งมีทั้งพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ ด้านการวางแผนเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจ การพิจารณาจัดทรัพยากรและคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพการปรับปรุงด้านการประสานงาน การเพิ่มผลผลิตและความมีประสิทธิภาพขององค์การ

ศรียา สุขพานิช (2542 : 121) ได้ให้แนวคิดไว้ว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติที่ดีประการหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนได้อย่างมีระบบ

โดยสรุป พฤติกรรมการวางแผน เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงกระบวนการคิดล่วงหน้า เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการในอนาคตและหาวิธีที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการนั้น

6. พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน ยูพา เสนาะพิน 2545: 16-17) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การมุ่งสัมพันธ์รายบุคคลเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์อาจแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การมุ่งสัมพันธ์โดยเน้นที่กลุ่ม ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม และการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคล ผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน สำหรับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เล็งของผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ตามทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ซึ่งจะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้ตามคืออะไร แต่ยังคงระดับความต้องการให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะไม่แยกผู้ตามเป็นคณวงในหรือวงนอกจะเอาใจใส่ผู้ตามแต่ละคนอย่างสมดุลและเท่าเทียมกัน กล่าวโดยสรุปการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามรายบุคคลแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน นอกจากผู้นำจะตั้งเป้าหมายแล้ว ผู้นำยังตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามรวมทั้งส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบหมายภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ฟีคเลอร์ (Fiedler, 1965 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2544 : 87) สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ และชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผู้นำ คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความไว้วางใจ

แฮริส (Harris, 1989 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ผู้นำควรมีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดากับบุตร

โดยสรุป พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารงาน ด้วยการเอาใจใส่ความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของบุคลากรเป็นรายบุคคล กระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ

ให้การช่วยเหลือเป็นที่เลื่อม เป็นผู้สอนงาน ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ สนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในชีวิต

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเริ่มมีความชัดเจนขึ้นเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 แนวทางได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนสภาพ มีผู้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้มากมาย และเมื่อผู้วิจัยนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำมาสังเคราะห์แล้วสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำได้ 6 ด้าน คือ 1) พฤติกรรมด้านการมุ่งประสงค์ 2) พฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรมด้านการมองการณ์ไกล 4) พฤติกรรมด้านการมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) พฤติกรรมด้านการวางแผน และ 6) พฤติกรรมด้านการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคล ผู้วิจัยจึงนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 6 ด้านมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ประสิทธิผลการบริหารงานสถานศึกษา

ในการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหาร ผู้วิจัยนำเสนอโดยเรียงลำดับหัวข้อคือ ความหมายของประสิทธิผล ประสิทธิผลการบริหารงาน และขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความหมายของประสิทธิผล

ประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) มีความสำคัญในการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจว่า การบริหารองค์การจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ถ้าองค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ แต่ถ้าไม่สามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์องค์การนั้นก็ล้มละลาย

มอท (Mott, 1973 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542:57) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์การ หมายถึง ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น

ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson, 1985 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก, 2542 : 57) ให้แนวคิดในการพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียนว่า คือ การที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก และสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้

ซามูแต (Zamuta, 1991 อ้างถึงใน ภิญญ โขชศึลา 2543 : 39) ได้สรุปความหมายของประสิทผลองค์การไว้ 2 ลักษณะ คือ 1) ความหมายที่ใช้แนวทางเป้าหมาย มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย โดยพิจารณาว่า การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เน้นถึงการนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ 2) ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญที่องค์การจะต้องบรรลุเป้าหมาย มีการจัดหาทรัพยากรที่ต้องการ กระบวนการภายในมีสุขภาพดี กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเชิงกลยุทธ์มีความพอใจเน้นความหมายของซามูแต มีสิ่งที่ต้องรับผิดชอบเป็นพื้นฐาน 2 ประการ คือ การบรรลุเป้าหมายและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel 1991 อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก 2542 : 57) มีความเห็นว่า ประสิทผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติที่ดี และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 43) ได้ให้ความหมายของประสิทผลองค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ได้

โดยสรุป ประสิทผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การหรือสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนด สามารถแก้ปัญหาภายในองค์การหรือสถานศึกษา และทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

2. ประสิทผลการบริหารงานสถานศึกษา

ประสิทผลการบริหารงานหรือการบริหารองค์การเป็นเรื่องสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทผลจะมีคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะตัวที่ใช้วัดว่าจะเป็นผู้นำที่มีประสิทผล

ดับรินและไอร์แลนด์ (Dubrin and Ireland, 1993 : 270 -274) กล่าวว่าคุณสมบัติเฉพาะที่มีผลต่อความเป็นผู้นำที่มีประสิทผล ซึ่งผ่านกระบวนการวิจัยและเฝ้าสังเกตมาแล้ว มีต่อไปนี้

1. ทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจ (Cognitive Skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้การคิดแก้ปัญหาโดยเข้าใจ โครงสร้างของปัญหาและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งแวดล้อมกับปัญหาแล้วสามารถแก้ปัญหา ผู้นำที่มีประสิทผลต้องมีทักษะด้านการรู้คิดหรือความเข้าใจที่เหมาะสม ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะ 3 ทักษะด้วยกัน คือ 1) ความสามารถในการแก้ปัญหา 2) ความสามารถหยั่งรู้ตัวบุคคลและสถานการณ์ 3) ความสามารถด้านเทคนิคและความเป็นมืออาชีพ

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality Traits and Characteristics) อันเป็นความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง 2) แรงจูงใจด้านอำนาจ 3) ความต้องการประสบความสำเร็จ 4) อารมณ์ขัน 5) ความกระตือรือร้น 6) การแสดงออกที่เหมาะสม

3. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation Ship with Subordinates) ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ดี ไม่ถือตัว และพบปะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นนิจ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและต่อผู้อื่น

4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำที่กระทำกิจกรรมซึ่งต้องสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มที่อยู่ในและนอกองค์กร เช่น ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขอข้อมูลด้านกำลังคนจากผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการติดต่อประสานงานกันภายในองค์กรติดต่อสื่อสารกับพนักงานขายบริษัทอื่น ก็ถือว่าการประสานงานกันภายนอกองค์กร เป็นต้น

5. เป็นตัวอย่างที่ดี (Leading by Example) ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ตัวเป็นตัวอย่างในแง่บวก แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านความซื่อสัตย์ การทำงานเป็นทีมความระมัดระวังในการทำงาน ความรอบรู้ทั้งในงานและสิ่งแวดลอมรอบตัว

6. สัมผัสที่อ่อนไหว (Sensitivity and Tact) หมายถึงความคล่องตัวหลากหลายสามารถเข้าถึงหรือรู้จักใจผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำในลักษณะถากถางเยาะเย้ยผู้ใต้บังคับบัญชาการแสดงผลพฤติกรรมข่มขู่

7. ความคาดหวังสูงที่คงเส้นคงวา (Maintaining high Expectation) ผู้นำที่มีความคาดหวังสูงอยู่ตลอดเวลาในทางที่เจริญก้าวหน้า รักษาความคาดหวังที่สูงไว้เพื่อก้าวไปสู่จุดหมายไม่ทำงานไปวันๆ โดยปราศจากความคาดหวังนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เยี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (Supportiveness) คือผู้นำที่แสดงความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้แสดงออกหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นทีม รู้จักใช้กลยุทธ์ในการจูงใจให้คนอื่นทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ หรือจูงใจโดยการกระตุ้นและให้คำชมเชยเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 43) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลการบริหารงานไว้ 3 แนวทาง คือ 1) ประสิทธิภาพในแง่ของเป้าหมาย (Goal Model of Organizational Effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่ นั่น ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้

หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการพิจารณาประสิทธิผลขององค์กร เช่น วัดจากความสามารถในการผลิตวัดจากผลกำไร เป็นต้น 2) ประสิทธิภาพในแง่ของระบบ – ทรัพยากร (The System-Resource Model of Organizational Effectiveness) พิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถขององค์กรที่แนะนำทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร 3) ประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์ (The Multiple Criteria of Effectiveness)

สุวิมล ว่องวานิช (2543 : 56-60) เสนอแบบประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน 8 แบบได้แก่ 1) แบบเป้าหมาย (Goal Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด 2) แบบทรัพยากร - ปัจจัยป้อน (Resources - Input Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อนที่มีคุณภาพ 3) แบบกระบวนการ (Process Model) หมายถึง การที่โรงเรียนมีกระบวนการดำเนินการภายในโรงเรียนทั้งกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) แบบความพึงพอใจ (Satisfaction Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ได้ผลเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) แบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ (Legitimate Model) หมายถึง การที่โรงเรียนประสิทธิผลการดำเนินงานดี 6) แบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล (Ineffectiveness Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ 7) แบบการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 8) แบบการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management Model) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel, 1991 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง, 2544 : 185) ได้นำเสนอประสิทธิผลการบริหารไว้ 4 ด้าน คือ 1) การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่หลักขององค์กรที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม เพื่อสนองต่อความต้องการของสังคม หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรมความเจริญเติบโตและการพัฒนา 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ หรือผลสำเร็จที่พึงปรารถนา ซึ่งองค์กรจะต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุผลตามที่ต้องการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพการจัดหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

3) การบูรณาการ (Integration) คือ ความสามารถในการหล่อหลอม ประสมประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรเพื่อรวมพลัง การสื่อความหมายและความขัดแย้ง 4) การคงไว้ระบบค่านิยม (Latency) ความสามารถขององค์กรที่จะ โน้มน้ำวบุคคลในองค์กรให้ดำรงรักษาไว้ ซึ่งค่านิยมรูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลในระบบเกณฑ์ที่ในการประเมิน ได้แก่ ความจงรักภักดีศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

โดยสรุป ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้เกณฑ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะและสภาพขององค์กร ซึ่งต้องดูจากตัวแปรหลายตัวและอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จหลายตัว ทั้งนี้้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม

ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยนำบทบาทและภารกิจแนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549 : 7 - 88) ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงานงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ผู้วิจัยจึงใช้ภารกิจดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบในการกำหนดวัดประสิทธิผลของสถานศึกษา

3. ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2540 : 18) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในและนอกสถานศึกษาให้ดำเนินงาน 5 ประการคือ

1. ปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือการบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคลากร
3. การบริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 :7) อธิบายว่าการบริหารสถานศึกษา ควรมีขอบเขตและภารกิจของสถานศึกษาครอบคลุมทั้ง 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ 2) งานกิจการนักเรียน 3) งานด้านบริหารบุคคล 4) งานบริหารทั่วไป 5) งานอาคารสถานที่ 6) งานความสัมพันธ์กับชุมชน มีเป้าหมายหลักรวมกัน คือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและ

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตร โดยมีงานวิชาการเป็นหลัก ส่วนงานอื่นเป็นงานที่สนับสนุนส่งเสริมงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 งาน ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การบริหารงานทั่วไป โดยกำหนดขอบข่ายการบริหารงานทั้ง 4 งาน ดังนี้

1. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ 12 งาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
9. การแนะแนวการศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. ขอบข่ายการบริหารงานประมาณ 7 งาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
3. การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการ

ดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
5. การการบริหารการเงิน
6. การบริหารบัญชี
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. ขอบข่ายการบริหารบุคคล 5 งาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

4. ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไป 19 งาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ บุคลากรและบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมนโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบและ

ตามอรรถาธิบาย

12. การการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
15. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานงานราชการกับเขตพื้นที่และหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบควบคุมในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในหน่วยงานอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 7 - 88) ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคล แบ่งการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดขอบข่ายกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา 4 งาน 1) วิชาการ ขอบข่ายและภารกิจ 17 งาน 2) การบริหารงานประมาณ ขอบข่ายและภารกิจ 22 งาน 3) บริหารงานบุคคล ขอบข่ายและภารกิจ 20 งาน 4) บริหารงานทั่วไป ขอบข่ายและภารกิจ 22 งาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ผลการบริหารงานของสถานศึกษาในการวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษาชุมชนและท้องถิ่น ให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายใน เพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอกให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ จัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียนชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการ

1. การวางแผนงานด้านวิชาการ
2. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
4. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวองค์กร หน่วยงาน และสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา

15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

17. การพัฒนาและ การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวทางการปฏิบัติในการบริหารงานวิชาการ โดยกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร นโยบายของหน่วยงานเหนือสถานศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการวางแผนพัฒนา คุณภาพวิชาการ การดำเนินการพัฒนาตามแผน การติดตาม ตรวจสอบ การประเมิน เพื่อการ ปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป การบริหารงานวิชาการเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาโดยต้อง ดำเนินการอย่างอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และ การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง ในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่างมี คุณภาพและมีประสิทธิผล โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดของ สถานศึกษา ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาการวางแผนพัฒนาคุณภาพวิชาการ การดำเนินการพัฒนา ตามแผน การติดตาม ตรวจสอบ การประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้สถานศึกษา บริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ และสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้ อย่าง เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานงบประมาณ

1. การจัดทำแผนงบประมาณ
2. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี
3. การอนุมัติใช้จ่ายงบประมาณ
4. การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
11. การเบิกเงินจากคลัง
12. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
13. การนำเงินส่งคลัง
14. การจัดทำบัญชีการเงิน
15. การจัดทำรายงานการทางการเงินและงบการเงิน
16. การจัดทำและจัดหาแบบบัญชีทะเบียนและรายงาน
17. การวางแผนพัสดุ
18. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์สิ่งก่อสร้าง
19. การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
20. การจัดหาพัสดุ
21. การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
22. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

แนวทางการปฏิบัติ ในการบริหารงานงบประมาณ โดยศึกษาข้อมูล นโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานการศึกษาหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและวิธีการจัดสรรงบประมาณ ตรวจสอบกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร วิเคราะห์กิจกรรมตามภารกิจงานที่จะต้องดำเนินการตามแผนงาน โครงการของสถานศึกษา เพื่อจัดลำดับความสำคัญและกำหนดงบประมาณ จัดทำรายละเอียด แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ นำเสนอแผนการใช้จ่ายเงินเพื่อขออนุมัติเงิน เบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

โดยสรุป การบริหารงานงบประมาณ ยึดหลักการบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน โดยการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินการ การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3. การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จ ตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ มีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานบุคคล

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การการเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการ
10. การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การลาออกจากราชการ

13. การจัดทำระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
14. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรม สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. การสนับสนุนส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
แนวทางปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดนโยบายการวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การพัฒนา การให้สวัสดิการ และวินัย

โดยสรุป การบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสร่างกายได้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยกระบวนการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การกำหนดนโยบาย การวางแผน กำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุและแต่งตั้ง การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การพัฒนา การให้สวัสดิการและวินัย

4. การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารทั่วไป

1. การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การประสานความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบรวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร
หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
19. งบประมาณราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลางโทษนักเรียน
แนวทางการปฏิบัติในการบริหารงานทั่วไปโดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

มีปัญหาของสถานศึกษา วางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม จัดบุคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ติดตาม ประเมินผลปรับปรุงและพัฒนา

โดยสรุป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่สนับสนุนงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การดำเนินงานธุรการ งานข้อมูลสารสนเทศ งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ชุมชน เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาของสถานศึกษา วางแผนการดำเนินงานให้เหมาะสม จัดบุคคลากรรับผิดชอบและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานตามแผนที่กำหนด ติดตาม ประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 33-65)

ตารางวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารงานทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษา

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
<p>1.ด้านการบริหารงานวิชาการ</p> <p>1. การวางแผนงานด้านวิชาการ</p>	<p>1. มีการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2. มีการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>3. มีการกำหนดระเบียบวิธีการวัดและประเมินผล</p>
<p>2. การพัฒนาหรือดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น</p>	<p>1. มีการดำเนินงานในรูปคณะกรรมการระดับสถานศึกษา</p> <p>2. มีการวิเคราะห์กรอบสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น</p>
<p>3. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</p>	<p>1. สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2. มีกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียน</p> <p>3. มีการวางแผนการใช้หลักสูตรสถานศึกษา</p>
<p>4. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา</p>	<p>1. มีการจัดกิจกรรมนักเรียน</p> <p>2. มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู</p> <p>3. มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน</p>
<p>5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</p>	<p>1. มีการส่งเสริมให้ใช้วิธีการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้</p> <p>2. มีการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน</p> <p>3. มีการส่งเสริมกิจกรรมรักการอ่าน</p> <p>4. มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p>

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
6. การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผล 2. มีการประเมินคุณภาพระดับสถานศึกษา 3. มีการประเมินคุณภาพระดับชาติ 4. มีการออกหลักฐานแสดงผลการจบการศึกษา
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 2. มีการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา 2. จัดพัฒนาห้องสมุด ให้เป็นแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา 2. มีการนิเทศภายในสถานศึกษา 3. มีการนำผลการนิเทศไปพัฒนา
10. การแนะแนว	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดระบบแนะแนวทางวิชาการ 2. มีการจัดระบบแนะแนวการศึกษาต่อ
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีระบบประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 3. มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น 2. มีการส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน องค์กรท้องถิ่น 2. มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 3. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ 4. มีการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5. มีการประชาสัมพันธ์ความร่วมมือที่ประสบผลสำเร็จให้แก่เครือข่าย และสาธารณชนรับทราบ
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ร่วมกัน 2. มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ 3. มีการส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษา 2. มีการจัดทำคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3. มีการจัดทำคู่มือการวัดและประเมินผล
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนสอดคล้องกับสาระมาตรฐานการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2. หนังสือ แบบเรียนมีเนื้อหาตามหลักวิชาการ
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างหลากหลาย 2. มีการส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อ 3. มีการเผยแพร่ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ตารางวิเคราะห์การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
<p>2. การบริหารงานงบประมาณ</p> <p>1. การจัดทำแผนงบประมาณ</p>	<p>1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา</p> <p>2. มีทิศทางการบริหารโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา</p> <p>3. มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาการศึกษา</p>
<p>2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p>	<p>1. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี</p> <p>2. มีการนำผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค</p> <p>3. มีการเสนอขอความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p>3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณ</p>	<p>1. มีการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติการ</p> <p>2. มีการตรวจสอบและถ่วงดุล</p> <p>3. มีการจัดทำเอกสารสำคัญประกอบรายละเอียดงาน และโครงการเพื่อเบิกจ่ายงบประมาณ</p>
<p>4. การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ</p>	<p>1. มีการจัดทำรายงานการดำเนินงานและเป้าหมาย</p> <p>2. มีการจัดทำขอใช้งบประมาณภายในวงเงินเหลือจ่าย พร้อมเอกสารการอนุมัติวงเงิน</p>
<p>5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ</p>	<p>1. มีการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณต่อผู้อำนวยการสถานศึกษา</p> <p>2. มีการรายงานเมื่อสิ้นสุดงาน/โครงการ ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการราชการ</p> <p>3. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน เมื่อสิ้นสุดงบประมาณ</p>

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณตามไตรมาส 2. มีการใช้จ่ายงบประมาณตามระเบียบ ถูกต้อง โปร่งใส 3. มีการใช้งบประมาณเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของเงินที่ได้รับจัดสรร
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำต้นทุนการผลิต 2. มีการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลผลิตตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีแผนรณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและทุนเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา 2. มีเครือข่าย ชุมชน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3. สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนจากชุมชน องค์กร
9. งานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกนักเรียนเพื่อขอรับทุน 2. มีการติดตามผลการเรียนของนักเรียนที่ได้รับทุน
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับบุคคล ชุมชนในการจัดการศึกษา 2. มีการเชิญเกียรติแก่บุคคลและหน่วยงานที่สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
11. การเบิกเงินจากคลัง	1. มีการเบิกเงินจากคลังโดยยื่นหลักฐานเบิกผ่านสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามระบบ GFMIS
12. การรับเงิน การเก็บรักษาเงินและการจ่ายเงิน	1. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่การเงินของสถานศึกษา 2. มีการรับและจ่ายเงินอุดหนุนทั่วไปตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติการใช้งบประมาณงบบุคลากร
13. การนำเงินส่งคลัง	1. มีการนำส่งเงินรายได้แผ่นดินส่งส่วนราชการผู้เบิกต้นสังกัด 2. มีการบันทึกการนำเงินส่งในทะเบียนคุมเงินรายได้แผ่นดิน
14. การจัดทำบัญชีการเงิน	1. มีการจัดทำบัญชีตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 2. มีการจัดรายงานเงินคงเหลือประจำวันและรายงานส่งสำนักงานเขตพื้นที่
15. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน	1. การจัดทำบัญชีตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 2. จัดทำบัญชีตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544
16. การจัดทำและจัดหาบัญชี ทะเบียนและรายงาน	1. การจัดทำบัญชีตามคู่มือการบัญชีสำหรับหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2515 2. จัดทำบัญชีตามระบบการควบคุมการเงินของหน่วยงานย่อย พ.ศ. 2544

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
17. การวางแผนพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่พัสดุ 2. มีการบันทึกขอเบิกพัสดุเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน 3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ
18. การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งคุณลักษณะ เพื่อประกอบการขอรับงบประมาณต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
19. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำโปรแกรมข้อมูลนักเรียนรายบุคคล 2. มีการจัดทำโปรแกรมข้อมูลบุคลากร 3. มีการจัดทำโปรแกรมครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้าง
20. การจัดหาพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดหาพัสดุด้วยเงินงบประมาณ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2. มีการจัดหาพัสดุด้วยเงินนอกงบประมาณ โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
21. การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการเก็บรักษาพัสดุ 2. มีการเบิกจ่ายพัสดุ 3. มีการตรวจสอบพัสดุประจำปี
22. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการวิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการจัดหารายได้เพื่อจัดทำแผน 2. มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางวิเคราะห์การบริหารงานบุคคล

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
<p>3. การบริหารงานบุคคล</p> <p>1. การวางแผนอัตรากำลัง</p>	<p>1. มีการจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา</p> <p>2. มีครูสอนตรงตามความถนัดหรือความชำนาญ</p>
<p>2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p>	<p>1. มีการคำนวณอัตรากำลังครูตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด</p> <p>2. มีการรวบรวมข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p>
<p>3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง</p>	<p>1. มีการเสนอความต้องการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p>	<p>1. มีการแจ้งหลักเกณฑ์ วิธีการขอย้ายให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ</p> <p>2. มีการรวบรวมคำร้องขอย้ายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาส่งต่อสำนักงานเขตพื้นที่</p>
<p>5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน</p>	<p>1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน</p> <p>2. มีการแจ้งหลักเกณฑ์การประเมินในการพิจารณาความดีความชอบให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ</p>

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
6. การลาทุกประเภท	1. มีการพิจารณาอนุญาตการลาให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด 2. มีการจัดทำทะเบียนคุมการลาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	1. มีการแจ้งบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน 2. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน
8. การดำเนินงานทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. มีการแจ้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน	1. มีการแจ้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ
10. การรายงานผลการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ	1. มีการแจ้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์	1. มีการแจ้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
12. การลาออกจากราชการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแจ้งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบ 2. มีการแจ้งระเบียบ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการลาออกจากราชการ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548 (ข้อ 3)
13. การจัดทำระบบและจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. มีการนำเสนอผู้มีอำนาจลงนามในบัตรประจำตัวข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
14. การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. เสนอขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลาให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. จัดทำทะเบียนผู้ได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญจักรพรรดิมาลา
15. การส่งเสริมประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการมีและเลื่อนวิทยฐานะให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการยกย่องเชิดชูเกียรติ 2. มีการส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. แจ้งภาระงาน มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณวิชาชีพ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาประพฤติตามระเบียบวินัย จรรยาบรรณของวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา 2. ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ป้องกันขจัดเหตุเพื่อไม่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ได้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย
19. การสนับสนุนส่งเสริมการขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการเสนอขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. จัดทำทะเบียนคุมกำกับดูแลผู้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำแผนพัฒนาฐานะให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2. มีการประเมินผลการพัฒนาและจัดเก็บข้อมูลนำไปวางแผนพัฒนาต่อไป

ตารางวิเคราะห์การบริหารงานทั่วไป

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
<p>4. ด้านการบริหารงานทั่วไป</p> <p>1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ</p>	<p>1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลนักเรียน ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลสื่อการเรียนการสอน</p> <p>2. มีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>3. มีการจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>2. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา</p>	<p>1. มีการกำหนดรูปแบบเครือข่ายในการประสานงานให้สอดคล้องกับภารกิจงานจัดการศึกษา</p> <p>2. มีการประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อแสวงหาความร่วมมือในการบริหารงาน</p>
<p>3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา</p>	<p>1. มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามโครงสร้างและตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>2. มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อทำแผนพัฒนาการศึกษา</p>
<p>4. การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน</p>	<p>1. มีการจัดทำตรวจสอบ วิเคราะห์ตัวชี้วัด ความสำเร็จ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2. มีการจัดศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและดำเนินการวิจัยพัฒนา</p>
<p>5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร</p>	<p>1. มีการจัดบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>2. มีการจัดสวัสดิการเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน</p>

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน	1. มีการกำหนดมาตรฐานตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 2. มีการสร้างเครื่องมือในการประเมินมาตรฐาน ควบคุม กำกับติดตามการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	1. มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถใน การใช้และบำรุงรักษา 2. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรการผลิตสื่อ นวัตกรรม
8. การดำเนินงานธุรการ	1. มีการรับ-ส่งหนังสือราชการด้วยระบบเครือข่าย เทคโนโลยีและสารสนเทศ 2. มีการจัดเก็บหนังสือราชการตามระบบการ บริหารงานทั้ง 4 งาน 3. กำหนดภาระหน้าที่การงานให้บุคลากรรับผิดชอบ ปฏิบัติ โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและ ประสบการณ์ของบุคลากรตามความเหมาะสม
9. การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม	1. มีการจัดทำตรวจสอบ วิเคราะห์ตัวชี้วัด ความสำเร็จ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. มีการจัดศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและดำเนินการ วิจัยพัฒนา
10. การทำสำมะโนผู้เรียน	1. มีการสำรวจสำมะโนประชากรวัยเรียนในเขตบริการ 2. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศจากสำมะโนผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษา

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
11. การรับนักเรียน	1. มีการจัดทำแผนการรับนักเรียน 2. มีการจัดทำประกาศสำรวจเด็กเข้าเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง บูรรวม หรือเลิกสถานศึกษา	1. มีการแจ้งระเบียบกระทรวงศึกษาธิการการว่าด้วยการจัดตั้ง บูรรวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย	1. มีส่งเสริมให้บริการการศึกษาในระบบ การศึกษานอกกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา	1. มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาในทุกด้าน
15. การทัศนศึกษา	1. มีการนำนักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้
16. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน	1. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลาย 2. มีการจัดกิจกรรมประชาธิปไตยและวินัยนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา	1. มีการดำเนินการประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 2. จัดให้มีเครือข่ายการประสานงานประชาสัมพันธ์
18. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา	1. มีการสนับสนุนให้ผู้ปกครองมีความรู้ความสามารถในการให้การศึกษแก่เด็กนักเรียน 2. จัดให้มีการประสานประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ในการจัดการศึกษา

ต่อตารางวิเคราะห์

การบริหารงาน	ประสิทธิผลของการบริหารงาน
19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการกำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบการประสานงานตามภารกิจ 2. มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดระบบตาม ตรวจสอบประเมินผลการพัฒนาสถานศึกษา 2. จัดทำรายงานผลการพัฒนาการศึกษาประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
21. การจัดระบบควบคุมภายใน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดทำระบบควบคุมภายใน 2. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบระบบควบคุมภายใน 3. ติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในตามมาตรการที่กำหนด
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลางโทษนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการส่งเสริมการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2. มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน 3. มีการศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล 4. มีการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เมธา วิทยาคม (2540 : ง) ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 12 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 12 พบว่าลักษณะผู้นำที่เจ็ดด้านคือ การมีความคิดริเริ่ม การรู้จักการปรับปรุงแก้ไข การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือ การโน้มน้าวจิตใจ การประสานงานและการเข้าสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศแบบแจ่มใส อิสระ และควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พฤติกรรมด้านการให้การยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการเข้าสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศแบบสนิทสนมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2542 : 99) ศึกษาเรื่องการพบสมมติฐานสำคัญเกี่ยวกับความพึงพอใจในภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Fieldler จากการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของไทยจะได้รับความพึงพอใจขึ้นอยู่กับความนิยมของคนส่วนใหญ่ แม้ผู้นำเหล่านั้นจะมีได้กระทำประโยชน์ประการใดให้แก่กลุ่มชนเหล่านั้นมากมาย สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในประเทศไทย พบว่าผู้นำที่ได้รับนิยมชมชอบของคนส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ โดยคุณภาพที่ดีของผู้นำจะประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญทั้งทางจิตวิทยาและพฤติกรรม แต่ตามทฤษฎีของ Fieldler จะสนับสนุนผู้นำไทยเฉพาะบุคลิกด้านจิตวิทยาประการเดียว

ภิญญา คุชศิลา (2543 : 75-76) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ระดับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และแบบภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เน้นด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน

ภิรมย์ โชติแดง (2543 : 123) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษายู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษายู่ในระดับสูง ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 5 ได้แก่ ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ

อเนก กลิ่นฟุ้ง (2544 : 63) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานด้านการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยสรุปได้ว่า คุณภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ความรักองค์การ การบริหารบุคคล ความจำเป็นพื้นฐาน การวางแผนหลักในการทำงาน หลักในการปกครอง มีความยืดหยุ่น การมองการณ์ไกล มีจุดประสงค์

ศักดิ์ดา จักขุจันทร์ (2545 : 85) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหาร 10 ประการ ของวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน และของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาอื่น โดยรวมมีความแตกต่างกัน โดยการใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน จะมีการใช้ภาวะผู้นำสูงกว่า

ภราดร เกตุพันธ์ (2545 : 9) ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกมีบุคลิกภาพต่างกัน มีคุณลักษณะผู้นำโดยรวมและรายด้าน ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งประสิทธิผลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีคุณลักษณะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภารดี อนันต์นาวิ (2545 : 9) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลบวกสูงสุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาคือสถานการณ์โรงเรียน รองลงมา คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศของโรงเรียนตามลำดับและร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ในขณะที่สถานการณ์โรงเรียนส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศของโรงเรียนไปยังประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร ส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียนและสถานการณ์โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับได้

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2546 : 6) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึง
ประสงค์ตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของ
ผู้บริหารโรงเรียนที่ครูพึงประสงค์ 7 ด้านในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้าน
มนุษยสัมพันธ์ ด้านครอบครัว และด้านส่วนตัว เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 7 ด้าน
ของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ อายุ
ประสบการณ์การทำงานพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นิติมา เทียนทอง (2546 : 90) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา
ในทศวรรษหน้าโดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้มาด้วยการเลือกแบบ
เจาะจง จำนวน 24 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามนโยบายในพระราชบัญญัติ
การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 เครื่องมือที่ใช้เป็นสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและ
แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ มัชยฐานและพิสัยระหว่าง
ควอไทล์ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขต
พื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้าสอดคล้องกันแบบจำลองความคิดในอนาคตของอูลริช คือ
1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ 5 ประการ ได้แก่ เป็นผู้ที่มีความฉลาดและวิสัยทัศน์
กว้างไกล เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร เป็นผู้ที่จะเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ มีค่านิยม
ที่ถูกต้องและมีความจริงใจ เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเองและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
2) ความสามารถในการบริหารจัดการมี 5 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์และ
วางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร
ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผล

ยุพา เสนาะพิน (2546 : 43) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ
ประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงาน
รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2545 ใช้แบบภาวะผู้แบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ คือ ด้านความเสนาหา ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็น
รายคนและด้านการกระตุ้น

ปราณี มหะศักดิ์ภาพ (2546 : 71) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม
ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ใน

ระดับสูง เมื่อพิจารณารายแบบพบว่า อยู่ในระดับสูงทุกแบบ คือ แบบความร่วมมือ แบบภาวะผู้นำร่วมกัน และแบบการทำงานเป็นทีม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่ได้นำเสนอตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำ 6 ด้าน มาเป็นตัวแปรต้น ได้แก่ 1) พฤติกรรมด้านการมุ่งประสงค์ 2) พฤติกรรมด้านการทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรมด้านการมองการณ์ไกล 4) พฤติกรรมด้านการมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) พฤติกรรมด้านการวางแผน 6) พฤติกรรมการมุ่งสัมพันธ์รายบุคคลและนำแนวคิดประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ตามภารกิจแนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจให้สถานศึกษาโดยตรง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงบประมาณ 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารทั่วไปมาเป็นตัวแปรตาม