

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรสาคร ผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร
2. แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา
3. การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศไทย
 - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2556)

ความเป็นมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีเอกภาพในการบริหารจัดการ ยึดหยุ่นพร้อมรับการปรับเปลี่ยนและบริหารงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจ เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.) ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ 2) พ.ศ. 2553 และมี

อำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

(1) อำนาจหน้าที่ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2556)

(1.1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

(1.2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(1.3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

(1.11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

(1.12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้ เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้มอบหมาย

(2) การบริหารงาน

(2.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร บริหารงานในรูป ขององค์คณะบุคคล ประกอบด้วยคณะกรรมการระดับเขตพื้นที่การศึกษา 3 ชุด

(2.2) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (กพป.)

(2.3) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา (อ.ก.ค.ศ.)

(3) คณะกรรมการติดตามประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2556)

โดยประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน เชื่อมโยงระบบ การบริหารจัดการและระบบพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สัมพันธ์กับระบบบริหารงานบุคคลให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวมของเขต พื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครดำเนินนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และได้มีโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำเพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารการศึกษา

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2556)

ปริมาณทางการศึกษา

(1) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ดังนี้

- สถานศึกษา 104 แห่ง

- นักเรียน 41,107 คน

- บุคลากร 2,331 อัตรา

ข้าราชการครู (1,720) จำแนกเป็นสายงาน ดังนี้

- สายงานบริหารการศึกษา 5 อัตรา

- สายงานบริหารสถานศึกษา 147 อัตรา

- สายงานการสอน 1,568 อัตรา

- บุคลากรทางการศึกษา

- ศึกษานิเทศก์ 13 อัตรา
 - บุคลากรทางการศึกษาอื่น 38 (2)52 อัตรา
ครูอัตราจ้าง
 - พนักงานราชการ 53 อัตรา
 - ครูรายเดือน (งบวิกฤติ) 40 อัตรา
 - ครูรายเดือน (งบ SP2) 77 อัตรา
 - ครูรายเดือน (งบ อบจ.) 161 อัตรา ลูกจ้าง
 - ลูกจ้างประจำ 93 อัตรา
 - ลูกจ้างชั่วคราว 39 อัตรา
 - জন.ธุรการ (คืนครูให้นักเรียน) 68 อัตรา
- (2) สถานศึกษาเอกชน
- สถานศึกษา (ในระบบ) 22 แห่ง
 - นักเรียน 13,488 คน
 - ครู 691 คน

ตารางที่ 2.1 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามการจัดการศึกษา

ระดับที่เปิดสอน	สพป.สค.	สช.
- ปฐมวัย	-	5
- ปฐมวัย ถึง ประถมศึกษา	77	6
- ปฐมวัย ถึง มัธยมศึกษาตอนต้น	25	4
- ปฐมวัย ถึง มัธยมศึกษาตอนปลาย	1	2
- ประถมศึกษา	-	2
- ประถมศึกษา ถึง มัธยมศึกษาตอนต้น	1	1
- ประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย	-	1
- ปวช. ถึง ปวส.	-	1
รวม	104	22

แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร

ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึงมนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมาโดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่

คำว่า การบริหารมีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administered” หมายถึง ช่วยเหลือ หรือ อำนวยการการบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรีสำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ

ส่วนคำว่า การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไรหรือกำไรสูงสุดสำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้เมื่อเป็นเช่นนี้จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่นการนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอมาปรับใช้ในวงราชการการบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้นนอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐเช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตามภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่นจัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น

- (1) การบริหารนโยบาย
- (2) การบริหารอำนาจหน้าที่
- (3) การบริหารคุณธรรม

- (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม
- (5) การวางแผน
- (6) การจัดองค์การ
- (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- (8) การอำนาจการ
- (9) การประสานงาน
- (10) การรายงาน
- (11) งบประมาณ

มีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2545, หน้า 14) ได้กล่าวว่า กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่ม และอยู่ภายในโครงการองค์การ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของพวกเขา

คีสิน กุศลานุกาพ (2540, หน้า 7) ได้ให้ความหมายว่า Administration มาจากภาษาละตินว่า Administrare แปลว่าการช่วยเหลือ การอำนาจการ การทำงานให้สำเร็จ ในปัจจุบันแปลว่าการบริหาร หมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยการผลิตหรือการให้บริการและปัจจัยแวดล้อมทางการผลิต หรือการให้บริการเพื่อให้เกิดผลเลิศตามที่ต้องการเป็นการทำงานเพื่อให้สำเร็จและสร้างสรรค์

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ อรรถมานะ (2540, หน้า 63-67) กล่าวว่า การบริหาร เป็นอาชีพที่ต้องใช้ฝีมือและความชำนาญ การบริหารไม่ใช่ศาสตร์ในตัวของมันเอง เพียงแต่ใช้ศาสตร์ คนตรีนั้นมีรากฐานอยู่บนกฎของความกลมกลืน ซึ่งค่อนข้างจะมีลักษณะทางคณิตศาสตร์ การวาดภาพจะต้องใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสี การกระจายของสี ถึงกระนั้นทั้งดนตรี และการวาดภาพนั้นเป็นศิลปะมิใช่ศาสตร์ นี่เป็นความจริงของการบริหารด้วย นักบริหารจึงต้องใช้ศาสตร์ แต่การบริหารก็มีศิลปะทั้งนี้เพราะมีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างศิลปินและนักบริหาร ศิลปินจะทำงานเกี่ยวข้องกับความงาม ส่วนนักบริหารจะทำงานกับการแก้ปัญหา ผลงานและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลของเขา จึงต่างกัน การบริหารนั้นจะมีมาตรฐานที่อาจวัดได้ในระดับหนึ่งและนำมาใช้ในการประเมินผลงานของนักบริหาร มาตรฐานดังกล่าวนี้ไม่เคยนำมาปรับใช้ในการประเมินผลงานทางศิลปะ

ในฐานะการบริหารเรื่องของการใช้ฝีมือและความชำนาญก็จะพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดช่างฝีมือจะมีมาตรฐานอันมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัยเพื่อเป้าหมายที่เขาจะทำให้บรรลุผล

ซึ่งผลงานของเขาต้องได้รับการประเมินตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารอาจจะบ่งชี้ไปได้ว่าใครจะเป็นคนประสบความสำเร็จมากที่สุด

จะเห็นได้ว่าการบริหารนั้นใช้ความสามารถในเชิงศิลปะ แต่มิได้เป็นศิลปะ การบริหารใช้ศาสตร์ แต่มิใช่ศาสตร์ อาจเป็นการเหมาะสมที่จะพิจารณาว่า การบริหารนั้นเป็นอาชีพที่ใช้ฝีมือและความชำนาญที่จะมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และมาตรฐานต่าง ๆ ในเชิงการคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสถานะและเหตุการณ์ที่เป็นจริงเพื่อองค์การและสังคมที่ดีขึ้น

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2540, หน้า 3) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายที่หน่วยงานวางไว้ เป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลในการที่จะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จจำเป็นที่จะต้องทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีทักษะเชื่อมโยงในการทำงาน ความสามารถในการทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำ การบริหารจึงเป็นทักษะพิเศษที่จำเป็นยิ่งของผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 6) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ ใช้ทรัพยากรและเทคนิคอย่างเหมาะสม

ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ (2542, หน้า 6) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ

จุมพล สวัสดิยากร (2542, หน้า 10) สรุปว่า การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานเพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 42) อธิบายว่า การบริหารหมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยการใช้กระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การอำนวยการ การประสานงาน การติดต่อ การประเมินผล

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 39) มีความเห็นว่า การบริหารในฐานะที่เป็นกระบวนการ หรือกระบวนการบริหาร ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 7 ประการ ดังนี้

(1) การวางแผน หมายถึง การจัดวางโครงการและการวางแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

(2) การจัดหน่วยงาน หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานการแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

(3) การจัดวางตัวบุคคลหมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร ได้แก่การจัดอัตรากำลัง การสรรหาและการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

(4) การอำนวยการ หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานในฐานะที่ผู้บริหารเป็นหัวหน้าหน่วยงาน

(5) การประสานงาน หมายถึง การประสานกิจการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทาง

(6) การรายงาน หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวและความคืบหน้าของกิจการอย่างสม่ำเสมอ

(7) การงบประมาณ หมายถึง การจัดทำงบประมาณการจัดทำบัญชี การใช้จ่ายเงิน และการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

มัลลิกา ดันสอน (2545, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นการกำหนดนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยการ การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 9-11) กล่าวถึงคำว่า การบริหาร สามารถใช้คำ 2 คำทดแทนกันได้ ได้แก่ คำว่า การบริหาร และการจัดการ แต่ในความหมายที่แท้จริง คำว่า การบริหารจะเน้นในเรื่องการจัดการที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งมักจะใช้กับการบริหารงานทุกชนิดที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ส่วนคำว่า การจัดการ มักจะใช้ในการงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชน แต่ทั้ง 2 คำต่างก็มีความหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้บริหารทั้งสิ้น ดังนั้น การบริหาร เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, หน้า 36-38) แบ่งการบริหารตามวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งหน่วยงานไว้ 6 ส่วน ดังนี้

(1) การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเรียกว่า การบริหารรัฐกิจ หรือการบริหารภาครัฐ มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการให้บริการสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวกการรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนการพัฒนาประชาชนและประเทศชาติ เป็นต้นการบริหารส่วนนี้เป็นการบริหารของหน่วยงานของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นเช่น การบริหารงานของหน่วยงานของสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง กรม หรือเทียบเท่าการบริหารงานของจังหวัดและอำเภอ การบริหารงาน

ของหน่วยการบริหารท้องถิ่นหน่วยงานบริหารเมืองหลวง รวมตลอดทั้งการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

(2) การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐกิจซึ่งเรียกว่า การบริหารธุรกิจหรือการบริหารภาคเอกชนหรือการบริหารของหน่วยงานของเอกชนซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งเพื่อการแสวงหากำไร หรือการแสวงหากำไรสูงสุดในการทำธุรกิจ การค้าขาย การผลิตอุตสาหกรรม หรือให้บริการเห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจนจากการบริหารงานของ บริษัท ห้างร้านและห้างหุ้นส่วนทั้งหลาย

(3) การบริหารของหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐซึ่งเรียกย่อว่า หน่วยงาน เอ็นจีโอ เป็นการบริหารงานของหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้ง คือการไม่แสวงหาผลกำไร เช่นการบริหารของมูลนิธิและสมาคม

(4) การบริหารงานของหน่วยงานระหว่างประเทศ มีวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่นการบริหารงานของสหประชาชาติองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศและกลุ่มประเทศอาเซียน

(5) การบริหารงานขององค์กรถือว่าเป็นหน่วยงานของรัฐเช่นกัน แต่มีลักษณะพิเศษ เช่นเกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าวและมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องคุ้มครองและรักษาสิทธิเสรีภาพของประชาชนตลอดจนควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

(6) การบริหารงานของหน่วยงานภาคประชาชนมีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ และถูกเอารัดเอาเปรียบตลอดมาเช่น การบริหารงานของหน่วยงานของเกษตรกร กลุ่มผู้ใช้แรงงาน และกลุ่มผู้ให้บริการ

ขงยุทธ เกษสาคร (2546, หน้า 25) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการจัดกิจกรรม การทำงานอย่างเป็นระบบด้วยเทคนิควิธีการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างเหมาะสมโดยการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุนวัสดุอุปกรณ์และระยะเวลาในการดำเนินการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยจิตรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการวางแผนร่วมแรงร่วมใจของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป เพื่อกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การบริหารจึงมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ การมีวัตถุประสงค์ และการร่วมแรงร่วมใจของคนในการทำงาน

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2549, หน้า 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นเมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชา เมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ ซึ่งทำให้เกิดพระสงฆ์ขึ้น เมื่อมีพระสงฆ์เป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 24) กล่าวว่า “การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน และวัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 24) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม 3 ทาง คือ

(1) ทางโครงสร้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา

(2) ทางหน้าที่ ได้แก่ ขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้การบริหารสำเร็จตามเป้าหมาย

(3) ทางปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการบริหารที่บุคคลและกลุ่มบุคคลต้องร่วมกันทำปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน

Herbert, A. Simon (1976, p. 1) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ

Drucker, Peter F. (1980, p. 6) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่างๆ ให้ลุล่วงไป โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากร ด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากร ด้านวัตถุอื่นๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุคิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสารสนเทศต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Hersey & Blanchard (1972, p. 3) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นการทำงานที่ให้นุคลากรหรือกลุ่มคนดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

Collin, Cobuild (1989, p. 13) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกลุ่มของกิจกรรมที่ร่วมกันในองค์การและแนะแนวทางให้เห็นถึงหน้าที่ให้กับประเทศบริษัทหรือสถาบัน

Williams, J. Reddin (1980, p. 7) ให้ความหมายว่า การบริหาร มีกิจกรรมหลัก 3 ประการในการบริหารคือการดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย การบำรุงรักษาองค์การให้อยู่รอด และป้องกันองค์การจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

Fesler & Kettl (1991, p. 7) ให้ความหมายว่า “การบริหาร เป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จ” และเห็นว่า การบริหารเป็นการระดมให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย

Holt (1993, p. 3) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งพร้อมด้วยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุม

Wagner & Hollenbeck (1995, p.74) ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่าเป็น กระบวนการวางแผนการจัดองค์การ การดำเนินงานและการควบคุมเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย

Hodgson, J.S. (1969, p. 1) ให้ความหมายว่า การบริหาร เป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์การทางธุรกิจที่ทำงานสิ่งต่างๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย หรืออาจกล่าวสั้นๆ ว่า การบริหารหมายถึงการที่ องค์การ ใช้คนและวัสดุในการ ไปให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การบริหารการศึกษา จึงเป็นกระบวนการดำเนินงานทางการศึกษาของผู้บริหาร เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการด้วยการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนที่เกิดจากความร่วมมือกันทั้ง ครู ผู้ปกครอง นักเรียนประชาชนทั่วไป และมีปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน หรือที่เรียกว่า 4Ms คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นการบริหารการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและบรรลุเป้าหมายทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีศักยภาพตามนโยบายของรัฐบาล

ความสำคัญของการบริหาร

การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย การดำเนินกิจกรรมต่างๆ จนประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร โดยจะต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารไทยนิยมสงเคราะห์

การบริหารที่เป็นศาสตร์คือการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบระเบียบมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารนำมาอ้างอิงสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและใช้การบริหารที่เป็นศิลป์คือการบริหารที่

ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถประสบการณ์และทักษะในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายโดยการประยุกต์ความรู้หลักการทฤษฎีไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารไว้ ดังนี้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า “การบริหารมีความสำคัญในฐานะที่เป็นวิชาชีพผู้บริหารที่หวังผลในการบริหารจำเป็นต้องเรียนรู้หลักการทฤษฎีทางการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการสมัยใหม่” ในทำนองเดียวกันกับ

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 26) ได้กล่าวไว้ว่าการบริหารมีความสำคัญคือ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรการเรียนรู้เรื่องการบริหารองค์กรจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของงานบุคลากรตลอดจนการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารมีความสำคัญ เพราะเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้น อยู่กับการบริหารของผู้บริหาร องค์กรที่จะนำความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กร ทั้งที่เป็นศาสตร์ และศิลป์ ตลอดจนการนำหลักการ ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้อยู่รอด หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

ขอบข่ายงานบริหาร

งานบริหารการศึกษา บางครั้งก็มีผู้เรียกว่า งานบริหารโรงเรียนหรือ ภารกิจของการบริหารการศึกษามีผู้กำหนดขอบข่ายของการบริหารไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น

จันทราณี สงวนนาม (2545, หน้า 21-24) กล่าวว่า นักทฤษฎีต่างประเทศหลายท่านของสมาคมผู้บริหารการศึกษาของสหรัฐอเมริกา กำหนดขอบข่ายทางการบริหารไว้ ได้สรุปว่าการบริหารควรประกอบด้วยกิจกรรม 5 ชั้น คือ

- (1) การวางแผนปฏิบัติการ
- (2) การสรรหาทรัพยากรที่เป็นปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารงาน
- (3) การให้กำลังใจ
- (4) การประสานงาน
- (5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

สรุปว่า การบริหารจะต้องประกอบด้วยกิจกรรม 10 ประการ คือ

- (1) การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน
- (2) การจัดทำแผนการปฏิบัติงาน
- (3) การจัดหาคนเข้าทำงานและกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ

(4) การกระจายงานและมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ร่วมงานให้เป็นสัดส่วนและชัดเจน

- (5) การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน
- (6) การควบคุมมาตรฐานและคุณภาพงาน
- (7) การจัดให้มีการประสานงานที่ดีทุกฝ่าย
- (8) การบำรุงขวัญให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (9) การประเมินผลรวมของผลผลิต
- (10) การเตรียมวางแผนงานในอนาคต

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 1) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารว่าประกอบด้วย 4 กิจกรรม ได้แก่

- (1) การวางแผน
- (2) การจัดองค์กร
- (3) การนำ
- (4) การควบคุม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2547) ได้แบ่งงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 6 งาน และได้แบ่งสัดส่วนให้มีความสำคัญกับงานต่างๆ คือ

- (1) วิชาการ 40%
- (2) บริหารบุคคล 20%
- (3) บริหารกิจการนักเรียน 20%
- (4) ชุรการ-การเงิน 10%
- (5) อาคารและสถานที่ 5%
- (6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน 5%

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 12) ได้สรุปขอบข่ายของการบริหารว่าประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ ต่อไปนี้ คือ การวางแผนการจัดองค์กรการประสานงานการนำ การมอบอำนาจ และการควบคุม

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานบริหารที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการศึกษาส่วนใหญ่เป็นงานย่อยๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบ 4 ด้าน คือ

- (1) ด้านการบริหารวิชาการ
- (2) ด้านการบริหารงบประมาณ
- (3) ด้านการบริหารบุคคล

(4) ด้านการบริหารทั่วไป

การบริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอุดมศึกษา ล้วนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อสถานศึกษาที่ตนเป็นผู้บังคับบัญชาอยู่คล้ายคลึงกันคือ จะต้องบริหารงานทุกด้าน ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายทางการศึกษาของแต่ละหน่วยงานต้นสังกัดได้ตั้งขึ้นเป็นบรรทัดฐาน

การบริหารโรงเรียนมีจุดประสงค์เพื่อ การดำเนินงานของผู้บริหาร หรือผู้นำของสถานศึกษา โดยใช้อำนาจที่มีอยู่ตามข้อบังคับ คำสั่ง หรือกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งความรู้ความสามารถและความเป็นผู้นำที่ดี จัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อไปสู่จุดหมายที่ต้องการซึ่งนักวิชาการหลายท่านให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 128) ให้ความหมายการบริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสม ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจที่ต้องปฏิบัติทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน ในการดำเนินงาน 5 ประการ คือ

- (1) การให้โอกาสทางการศึกษาหรือปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
- (2) บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
- (3) บริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
- (4) บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ
- (5) บริหารงานกิจการนักเรียน

จรรย์พร โนนต์ชัยยา (2541, หน้า 51) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการต่างๆ ในการดำเนินการของบุคคลเพื่อให้การศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้

กานต์ ภูณาสล (2542, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสมควรแก่สภาพของตน

โสรัจ พิศพนชวม (2542, หน้า 311) ได้ให้ความหมาย การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่จัดการให้เกิดกิจกรรมทางการศึกษาแก่นักเรียนในโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

อมรชัย ตันติเมธ (2542, หน้า 10) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ตลอดจนค่านิยมให้ตรงกับความต้องการของสังคม สามารถเป็นสมาชิกที่ดี และมีประสิทธิภาพของสังคมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบและไม่เป็นระเบียบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากระดับรัฐ หรือเขตการศึกษา ไปยังโรงเรียนโดยให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีอำนาจควบคุมกระบวนการจัดการศึกษามากขึ้น โดยให้หน้าที่รับผิดชอบ ตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

สมคิด บางโม (2544, หน้า 153) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนเป็นแหล่งพัฒนาประชากรของประเทศที่สำคัญยิ่ง เป็นหน่วยงานที่ใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ จำนวนมากมาย หากการจัดการบริหารงานในโรงเรียนขาดประสิทธิภาพ ผลผลิตของโรงเรียน คือนักเรียนที่สำเร็จออกไปย่อมมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาประเทศย่อมล่าช้าตามไปด้วย

สอางค์ จงสวัสดิ์พัฒนา (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา ทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม

ผ่องพรรณ จอมศรี (2546, หน้า 13) ได้สรุปว่า การบริหารสถานศึกษา คือกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารสถานศึกษา และทรัพยากรต่างๆ โดยมุ่งพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกด้าน ให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่บุคคลดำรงชีวิตอยู่

บุญจันทร์ จันทร์เจียม (2548, หน้า 13) กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

กิตติ เพ็ญ (2549, หน้า 9) การบริหารสถานศึกษาหมายถึงการบริหารงานกลุ่มบุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่องานวิชาการงานบุคลากรงานธุรการการเงินงานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียนนักศึกษาและงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนอันส่งผลให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาควบคุมดูแลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา

เก่ง ตลาดธานี (2550, หน้า 11-12) การบริหารสถานศึกษาคือกระบวนการที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา มีลักษณะเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องร่วมมือกับบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีในสังคมต่อไป

Hoy, Wayne K. & Cecil, Miskel G. (1996, p. 170) อธิบายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการบริหารบุคลากรทางการศึกษา ครู นักเรียน เพื่อให้ความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บุคคลทั้ง 3 กลุ่มเห็นด้วยและดำเนินการตามข้อตกลงที่วางไว้และพึงยึดปฏิบัติโดยเคร่งครัด

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึงกระบวนการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการบริหารงบประมาณการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชนทั่วไปให้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่การนำหลักการทฤษฎีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้แก่หลักธรรมาภิบาลการประกันทั่วทั้งองค์กรการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อสร้างความศรัทธาความมั่นใจให้กับบุคคลในสังคมยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้จักการนำทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดเดอริกเฮิร์ซเบิร์กมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรและหน่วยงานเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาการใช้หลัก PDCA ของเดมมิ่งมาใช้ในการวางแผนตรวจสอบผลการดำเนินงานโดยนำหลักการทฤษฎีดังกล่าวมาบูรณาการในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา

สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้วิทยาลัยสถาบันมหาวิทยาลัยหน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ศึกษาทำความเข้าใจจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับกรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นที่ไปอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

(2) พัฒนาระบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญค้นหาศักยภาพเด็กและพัฒนาให้สอดคล้องกับความสามารถและความถนัดพัฒนาเด็กที่มีอัจฉริยภาพสู่ความเป็นเลิศ ขณะเดียวกันให้การช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสพิการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

(3) ปลูกฝังและส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดแก่ผู้เรียนเยาวชนและประชาชนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

(4) พัฒนาและจัดการเรียนการสอนที่มุ่งให้เด็กและเยาวชนมีความรู้ทักษะพื้นฐานเข้มแข็งทั้งด้านทักษะชีวิตทักษะพื้นฐานวัฒนธรรมภูมิปัญญาพร้อมต่อการประกอบอาชีพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

(5) ส่งเสริมและพัฒนาครูบุคลากรทางการศึกษาให้มีวิสัยทัศน์ความรู้ความสามารถทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอน

(6) บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองชุมชนสถาบันศาสนาและทุกภาคส่วนของสังคมรวมทั้งระดับทรัพยากรและสรรพกำลังทางการศึกษาที่มีอยู่ในท้องถิ่น โดยผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

(1) ผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษามีหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการจัดการศึกษาให้เป็นที่ไปตามนโยบายของรัฐกระทรวงกรมและกฎหมายกำหนด

(1.1) ในอเมริกาได้แก่ผู้ตรวจการศึกษารัฐผู้ว่าการศึกษา

(1.2) ในประเทศไทยได้แก่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษารองผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(2) ผู้บริหารสังกัดสถานศึกษามีหน้าที่ในการควบคุมกำกับดูแลการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบายและกฎหมายกำหนดได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนรองผู้อำนวยการโรงเรียนผู้อำนวยการวิทยาลัยผู้อำนวยการศูนย์การศึกษารองผู้อำนวยการศูนย์การศึกษา เป็นต้น

นักวิชาการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาไว้มากมาย ดังนี้

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 14-15) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่า วัตถุประสงค์ขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และจะอย่างไร จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

(2) การจัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ของกิจกรรมเหล่านั้น แล้วแบ่งแยกออกเป็นแต่ละประเภท แยกงานที่เหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็นหน่วยงานเพื่อจัดเป็น โครงการขององค์การ และขึ้นสุดท้ายจัดหาคคนที่เหมาะสมเข้าทำงานในแต่ละตำแหน่ง

(3) การจูงใจและสื่อความหมาย ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานอันดีให้รับผิดชอบงานที่มอบหมายให้ทำ และจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงาน ทั้งเป็นผู้ให้ข้อมูลและรับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน

(4) การวัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นมาแล้ว ก็จะต้องติดตามดูว่าผลการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด จะต้องวิเคราะห์ ประเมิน และแปลความหมายของการปฏิบัติงานของแต่ละคน ตลอดจนหามาตรการแก้ไขให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

(5) การพัฒนาคน ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและบุคคลอื่นทั้งนี้เพราะประสิทธิภาพในการทำงานของคนมีอยู่อย่างไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของงาน องค์การต้องการคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละคนที่มีความแตกต่างกันซึ่งความแตกต่างเหล่านั้นอาจนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการทำงานแต่ละอย่างที่มีลักษณะไม่เหมือนกัน

Knezevich, Stephen J. (1984, pp. 16-18) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

(1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานทำหน้าที่ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ

(2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

(3) บทบาทเป็นนักวางแผน สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตจัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

- (4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
 - (5) บทบาทเป็นผู้จัดการองค์การสามารถออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
 - (6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด เมื่อไร
 - (7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงาน การรายงาน การประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - (8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร สามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูด การเขียน การใช้สื่อเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์
 - (9) บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจถึงสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
 - (10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัยและแก้ปัญหาได้
 - (11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้
 - (12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
 - (13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล มีเทคนิคในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน
 - (14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากรมีความสามารถในการบริหารการเงินงบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
 - (15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์
 - (16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ
 - (17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ มีความสามารถในพิธีการต่างๆ ในสังคม
- รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 1) ได้ให้คำจำกัดความว่าเป็นผู้นำยังชีพด้วยงานบริหาร การศึกษามีการศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานและมีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

ธีระ รุญเจริญ (2547, หน้า 19) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการศึกษา ตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานคือบริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูป เรียนรู้ และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม

กล่าวสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีผลต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่งถ้าผู้บริหารหรือผู้นำ มีความสามารถและเป็นผู้นำที่ดี องค์กรนั้นๆ ก็จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารหรือผู้อำนวยการโรงเรียน คือบุคคลที่ควรมีบทบาทเป็นครูของครู จะต้องมีความรอบรู้ในวิชาการ เป็นนักบริการ เป็นที่พึ่งของคณะครู ครูนับถือ ศรัทธา เพราะฉะนั้นการจะแต่งตั้งใครให้เป็นผู้บริหาร ควรแต่งตั้งคนที่เขามีความสามารถเป็นครูของครูได้ เป็นครูของเด็กได้ สอนหนังสือเป็น เด็กนับถือ ผู้ปกครองยอมรับ เป็นครูของทุกคนได้ มีความสัมพันธ์อันดีกับคนรอบข้าง จากการศึกษาผู้วิจัยคิดว่าการบริหารที่ดีควรจะต้องนำหลักธรรมของผู้บริหารมาใช้ในการบริหารของโรงเรียนก็จะประสบความสำเร็จ

ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาดังกล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่างานการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวางมากซึ่งนักการศึกษาได้ให้ทัศนะและแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะของงานมีทั้งที่มีลักษณะใกล้เคียงและแตกต่างกันออกไปเช่น

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 54-58) ได้เสนอภารกิจในการบริหารสถานศึกษาแบบใหม่ 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ให้งานวิชาการเป็นศูนย์กลางของภารกิจทั้งหลายและมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งส่วนภารกิจอื่นๆ ที่มาสนับสนุนการเรียนยังคงเดิม แต่ให้เพิ่มความสำคัญกับงานที่เกี่ยวข้องกับแหล่งการเรียนรู้ที่จะเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และงานด้านสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญสนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสืบค้นและแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

รูปแบบที่ 2 ภารกิจของสถานศึกษาในอนาคต แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ภารกิจด้านการเรียนรู้ เป็นภารกิจที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา ภารกิจด้านการสอน เป็นภารกิจของครูและบุคลากรที่รับผิดชอบด้านการสอนทั้งหมด ภารกิจด้านการบริหารคืองานของผู้บริหารผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเงิน การคลัง พัสดุ งานอาคารสถานที่

จันทรานี สวงวนนาม (2545, หน้า 140) ได้แบ่งขอบข่ายงานบริหารสถานศึกษาเป็น 6 งาน ดังนี้

- (1) งานวิชาการ
- (2) งานบุคคล
- (3) งานกิจการนักเรียน
- (4) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ
- (5) งานอาคารสถานที่
- (6) งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

Campbell, Ronald R. and others (1977, p.116) ได้ทำการศึกษาถึงงานบริหารสถานศึกษาไว้และมีความเห็นว่างานการบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญๆ อยู่ 6 ประการ คือ

- (1) หลักสูตรและการสอน
- (2) งานบริหารบุคลากร
- (3) งานกิจกรรมนักเรียน
- (4) งานอาคารสถานที่
- (5) งานงบประมาณและธุรการ
- (6) งานสัมพันธ์ชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 6) ได้แบ่งขอบข่ายงานการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ 4 งานคือ

- (1) งานการบริหารวิชาการ
- (2) งานการบริหารงบประมาณ
- (3) งานการบริหารงานบุคคล
- (4) งานการบริหารทั่วไป

Sergiovanni, Thomas J. and others (1980, p. 260) ได้เสนอแนะว่างานการบริหารสถานศึกษาควรประกอบไปด้วยงานสำคัญ 8 ประการคือ

- (1) งานสัมพันธ์กับชุมชน
- (2) งานกิจกรรมนักเรียน
- (3) งานหลักสูตรการสอน
- (4) งานบริหารบุคลากร

- (5) งานอาคารสถานที่
- (6) งานธุรการ
- (7) งานพัฒนาบุคลากร
- (8) งานประเมินผล

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานการบริหารการศึกษาก็คือขอบข่ายของงานการบริหารสถานศึกษานั้นเองเพราะต่างมีขอบข่ายงานภายใต้กรอบ 4 ด้านคือ

- (1) การบริหารวิชาการ
- (2) การบริหารงบประมาณ
- (3) การบริหารบุคคล

(4) การบริหารทั่วไปซึ่งเป็นไปตามกรอบนโยบายของรัฐบาลตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยในการบริหารสถานศึกษาได้กำหนดให้งานการบริหารวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษาส่วนงานการบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไปเป็นงานสนับสนุนงานหลักเพื่อส่งเสริมให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งแต่ละงานมีรายละเอียด ดังนี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 24) มาตรา 39 ระบุว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

จากข้อกำหนดดังกล่าว สถานศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 24) ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาสมรรถนะในการบริหารสถานศึกษาโดยยึดกรอบแนวคิดสมรรถนะในการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

การบริหารงานวิชาการ

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังสถานศึกษา จึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะจัดการงานเหล่านี้ให้มีประสิทธิภาพ โดยทีมงานวิชาการเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน

ที่จะต้องทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 24)

ขอบข่ายของการบริหารวิชาการ

เมื่อพิจารณาขอบข่ายของการบริหารวิชาการมีผู้ศึกษาวิจัยหลายท่านได้กำหนดขอบข่ายไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 51) ได้ให้ความหมายงานวิชาการ หมายถึงงานด้านการเรียนการสอนทั้งหมด นับตั้งแต่เรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 3) กล่าวว่าไว้ว่าการบริหารวิชาการจะประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ

- (1) การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ
- (2) การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- (3) การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- (4) การวัดและประเมินผล

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 145) กล่าวถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารวิชาการไว้ว่าควรประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้ คือ

- (1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
- (2) การวิจัยในชั้นเรียน
- (3) การสอนซ่อมเสริม
- (4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- (5) การนิเทศภายในสถานศึกษา
- (6) การประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-38) ขอบข่ายงานด้านการบริหารวิชาการประกอบด้วย 12 งาน คือ

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรการนิเทศการใช้หลักสูตรการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาครูตามความเหมาะสม

(3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้ประกอบด้วย การกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลของสถานศึกษา การพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง

(4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

(6) การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(7) การนิเทศการศึกษา

(8) การแนะแนวการศึกษา

(9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(10) การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน

(11) ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ

(12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารวิชาการประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ ดังนี้ คือ

(1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประกอบด้วยสถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา

(2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

(3) การวัดประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนรู้โดยการร่วมกับชุมชนกำหนดกฎระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล การเรียนของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผลและประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพความเป็นจริง โดยใช้วิธีการและมีเครื่องมือวัดและประเมินผล การเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน

(4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียน เผยแพร่ผลงานการวิจัย

(5) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ประกอบด้วยส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาในการจัดกระบวนการเรียนรู้

(6) การนิเทศการศึกษาประกอบด้วยการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของผู้ปฏิบัติการสอนทุกคนในสถานศึกษา

(7) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาประกอบด้วย การวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

(8) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการแก่บุคลากรชุมชนและสังคม

การบริหารงบประมาณ

การบริหารงบประมาณมีส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพดังนั้นเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่เป็นระบบเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอไว้พอสังเขป (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า 19) ดังนี้

ขอบข่ายการบริหารงบประมาณ

จะเห็นได้ว่าการบริหารงบประมานั้นเป็นงานที่มีความสำคัญมีกระบวนการและแนวปฏิบัติที่ค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนผลการปฏิบัติงานจะกระทบกระเทือนต่อสถานศึกษาและผู้บริหารเพราะการเงินเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานทุกชนิดมีหน่วยงานและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามขอบข่ายการบริหารงบประมาณไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 20) ได้เสนอแนวทางการบริหารและจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในด้านงานวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้

- (1) การจัดตั้งงบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
- (4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- (5) การบริหารการเงิน
- (6) การบริหารบัญชี
- (7) การบริหารพัสดุและทรัพย์สิน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39–40) ขอบข่ายการบริหารงบประมาณได้มีการกำหนดไว้ 7 งาน ได้แก่

- (1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- (2) การจัดสรรงบประมาณ
- (3) การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

(4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

(5) การบริหารการเงิน

(6) การบริหารบัญชี

(7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์โดยจัดทำระเบียบการใช้ทรัพย์สินที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2551, หน้า 25-66) ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 5242 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ปัจจุบันการใช้งบประมาณของสถานศึกษา ใช้งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นการจัดสรรงบประมาณที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต และผลลัพธ์ มากกว่าทรัพยากรที่ใช้ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญในการบริหารงบประมาณคือ

(1) ขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานงบประมาณ

(1.1) การบริหารงานงบประมาณ

(1.2) การจัดทำแผนการบริหารงานงบประมาณ

(1.3) การดำเนินงานเกี่ยวกับงบประมาณ

(1.3.1) การขอตั้งงบประมาณ

(1.3.2) ค่าครุภัณฑ์

(1.3.3) ค่าซ่อมแซมครุภัณฑ์

(1.3.4) ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(1.3.5) ค่าปรับปรุงและซ่อมแซมสิ่งก่อสร้าง

(1.3.6) การจัดสรรงบประมาณ

(1.3.7) การจัดซื้อจัดจ้าง

(2) การบริหารงานการเงินการบัญชี

(2.1) การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน

(2.2) การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบัญชี

(3) การบริหารพัสดุ (วัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง)

(3.1) การจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

(3.2) การควบคุม การเบิกจ่ายและการบำรุงรักษาวัสดุ ครุภัณฑ์

(3.3) การจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์

(3.4) การตรวจรับและการรายงาน

(3.5) การประเมินผลและรายงานการบริหารงานงบประมาณ

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายของการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญๆ ดังนี้ คือ

(1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณโดยการศึกษาวิเคราะห์การจัดและพัฒนาการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาตามกรอบทิศทางของเขตพื้นที่การศึกษาและตามความต้องการของสถานศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาการกำหนดกลยุทธ์และมีแผนกลยุทธ์ในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษาการกำหนดผลผลิตผลลัพธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารงบประมาณโดยจัดทำเป็นสารสนเทศ

(2) การจัดสรรงบประมาณโดยการจัดทำแผนการใช้งบประมาณรายไตรมาสโดยกำหนดปฏิทินงานรายเดือนให้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณแล้วสรุปแยกเป็นรายไตรมาสอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

(3) การตรวจสอบติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานโดยการจัดทำแผนการกำกับตรวจสอบติดตามและป้องกันความเสี่ยงสำหรับโครงการที่มีความเสี่ยงสูงและปฏิบัติตามแผนที่กำหนดและการประเมินแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาและจัดทำรายงานประจำปีการศึกษา

(4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานทราบรายการสินทรัพย์ของสถานศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันและการวิเคราะห์ศักยภาพของสถานศึกษาที่ดำเนินการจัดหารายได้และสินทรัพย์และจัดทำทะเบียนข้อมูล

(5) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์โดยการจัดทำระเบียบการใช้สินทรัพย์ที่เกิดจากการจัดหาของสถานศึกษาด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาตามที่ได้กำหนดไว้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวมีความอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาหาแนวทางการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดีซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาและได้นำเสนอไว้พอสังเขป (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า 20) ดังนี้

ขอบข่ายการบริหารบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องดำเนินการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและความต้องการของสถานศึกษาด้วยวิธีการปรับตำแหน่งเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายลดตำแหน่งหรือใช้วิธีการฝึกอบรม

และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทักษะความสามารถและทัศนคติที่ดีต่องานทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีหน่วยงานและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามขอบข่ายการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2544, หน้า 51) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หมายถึง งานที่เกี่ยวกับข้าราชการครู และลูกจ้าง นับตั้งแต่การจัดสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การดำเนินการทางวินัย จนกระทั่งการพ้นจากตำแหน่ง

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 38-40) กำหนดขอบข่ายภาระงานในการบริหารบุคคลไว้ 5 งาน ได้แก่

- (1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- (2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติ
- (4) วินัยและการรักษาวินัย
- (5) การออกจากราชการ

พนิดา สัตถาสาธุชนะ (2549, หน้า 51) สรุปการบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับบุคคล ตั้งแต่การได้มา การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาครูและบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจและการพ้นจากงาน

สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2551, หน้า 25-66) กำหนดขอบข่ายและภารกิจของการบริหารงานบุคคล คือ

- (1) การจัดทำทะเบียนประวัติ
 - (1.1) การจัดทำข้อมูลทะเบียนประวัติ
 - (1.2) การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่
 - (1.3) การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- (2) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทางการศึกษา
 - (2.1) การคิดกรอบและอัตรากำลัง
 - (2.2) การบรรจุ แต่งตั้งอัตรากำลัง
- (3) การพัฒนาบุคลากร
 - (3.1) การพัฒนาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
 - (3.2) การอบรมเพื่อพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
 - (3.3) การอบรมเพื่อพัฒนางาน
 - (3.4) การศึกษาต่อ

- (4) การส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - (4.1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
 - (4.2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ
 - (4.3) การประเมินเพื่อให้มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
 - (4.4) การเสริมสร้าง การรักษาและการดำเนินการทางวินัย
 - (4.5) การลา
- (5) การพ้นจากราชการ
 - (5.1) กรณีตาย
 - (5.2) พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญ
 - (5.3) การลาออกจากราชการ
 - (5.4) กรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

กล่าวสรุปได้ว่า ขอบข่ายการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในการบริหารบุคคลนั้นมีภาระงานที่สำคัญๆ ที่สถานศึกษาควรปฏิบัติประกอบด้วย

(1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งโดยมีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษามีการจัดทำภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและแจ้งภาระงานมาตรฐานคุณภาพงานมาตรฐานวิชาชีพจรรยาบรรณวิชาชีพเกณฑ์การประเมินผลงานแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาก่อนมีการมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติงาน

(2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง โดยมีการดำเนินการสอบแข่งขันสอบคัดเลือกและคัดเลือกในกรณีจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษในตำแหน่งครูผู้ช่วยครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นในสถานศึกษามีการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งและมีการจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

(3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยมีการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่กำหนดหลักสูตรไว้มีการดำเนินการพิจารณาความดีความชอบและมีการจัดสวัสดิการและเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบบริหารองค์กรให้บริการงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีบทบาทหลักในการประสาน

ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานการบริหารทั่วไปไว้พอสังเขป (สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา, 2544, หน้า 19) ดังนี้

ขอบข่ายของการบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปมีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหารวิชาการการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีหน่วยงานและผู้วิจัยหลายท่านได้ให้คำนิยามขอบข่ายการบริหารทั่วไปไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 19) ได้เสนอแนวทางการบริหารและจัดการในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในด้านงานการบริหารทั่วไป ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร ดูแลส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

(1) ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

(2) พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

(3) ส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนด

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 38-40) กำหนดขอบข่ายภาระงานในการบริหารทั่วไป มี ดังนี้

- (1) การดำเนินงานธุรการ
- (2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การจัดทำทะเบียนผู้เรียน
- (4) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- (5) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (6) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- (7) การจัดระบบควบคุมภายใน
- (8) งานบริการสาธารณะ
- (9) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคคลและบริหารทั่วไป

- (10) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- (11) การบริหารจัดการอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- (12) การรับนักเรียน
- (13) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัย
- (14) การส่งเสริมกิจการนักเรียน
- (15) การประชาสัมพันธ์
- (16) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวสรุปได้ว่าการบริหารทั่วไปเป็นการดำเนินกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับงานวิชาการงบประมาณและงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัวสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายภารกิจงานที่สำคัญๆ ดังนี้

(1) การดำเนินงานธุรการมีการวิเคราะห์สภาพงานธุรการของสถานศึกษาและระเบียบกฎหมายแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมีการวางแผนออกแบบงานธุรการลดขั้นตอนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมีการจัดบุคลากรรับผิดชอบงานธุรการและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานธุรการตามที่ระบบกำหนดไว้มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงงานธุรการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

(2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินงานด้านธุรการในการจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

(3) การจัดทำทะเบียนผู้เรียนมีการประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่นในการสำรวจข้อมูลจำนวนนักเรียนที่จะเข้ารับบริการทางการศึกษาในเขตบริการของสถานศึกษา

(4) การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศมีการสำรวจระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศมีการจัดระบบฐานข้อมูลของสถานศึกษาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับระบบฐานข้อมูลของเขตพื้นที่การศึกษามีการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารการบริการและการประชาสัมพันธ์ของสถานศึกษาแก่สาธารณชนมีการจัดระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงกับสถานศึกษาอื่นกับเขตพื้นที่การศึกษาและส่วนกลาง

(5) งานเทคโนโลยีสารสนเทศมีการติดตามผลการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาแล้วนำผลที่ได้รับไปดำเนินการปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้เหมาะสมและมีการระดมจัดหาเทคโนโลยีเพื่อให้บริการงานการศึกษาด้านต่างๆ ของสถานศึกษามีการติดตามประเมินการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการใช้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้

(6) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรมีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนาองค์กรของสถานศึกษา

(7) การจัดระบบควบคุมภายในมีการวางแผนการจัดระบบการควบคุมภายในสถานศึกษาและปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบ

(8) งานบริการสาธารณะมีการจัดระบบข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษาเพื่อให้บริการสาธารณะมีการประเมินความพึงพอใจงานบริการสาธารณะจากผู้มาขอรับบริการ

(9) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณบุคคลและบริหารทั่วไปมีการจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารงานวิชาการงบประมาณบุคคลและการบริหารทั่วไป

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหาร

การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกชนิดในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไป (กิตติมา ปรดีคิดถ, 2539, หน้า 4)

สุวิทย์ หิรัญยกานนท์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์, และชนินทร์ชัย อินทிரากรณ์ (2540, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การจัดการปกครองจัดการเรียนการสอน และการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินการหรือให้บริการดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ชาญชัย อาจินสมจาร (2540, หน้า 11) กล่าวว่า การบริหารหมายถึง กระบวนการสั่งการและควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรรูปนัย เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้เป้าหมายและจุดมุ่งหมายของสถาบันสำเร็จผล

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542, หน้า 38) กล่าวว่า การบริหารเป็นการตัดสินใจ มีสาระสำคัญคือ

(1) การบริหารจะแสดงพฤติกรรมที่สามารถพบได้โดยทั่วไปในทุกองค์การ

(2) การบริหารเป็นกระบวนการของการสั่งการ และควบคุมชีวิตในองค์กร

สุรเชษฐ์ จิตตะวิกุล (2542, หน้า 44) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในหน้าที่ให้สำเร็จ ตามแผนและวัตถุประสงค์ของงาน โดยเร็ว ถูกต้องประหยัด และได้รับผลประโยชน์สูงสุด

Stoner (1978, p. 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการวางแผน การจัดการ การแนะนำ และควบคุม โดยระดมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรเพื่อผลแห่งการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

Therry (1979, p. 4) กล่าวถึง การบริหารว่า คือ กระบวนการของการวางแผนการปฏิบัติงาน และการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆ ที่มีอยู่

Sergiovanni & others (1980, pp. 331-339) ให้ความหมายของการบริหารโดยทั่วไป คือ กระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หรือ โดยผู้อื่นเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการของกลุ่มบุคคลเพื่อร่วมมือกันทำกิจกรรม ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้กระบวนการและทรัพยากรอย่างเหมาะสม

ความหมายของผู้บริหาร

สำหรับความหมายของผู้บริหารนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังนี้

สุวิทย์ หิรัณณานนท์, สิริวรรณ เมธีวิวัฒน์, และชนินทร์ชัย อินทราภรณ์ (2540, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดดำเนินการในด้านการศึกษา เพื่อให้การเรียนและการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับตั้งแต่รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ตรวจการศึกษาศึกษาธิการ อาจารย์ใหญ่และครูใหญ่ เป็นต้น

สุรเชษฐ์ จิตตะวิกุล (2542, หน้า 441-442) กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายในหน่วยงาน ทำงานตามระบบระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพตามที่ ผู้บริหารต้องการ และผลงานที่ต้องสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ

Davis & Filley (1973, p. 11) กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ดำรงตำแหน่งในการบริหารและเป็นผู้จัดกระบวนการบริหาร โดยหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานในปัจจุบัน ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญในการที่จะดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้กระบวนการและการปฏิบัติงานให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติทำงานได้สำเร็จด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ธีรพันธ์ คงนาวัง (2543, หน้า 71) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียน ซึ่งปรากฏในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แก่ การจัดการศึกษาในสถานศึกษาทั้งรูปแบบในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย จัดทำสาระหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชนและสังคม จัดดำเนินการประกันคุณภาพ

การศึกษาทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นกระบวนการบริหารการศึกษา โดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ในบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร ได้แก่

- (1) บทบาทด้านการบริหารงานวิชาการ
- (2) บทบาทด้านการบริหารงานธุรการ
- (3) บทบาทด้านการบริหารงานบุคคล
- (4) บทบาทด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
- (5) บทบาทด้านการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
- (6) บทบาทด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ

Campbell & others (1993, pp. 116-119) ได้เสนอแนะว่าภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนงานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน และบทบาทในองค์การต่างๆ ในชุมชน

(2) งานวิชาการ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผล โปรแกรมการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านนี้เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของสถานศึกษา การวางโครงการการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรของชาติ การจัดและการเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอน และการประเมินผลการสอน

(3) งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้อง จัดเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้เป็นการบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่างๆ การจัดการให้แก่นักเรียน การควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของนักเรียน

(4) การบริหารงานบุคคลงานด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในสถานศึกษาส่วนใหญ่ ขึ้นกับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารงานบุคคล ในเรื่องนโยบายของกายบริหารงานบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงาน และการประเมินผลประสิทธิภาพของการสอน

(5) อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและการบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาผู้บริหารควรจะสนใจเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

(6) การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่ง ในการส่งเสริมการเรียนการสอน สิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจ ได้แก่ งบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุครุภัณฑ์

Kimbrough (1988, p. 44) กล่าวว่า หน้าที่หรือภารกิจของผู้บริหาร โรงเรียนมี 8 ด้าน ได้แก่

- (1) การเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตร
- (2) การบริการนักเรียน
- (3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- (4) การบริหารงานบุคคล
- (5) การบริหารอาคารสถานที่
- (6) การบริการชุมชน
- (7) การจัดการโครงการ โครงสร้างการบริหารงาน
- (8) การบริหารงบประมาณ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง “ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino & Varnhagan, 1985, p.1) และคุณลักษณะของผู้บริหารคือ สิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลดีเยี่ยม โดยบังเอิญ หรือโดยไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจนพันธ์, บุญมาก พร้อมน้อย, และนศพร ตริรัตน์ตระกูล, 2540, หน้า 97)

ดังนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จึงสรุปได้ว่าเป็นลักษณะความสามารถในการบริหารองค์การหรือสถานศึกษาและดำเนินกิจการกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถและการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาให้สำเร็จผลนั่นเอง

มานิตย์ รัตนปัญญา (2541, หน้า 11) ได้สรุปถึง คุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในสังคมไทยว่ามี 4 ข้อ ดังนี้

- (1) มีความรู้ในงานบริหาร รู้นโยบายรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานมีแผนในการดำเนินงานมีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
- (2) มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังคหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม

(3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และวางตัวดี การประพฤติปฏิบัติตัวเป็นที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น

(4) มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเลมีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุกๆ ด้าน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-73) กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษา ดังนี้

(1) มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร

(2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์

(3) ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร

(4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล

(5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล

(6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ และนำมาให้ใช้พัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กรในปัจจุบันการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ นั้น ได้มีผู้ศึกษาทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก แต่ในที่นี่จะขอสรุปความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 42) ได้จัดแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

(1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

(2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

(3) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

(4) ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ

ผู้วิจัยนำเสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 กลุ่มแรกดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางกายภาพ และลักษณะทางบุคลิกภาพ การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการศึกษาถึงเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน และความคิดริเริ่ม เป็นต้น

ซูซาตี พวงสมจิตร์ (2544, หน้า 13) ได้สรุปว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ นักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ แบบพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำและพยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษา มีความแตกต่างกันไม่มีความแน่นอนตายตัว และคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

กลุ่มที่ 2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ และทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำมีความบกพร่องทางด้านต่างๆ นักวิจัยจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้มี 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำและแบบที่ 2 ศึกษาแบบผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 48)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ได้แก่ การเสนอวิธีแก้ปัญหาการให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่มเช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การช่วยให้ออกไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือการศึกษาวิธีจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน กับแบบมุ่งคน ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามที่นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งไว้ดังนี้ (ซูซาตี พวงสมจิตร์, 2544, หน้า 15)

แบบที่ 1 แบบผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

Lewin, K. R. Lippitt & K. R. White (1939 p. 98) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัยไอโอวา สหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1939 โดยการศึกษาครั้งนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่ คือ

- (1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย
- (2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย
- (3) ผู้นำแบบเสรีนิยม

ผลการศึกษายืนยันว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่มแบบที่ 2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

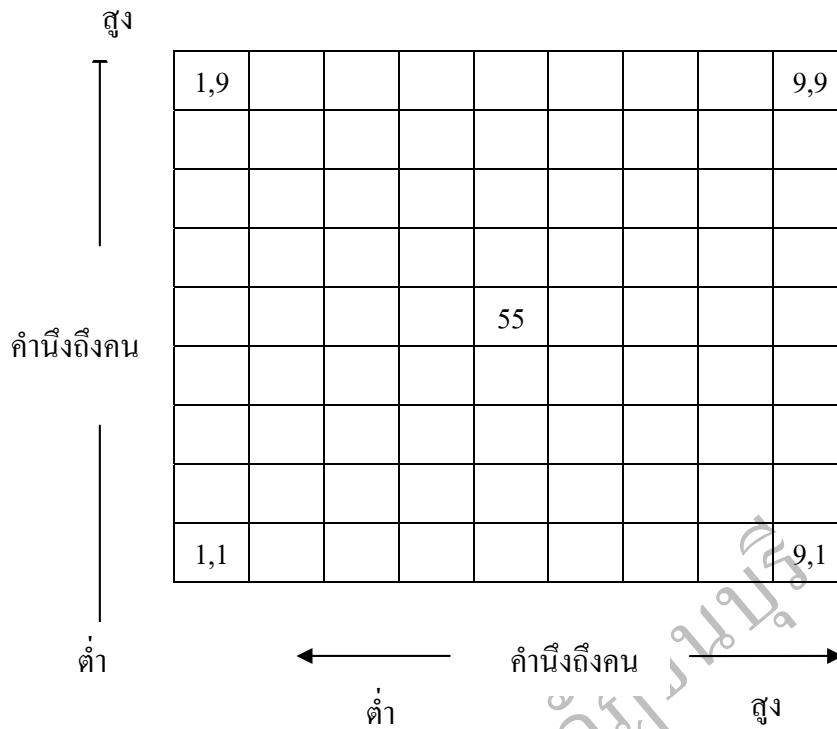
การศึกษาก้าวสู่ผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ โดยการเริ่มของ แครอลชาเทิลต่อมาปี ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิลและคุนส์ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ชื่อว่า Leader ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮาลฟิน ไวนเนอร์ สตอกคิลล์ เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์ การศึกษาก้าวสู่ผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake and Roe อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 50)

การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการนำของ เรนชีสลิเกอร์ทำการศึกษาค้นคว้าใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่างๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิตและ แบบมุ่งคนซึ่งผลการวิจัย สรุปได้ว่า

- (1) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ
- (2) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ
- (3) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

การศึกษานำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี ค.ศ. 1974 โดย โรเบิร์ตเบลล์เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งสังคม (social leader อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 51)

การศึกษาข่ายการบริหารงานของ Blake and Mouton อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 76) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งคน และแบบมุ่งผลผลิต เมื่อนำการเน้นความสำคัญของทั้งสองแบบมาประกอบกันสร้างเป็นตารางการบริหารงาน หรือที่เรียกว่า Managerial Grid แล้วแบ่งความสนใจในคนและในผลผลิตออกเป็นด้านละ 9 ระดับ จะได้รูปแบบของผู้นำทั้งหมด 81 รูปแบบ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงตารางการบริหารงาน The Managerial Grid

ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ, 2542, หน้า 110

จากภาพที่ 2.1 การบริหารงาน เบลคและมูตัน ได้สรุปลักษณะผู้นำที่สำคัญไว้ 5 แบบ
 ดังนี้
 แบบที่ 1 (1, 1) ผู้นำที่ด้อยคุณภาพไม่สนใจทั้งคนและงานเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย
 ที่สุด

แบบที่ 2 (1, 9) ผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ มุ่งงานน้อยแต่เน้นความสัมพันธ์กับคนมาก
 ผลิตผลจากงานมีน้อย

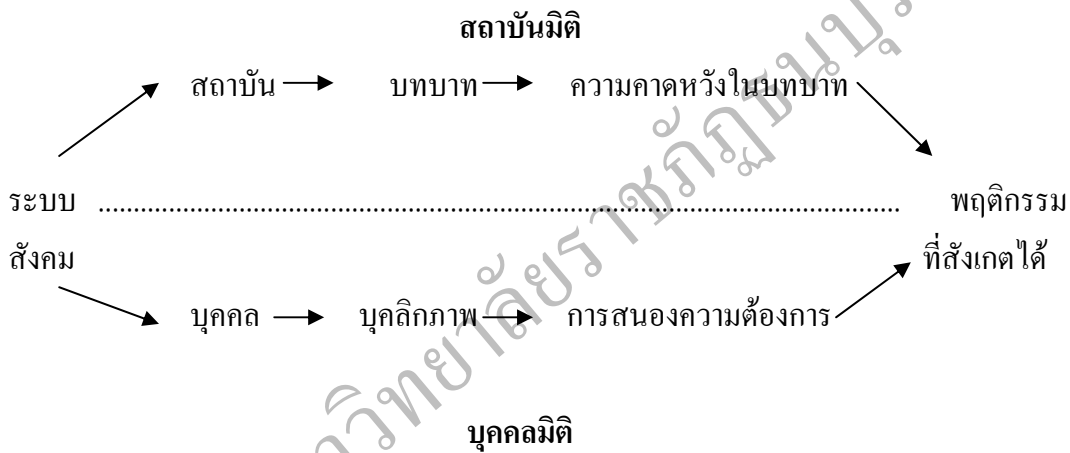
แบบที่ 3 (9, 1) ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญของคน มุ่งแต่ประสิทธิภาพ
 ของการทำงานอย่างเดียว

แบบที่ 4 (9, 9) ผู้นำที่เป็นตัวอย่างเป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและมีความสัมพันธ์กับคนสูง
 ผลงานมีประสิทธิภาพ

แบบที่ 5 (5, 5) ผู้นำแบบสายกลาง เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญระหว่างคน และงานใน
 ระดับปานกลาง งานที่ได้อยู่ในระดับกลาง

แบบที่ 3 ผู้นำตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบา

แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจาก ทฤษฎีกระบวนการทางสังคมของ Jacob W. Getzels & E.G.Guba (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536, หน้า 192) ซึ่งทฤษฎีนี้กล่าวว่า การบริหารสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ และบุคคลมิติ สถาบันมิติ ประกอบด้วย สถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท ของตนตามลักษณะและประเภทของ สถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็ต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มี บุคลิกภาพของตนเอง ในแต่ละคน ก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความแตกต่างกัน ออกไป ซึ่งเกี่ยวข้องกับดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงมิติการบริหารของ Jacob Getzels

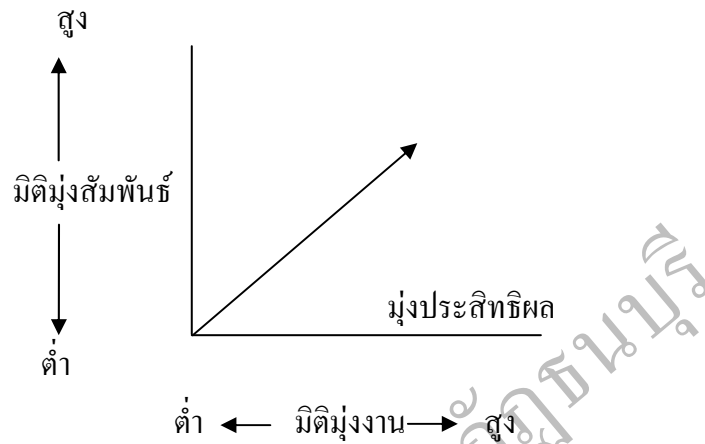
ที่มา : ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2536, หน้า 193

จากแนวคิดของกระบวนการทางสังคมของ Jacob Getzels นี้ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

- (1) ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก
- (2) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก
- (3) ผู้นำแบบसानประโยชน์

แบบที่ 4 แบบผู้นำตามแบบทฤษฎี 3 มิติ เรดคิน

Reddin (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 80-84) ได้นำแนวความคิดจากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ และได้เพิ่มมิติมุ่งประสิทธิผลเข้าไปอีกมิติหนึ่ง จึงได้ชื่อว่า ทฤษฎี 3 มิติ ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 80

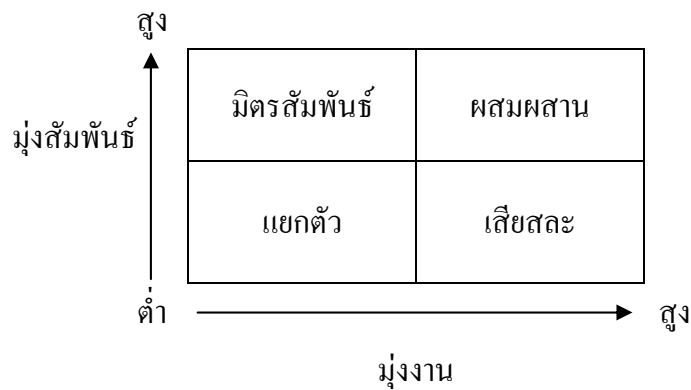
จากมิติมุ่งงาน และมิติสัมพันธ์ Reddin ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 แบบแยกตัว

แบบที่ 2 แบบเสียสละ

แบบที่ 3 แบบผสมผสาน

แบบที่ 4 แบบมิตรสัมพันธ์



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ของ Reddin

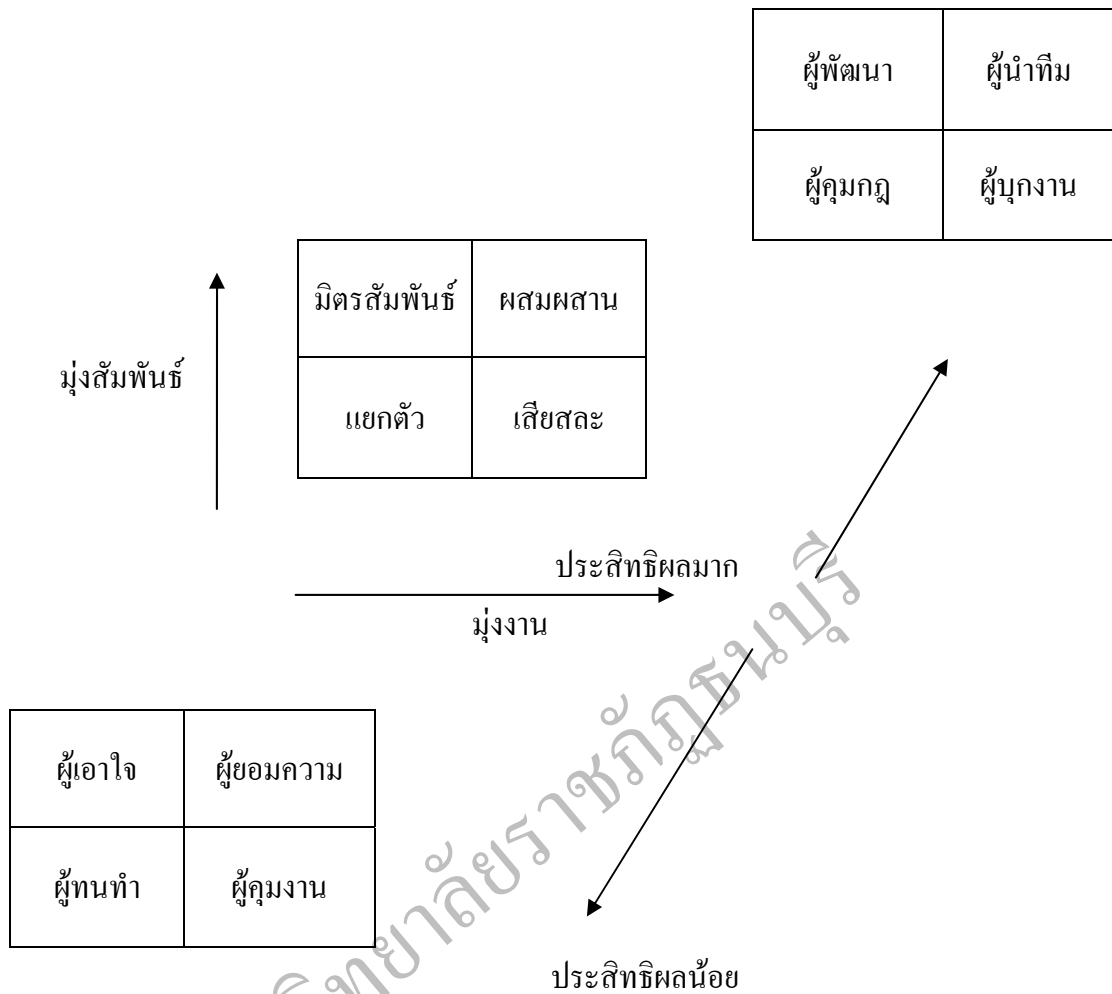
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 82

เมื่อเพิ่มมิติใหม่ คือความมีประสิทธิภาพผลอีกมิติหนึ่ง โดยมีสถานการณ์เป็นตัวแปร เกิดเป็นผู้นำขึ้นอีก 8 แบบ ซึ่งแยกเป็น 2 ด้าน คือ ผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก และผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล

- (1) ผู้นำแบบมีประสิทธิผลมาก มี 4 แบบ คือ
 - (1.1) ผู้นำทีม
 - (1.2) ผู้พัฒนา
 - (1.3) ผู้บุกงาน
 - (1.4) ผู้คุมกฎ
- (2) ผู้นำแบบไม่มีประสิทธิผล มี 4 แบบ คือ
 - (2.1) ผู้ยอมความ
 - (2.2) ผู้เอาใจ
 - (2.3) ผู้คุมงาน
 - (2.4) ผู้ทนทำ

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ดังภาพที่ 2.5

ต่อไปนี้เป็น



ภาพที่ 2.5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

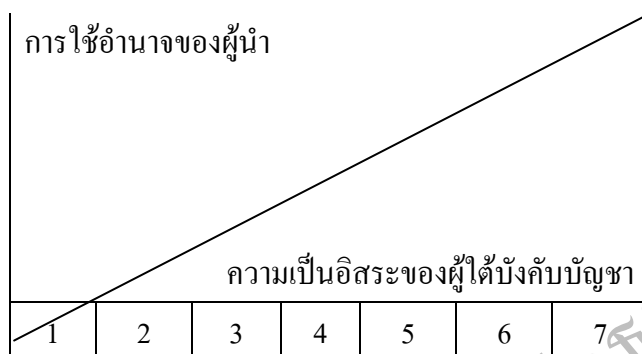
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 84

แบบที่ 5 แบบผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบัมและเชอร์มิดท์

Tannenbaum & Schmidt (อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 68) เสนอแบบผู้นำขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ เริ่มจากเผด็จการไปสู่แบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีใช้อำนาจหน้าที่ และเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอิสระในการทำงานตามแนวคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เผด็จการเต็มที่ หรือมีการปลดปล่อยให้มีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาว่าจะมีมากน้อยเพียงใด โดยผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะ

เริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตย เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา ดังภาพที่ 2.6

(ผู้นำแบบเผด็จการ) (ผู้นำแบบประชาธิปไตย)
 มุ่งงาน.....มุ่งสัมพันธ์



ภาพที่ 2.6 แบบผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตามแนวคิดของ Tannenbaum & Schmidt
 ที่มา : สุเมธ เดียววิศเรศ, 2527, หน้า 68

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอด
- 2 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจและชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจ
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจและให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่กำลังจะทำแต่พร้อมที่แก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำระบุปัญหาแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมให้ข้อเสนอแล้วจึงตัดสินใจ
- 6 หมายถึง ผู้นำแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจ

เอง

7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชา
 ระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ในการเลือกแบบผู้นำเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานนั้น แทนเนนบัมและเชอร์มิดท์ได้
 เสนอแนะว่า จะต้องพิจารณาอิทธิพลหรือปัจจัยบางอย่าง คือ

(1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ ได้แก่ ค่านิยมของผู้นำ ความเชื่อถือในผู้ใต้บังคับบัญชา
 ความโน้มเอียงในแบบการนำ และความรู้สึกมั่นคงต่อตำแหน่ง

(2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้ได้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการแสดงออก แสดงความรับผิดชอบ ความรู้และสติปัญญา ความคาดหวังในพฤติกรรมผู้นำ

(3) ปัจจัยที่เกี่ยวกับสถานการณ์ ได้แก่ รูปแบบขนาดของหน่วยงาน ความสามัคคี ของผู้ร่วมงาน ปัญหาต่างๆ ระยะเวลา

กลุ่มที่ 3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ มีทฤษฎีดังต่อไปนี้

(1) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Arnold & Feldman (1986, pp. 294 -296) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ ปีทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษา ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” เหมาะกับความต้องการของสภาพการณ์ต่างๆ มีการศึกษา กันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ของสถานการณ์อาจส่งผล ต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศองค์การ ภารกิจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

ดั่งที่ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540, หน้า 85-104) การศึกษาภาวะผู้นำตาม สถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญๆ ที่ควรศึกษา คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Feed dealers ทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมายของเฮาส์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Maher, Richard Seymour and Blaine เป็นต้น ได้สรุปไว้ ดังนี้

ทฤษฎีที่ 1 ตัวแบบสถานการณ์ของ Feed Dealers

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความ เหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกริยาความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้บังคับบัญชาและสถานการณ์ ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ดังนี้

แบบภาวะผู้นำ Feed Dealers ได้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของ บุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรม นั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ Feed Dealers สร้างแบบทดสอบชนิดสั้นๆ ซึ่งแบบภาวะ ผู้นำออกเป็น 2 แบบ

1) ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งมั่น มุ่งในความสำเร็จของงาน

2) ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดี

ระหว่างบุคคล (Fiedler and Garcia อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 86)

การควบคุมสถานการณ์ ในตัวแบบของ Feed Dealers นั้น มีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกหมายถึง ทักษะคิด และการยอมรับ ของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใดซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพ ของ

สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้นคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2) โครงสร้างของงาน หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงานความเฉพาเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3) อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่ง เป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงไรมีหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ชี้บ่งว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา ดังนั้นจึงกำหนดน้ำหนักขององค์ประกอบทั้งสามเป็นอัตราส่วน 4 : 2 : 1 โดยผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมและมีอิทธิพลต่อกลุ่มเมื่อ

- 1) กลุ่มให้การสนับสนุน
- 2) ผู้นำทราบแน่ชัดว่าจะทำอะไร และจะทำด้วยวิธีใด
- 3) องค์กรให้อำนาจแก่ผู้นำ

ในการให้คุณและให้โทษแก่สมาชิกของกลุ่ม Feed Dealers ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์ สร้างเป็นสถานการณ์ 8 สถานการณ์ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยากที่ผู้นำจะควบคุมหรือปกครอง แต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน ดังนี้

- (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก แบ่งเป็นดีกับไม่ดี
- (2) โครงสร้างของงาน แบ่งออกเป็นชัดเจนกับไม่ชัดเจน
- (3) อำนาจในตำแหน่ง แบ่งออกเป็นมากกับน้อย

ตารางที่ 2.2 จำแนกการควบคุมสถานการณ์ ในทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ ของ Feed dealers

ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำ	พอใจมาก		ปานกลาง				ไม่พอใจมาก	
	สูงมาก	สูง	สูง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ระดับของการควบคุม								
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
โครงสร้างของงานอำนาจในตำแหน่ง	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
สถานการณ์	1	2	3	4	5	6	7	8

ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 103

จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่า ในสถานการณ์ที่ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก ความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อผู้นำมาก ในสถานการณ์ที่ 2 และ 3 แสดงว่าการควบคุมอยู่ในระดับสูง ในสถานการณ์ 4-6 มีการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7-8 การควบคุมมีระดับน้อย

ประสิทธิผลของผู้นำ มโนคติเกี่ยวกับประสิทธิผลนั้นเป็นเรื่องซับซ้อน มีผู้นิยามประสิทธิผลต่างๆ กัน เช่น นิยามในรูปของผลผลิตขององค์กร ขวัญของกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น แต่ Feed Dealers นิยามประสิทธิผลในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม แม้ว่าผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำก็ตาม Feed Dealers เชื่อว่า อัตราการเปลี่ยนงาน ความพอใจในการทำงาน ขวัญ การปรับตัวของบุคคลอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่ก็ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน แม้ว่า Feed Dealers จะใช้เกณฑ์อื่นๆ ในการประเมินประสิทธิผลของผู้นำ เช่น กำไร ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย จำนวนปัญหาที่แก้ได้ แต่ Feed Dealers ก็สรุปว่า ประสิทธิผลของผู้นำจำเป็นต้องพิจารณาจากการปฏิบัติภารกิจที่สำเร็จมากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีที่ 2 ทฤษฎีทาง – เป้าหมาย ของ เฮาส์ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งปรับปรุงและพัฒนา โดย House & others (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 90) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง – เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบาย

วิถีทาง ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล เสนอแนะว่าหน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือ การตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

- (1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
- (2) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
- (3) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
- (4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

สถานการณ์ ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และความกดดันในการเรียนรู้อของสิ่งแวดล้อม

- (1) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย
 - (1.1) ความต้องการส่วนบุคคล
 - (1.2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - (1.3) คุณลักษณะของบุคลิกภาพ
- (2) ความกดดันในการเรียนรู้อของสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย
 - (2.1) โครงสร้างของภารกิจ
 - (2.2) ระดับของความเป็นพิธีการ
 - (2.3) ปทัสถานของกลุ่มทำงาน

ประสิทธิผล ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนิยามประสิทธิผลของผู้นำ ในรูปของภาวะทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในรูปของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิผล ถ้าสถานการณ์เป็น ดังนี้

- (1) ยกระดับความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) เพิ่มการยอมรับของผู้นำ
- (3) เสริมแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีหลักความเชื่อ 2 ประการ คือ (Filley, House and Kerr อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 92)

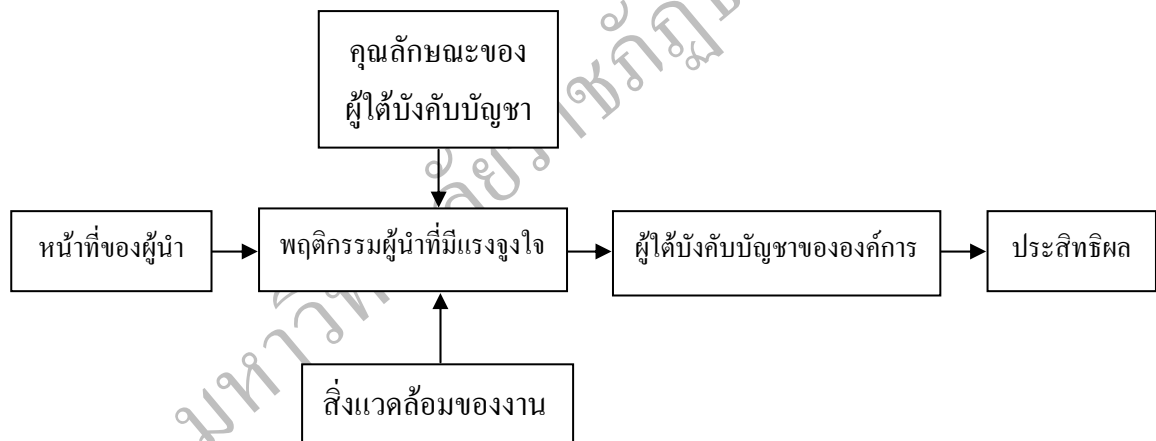
(1) ผู้ตามจะยอมรับและพอใจในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าผู้ตามเห็นว่าพฤติกรรมนั้นนั้นช่วยให้เกิดความพึงพอใจในทันที หรือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดความพอใจในอนาคต

(2) พฤติกรรมผู้นำจะจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อ

(2.1) สนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำงานมีประสิทธิภาพ

(2.2) เป็นสิ่งแนะนำ สนับสนุน ให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาขาดสิ่งเหล่านั้น

ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจะมีประสิทธิภาพ เมื่อพฤติกรรมนั้นช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจ และช่วยในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นเครื่องกรุยทาง (วิถี) ไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายประสิทธิภาพของผู้นำ ดังภาพที่ 2.7 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย

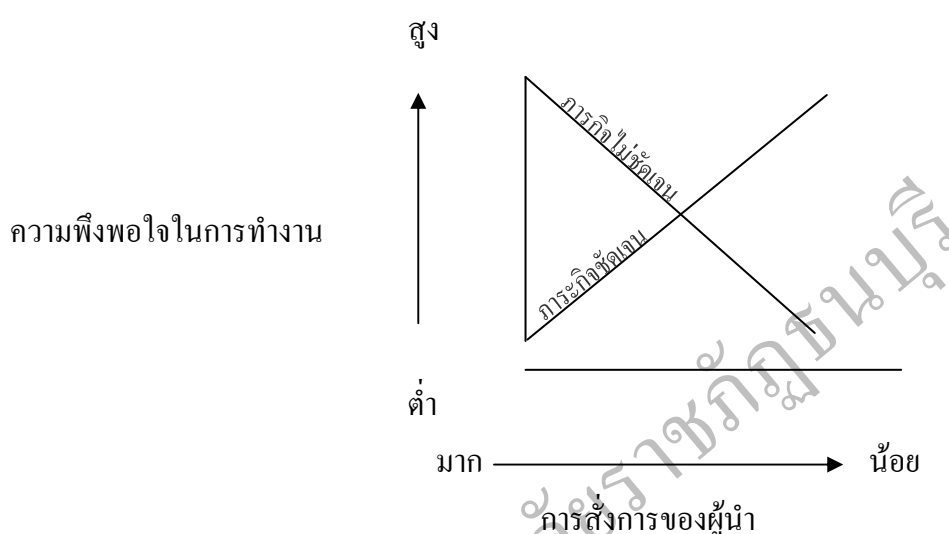
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 93

ความสอดคล้องของพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ ตัวแปรของสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตาม และความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

(1) พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจ และความพอใจ โดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายกระจ่างชัดขึ้น

(2) พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยเพิ่มความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการ จะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองและเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.8 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมแบบสั่งการกับความพอใจในการทำงานในสถานการณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของภารกิจ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 94

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย อธิบายความเหมาะสมของผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม ไว้ดังนี้ House & Mitchell (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 94)

(1) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจที่ท้าทาย และภารกิจนั้นมีความคลุมเครือด้วย

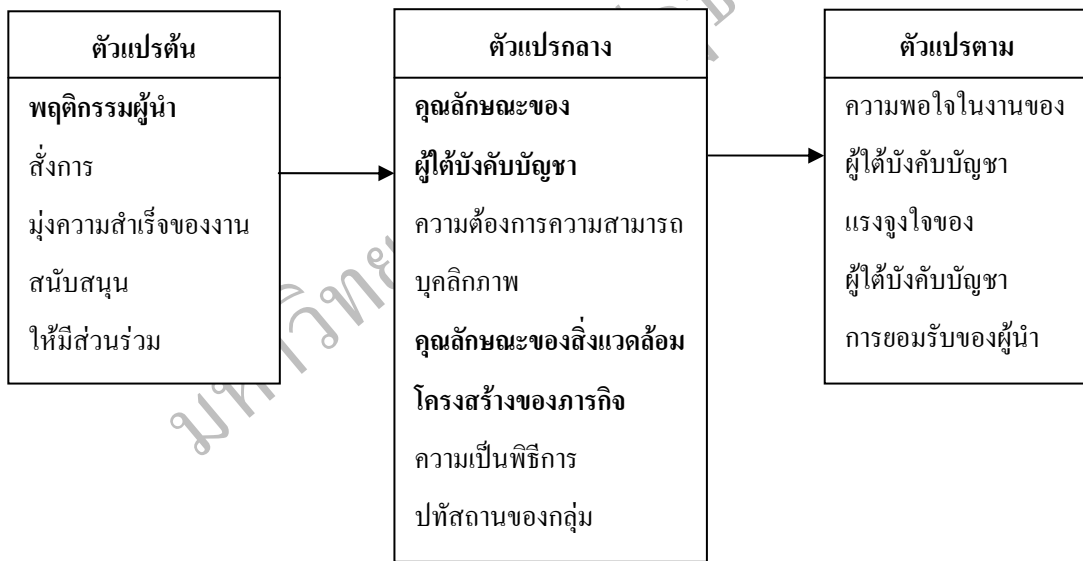
(2) ในภารกิจอื่นๆ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมที่สุด ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมีอิสระในการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีบุคลิกภาพที่ต่อต้านเผด็จการโดยทั่วไปแล้ว ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับสถานการณ์ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย มีดังนี้ Yukl (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 94)

(2.1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เหมาะสมในสถานการณ์ที่จำเป็นจะต้องลดความคลุมเครือในบทบาท และเพิ่มแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้รางวัลที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

(2.2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เหมาะสมในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความวิตกกังวลสูงและขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

(2.3) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน และผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการสิ่งท้าทายเพื่อบรรลุเป้าหมาย

(2.4) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เหมาะสมในสถานการณ์ที่ภารกิจไม่ชัดเจน โน้ตสนัและความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นเหตุ หรือตัวแปรต้นตัวแปรกลางหรือเชื่อมโยง และตัวแปรที่เป็นผลผลิต หรือตัวแปรตามในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงให้เห็น ดังภาพที่ 2.9 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 ความสัมพันธ์ต่างๆ ในทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 95

(4) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 96-101) ซึ่งเรียกว่า “ทฤษฎีวิจรชีวิต” ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นที่ผู้นำทำอะไร มากกว่าที่ผู้นำเป็นอะไร ดังนั้นจึงเหมาะสมในการใช้ฝึกอบรมมากกว่าจะใช้ในการวิจัย

ทฤษฎีที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ พยายามอธิบายให้ผู้ผู้นำเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ กับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของบุคคล ดังนั้นจึงเน้นวุฒิภาวะของกลุ่มหรือของผู้ตาม เป็นตัวแปรสำคัญของสถานการณ์ ซึ่งเป็นตัวกลางที่เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผล ลักษณะเด่นของทฤษฎีของ Hersey & Blanchard มี 2 ประการ คือ

(1) ใช้ได้กับทั้งบุคคลและกลุ่ม

(2) เนื่องจากทฤษฎีนี้ อธิบายถึงความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นจึงสามารถนำทฤษฎีนี้ไปใช้เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานได้

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนั้นการนิยามแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้จึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของ Feed Dealers

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และจากทฤษฎีสามมติของ Redding's. ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ของ Maher, Richard Seymour and Blaine สร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

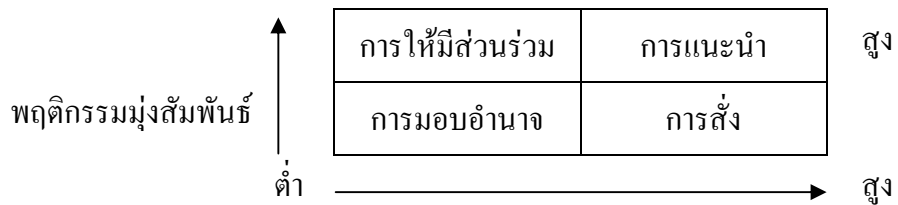
(1) แบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ

(2) แบบการแนะ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย

(3) แบบการมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ

(4) แบบการมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วยแต่ละ

แบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 4 แบบ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 2.10 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.10 แบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 97

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ใช้วุฒิภาวะ เป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่ใช้วิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ วุฒิภาวะในที่นี้หมายถึง Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 97)

- (1) ความสามารถที่จะตั้งเป้าหมายไว้สูง แต่อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติได้
- (2) ความเต็มใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบ
- (3) ประสบการณ์ของบุคคลหรือของกลุ่ม

สถานการณ์ตามทฤษฎีนี้ เป็นการต่อเนื่องระหว่างมีวุฒิภาวะ ไปสู่ไม่มีวุฒิภาวะ ซึ่งแบ่งสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ M4, M3, M2, และ M 1 ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะผู้นำจะต้องพิจารณาวุฒิภาวะ 2 อย่างคือ วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานและวุฒิภาวะทางจิตวิทยาของ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 98) วุฒิภาวะเกี่ยวกับงาน เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน วุฒิภาวะเกี่ยวกับงานอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง มีความสามารถแต่เพียงเล็กน้อย
- M2 หมายถึง มีความสามารถบ้าง
- M3 หมายถึง มีความสามารถค่อนข้างมาก
- M4 หมายถึง มีความสามารถมากที่สุด

วุฒิภาวะทางจิตวิทยา เป็นการพิจารณาว่า ผู้ตามมีความเต็มใจหรือไม่เต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเต็มใจในที่นี้รวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงานด้วย วุฒิภาวะทางจิตวิทยาอธิบายได้ดังนี้

- M1 หมายถึง ไม่ค่อยมีความเต็มใจ
- M2 หมายถึง มีความเต็มใจบ้างในบางครั้ง
- M3 หมายถึง มีความเต็มใจบ่อยๆ
- M4 หมายถึง มีความเต็มใจเป็นประจำหรือเสมอ

ประสิทธิผลของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ให้นิยามประสิทธิผลมีความหมายรวมถึงการที่กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีเพียงใด ในขณะที่เดียวกันพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของบุคคลและของกลุ่มด้วย โดยสรุปแล้วประสิทธิผลขึ้นอยู่กับ

- (1) ผลผลิต และการปฏิบัติงาน
- (2) สภาพของทรัพยากรมนุษย์
- (3) การบรรลุเป้าหมายทั้งระยะยาวและระยะสั้น

ความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังต่อไปนี้ Hersey and Blanchard (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 99-100)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ เหมาะกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ดังนั้นผู้นำจะต้องสั่งเป็นอย่างมาก ในสถานการณ์แบบนี้ต้องให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด

ภาวะผู้นำแบบการแนะนำ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วยเหมาะกับผู้ตามที่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานสูง แต่ความสามารถปฏิบัติงานอยู่ในระยะที่กำลังพัฒนา ผู้นำจำเป็นต้องให้คำแนะนำและชี้แนะในระดับมากอยู่ ทั้งให้การสนับสนุนและความมั่นใจในระดับสูงด้วย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำต้องอธิบายการตัดสินใจของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ซักถามเพื่อความกระจ่าง

ภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ผู้ตามต้องการการสนับสนุนเป็นอย่างมาก แต่ต้องการการชี้แนะเพียงเล็กน้อย ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำจะต้องให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามได้ตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบการมอบอำนาจ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย ผู้นำแสดงพฤติกรรมชี้แนะและสนับสนุนน้อยที่สุด ผู้ตามมีวุฒิภาวะทางจิตวิทยาและวุฒิภาวะเกี่ยวกับงานในระดับสูง เป็นผู้ที่ตระหนักในภารกิจและวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานได้เอง ในสถานการณ์แบบนี้ผู้นำควรจะให้ผู้ตามรับผิดชอบในการตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเอง

โดยสรุปแล้ว ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

- (1) พฤติกรรมมุ่งงาน
- (2) พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์

สถานการณ์ตามสถานการณ์นี้ พิจารณาจากระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม ซึ่งพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบ คือ

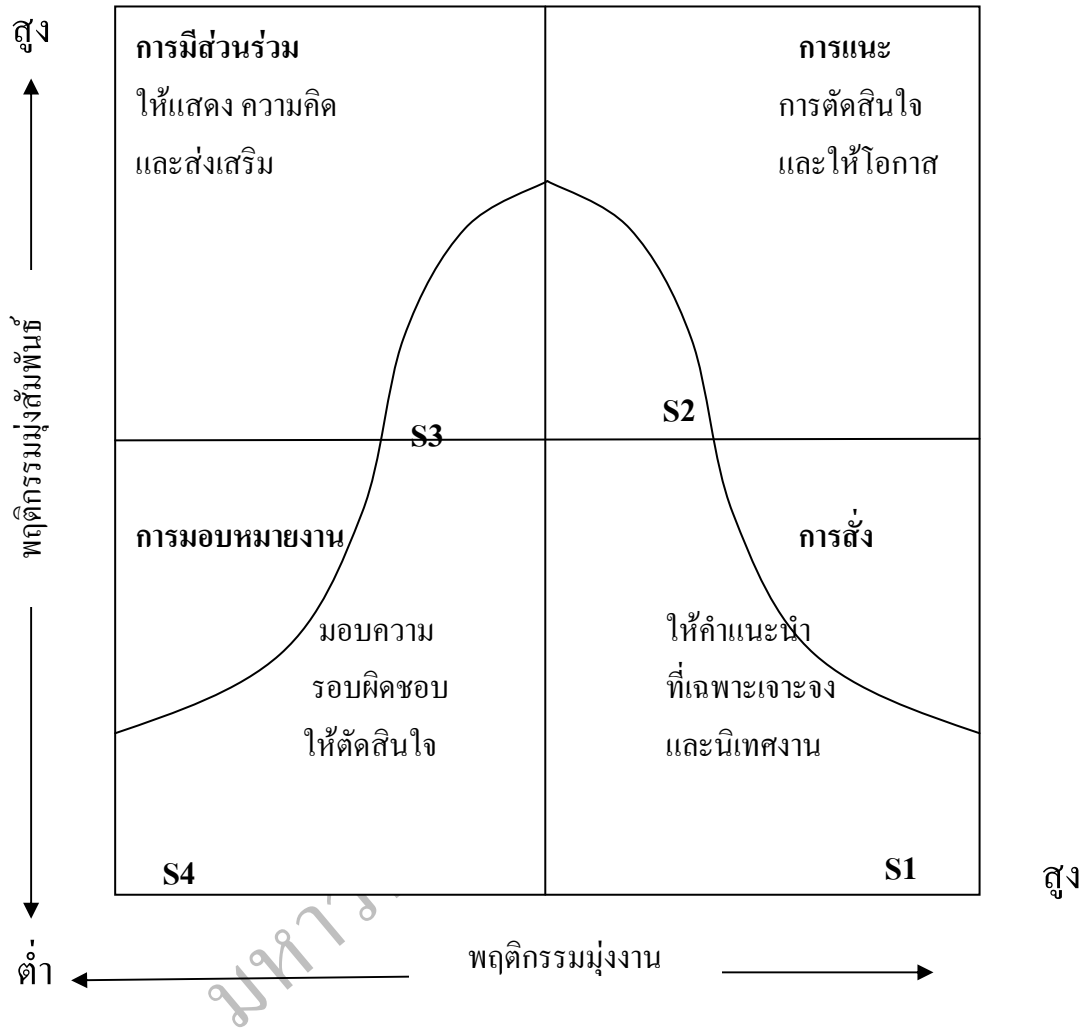
(1) ความสามารถ

(2) ความเต็มใจ

ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นภาพ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ภาวะผู้นำ



สูง	ปานกลาง		ต่ำ
←	M3	M2	→ M1
M4			
สามารถ เต็มใจมี แรงจูงใจ	สามารถ ไม่เต็มใจไม่ มั่นคง	ไม่สามารถ เต็มใจมีแรงจูงใจ	ไม่สามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มั่นคง

วุฒิภาวะผู้ตาม

ภาพที่ 2.11 ความสอดคล้องของแบบผู้นำกับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 102

สรุป ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่มระดับวุฒิภาวะพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ แสดงเป็นภาพได้ดังนี้

		ความเต็มใจในการทำงาน	
		เต็มใจ	ไม่เต็มใจ
ความสามารถในการทำงาน	มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
	มีน้อย	แบบการแนะ	แบบการสั่ง

ภาพที่ 2.12 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 103

จากภาพที่ 2.12 จึงพอสรุปได้ดังนี้

- (1) ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจทำงาน
- (2) ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน
- (3) ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน
- (4) ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสมเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม องค์การให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการ 2 วิธี ที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังที่ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 57-71) ได้รวบรวมไว้ ดังนี้

พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามทฤษฎีของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3-7) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ และได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็น 7 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

(1) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาที่พบในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักวางแผนในองค์การอย่างดี และ ทำงานใหม่ๆ ในหน้าที่อย่างเต็มที่

(2) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร การศึกษาที่พบในฐานะผู้ปรับปรุง คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาวิชาชีพของตน และปรับปรุงการทำงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนแนะนำการทำงานแบบใหม่ๆ

(3) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในฐานะผู้ให้การยอมรับ คือ นักการบริหารการศึกษาต้องให้เกิดริเริ่ม และสนับสนุนความคิดริเริ่ม ให้การยกย่องชมเชยเข้าใจปัญหาของเพื่อนร่วมงานให้ความสนใจบุคคลและสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวมองเห็นความสำคัญในศักยภาพของแต่ละบุคคล เข้าใจปัญหาและให้ความสนใจรวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ในหน่วยงาน

(4) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้ความช่วยเหลือพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาที่ดี คือ การนิเทศผู้ร่วมงานใหม่ พร้อมทั้งจะช่วยแก้ปัญหาให้กับบุคคลในหน่วยงานเสมอ ทั้งงานในหน้าที่เรื่องส่วนตัวสนใจบุคคลากร ทั้งในด้านสวัสดิการและสุขภาพอนามัยรวมถึงการดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงานของบุคคลากรในองค์การด้วย

(5) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ที่พูดที่มีประสิทธิภาพ พฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาคือ มีความสามารถที่จะพูดในที่สาธารณะได้เป็นอย่างดี สามารถพูด จูงใจและโน้มน้าวให้ชุมชนในท้องถิ่นคล้อยตามด้วยความศรัทธา สามารถชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีให้ความสนใจพัฒนาในการพูดของตนเองจนมีความสามารถในการใช้ภาษาในการพูด สร้างความศรัทธาเชื่อถือให้เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างดี

(6) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี พฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาที่เป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ การรู้จักตนเอง ทั้งในด้านกิริยาท่าทางพฤติกรรมความไม่ลำเอียงและทัศนคติว่าเหมือนหรือแตกต่างจากคนอื่นอย่างไร เข้าใจในความต้องการของตนเอง

สามารถควบคุมและแสดงออกในทางที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นคนที่มีเหตุผล อีกทั้ง สามารถกระตุ้นตนเองและผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมมือสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามแผนขององค์กรสามารถทำให้ผู้ปกครองและผู้ร่วมงานมาช่วยแก้ปัญหาในโรงเรียน และนักเรียนในบางส่วนได้

(7) ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดีพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษา คือ ความสามารถในการเข้าสังคมได้ สามารถอยู่ท่ามกลางคนจำนวนมากทั้งในและนอกองค์กรได้ด้วยความเต็มใจสามารถเรียนรู้เพื่อปรับปรุงตนเองและรู้จักใช้เวลาที่เหมาะสมในการเข้าสังคม

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลากหลาย ดังนี้

กวี วงศ์พุด (2542, หน้า14 –15) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

(1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนนำของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

(2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทาง ก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกรทางด้วย

(3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

(4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

(5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ประสิทธิ์ ทองอ่อน (2542, หน้า 233) ได้ให้ความหมายของ “ผู้นำ” ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ

ทั้งพระเดชและพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม ตามกระบวนการของการบริหาร

Yukl (1998, pp. 3-4) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือบุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสารการแก้ปัญหา การตัดสินใจและการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ (เอกชัย กี่สุขพันธุ์ 2538, หน้า 99)

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 109) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ บุรณาการในทางรุกของคน วัตถุประสงค์ และแนวคิดในองค์การ ซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกนำ ขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2540, หน้า 7) ได้สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการคือ

- (1) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม
- (2) เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล
- (3) เป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง
- (4) เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542, หน้า 233) ภาวะผู้นำ คือ สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนเหนือกลุ่มตน กระตุ้นชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 4-5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การสะท้อนภาพพฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคลในองค์กร ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความสามารถหรืออิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ สามารถจูงใจ ประสานงานให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติตามจนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ความสามารถ หรืออิทธิพลนั้นๆ มีที่มาจากหลายแหล่ง เช่น คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ความเชี่ยวชาญในปัญหาที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ Stogdill (อ้างถึงใน เสาวนิต เสาพานนท์, 2542, หน้า 4) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและชัดเจนไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่มภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป โดยบุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ ชี้นำให้ทุกคนทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง (Szilagy & Wallace, 1980, p. 227)

Bass (1985, p. 545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

Plunkett (1992, p. 325) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

Yukl (1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

DuBrin (1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Daft (1999, p. 5) ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์กรให้ร่วมมือ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำส่วนสำคัญของเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ด้านต่างๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงปรากฏได้ 2 ลักษณะคือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะของผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการเป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ

ซูชาติ พ่วงสมจิตร (2544, หน้า 6) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าองค์การแต่ละองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งธรรมชาติของคน หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนด ให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะ เช่นนี้ “ผู้นำ” จึงเป็นผู้มีบทบาท “นำ” เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้านต่างๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงานการวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงานเป็นผู้ให้ความสะดวก เป็นผู้ติดตามดูแล ให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้นๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

กล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำเต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพลในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้รับความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่นในการร่วมทีมหรือกลุ่มกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ วางไว้

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่างจึงทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 46-48) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปเพื่อเป็นแนวคิดสำหรับผู้บริหาร ดังนี้

- (1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
- (2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน

- (3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
- (4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ
- (5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก
- (6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม
- (7) ผู้นำในฐานะผู้คุณและให้โทษ
- (8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
- (9) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
- (10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
- (11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
- (12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ
- (13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา
- (14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16–17) กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่ดีขององค์กรควรมีลักษณะ ดังนี้

(1) เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงของทุกองค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายในองค์กร และทำให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

(2) เป็นนักพูดที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้า บุคคลภายนอก เพื่อนร่วมอาชีพ และชุมชน

(3) เป็นนักเจรจาต่อรอง ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรองคือ สามารถเจรจาท่องรองกับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าขึ้นไป สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรและหน่วยงานภายนอก และสามารถต่อรองกับผู้ใช้บริการ

(4) เป็นผู้ฝึกสอนผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนั้นต้องพยายามช่วยทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกในทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

(5) เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ มีกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คือ ให้การชมเชยแก่ทีมงานที่ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ จัดกิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น การจัดงานเลี้ยง และจัดประชุมเพื่อกระตุ้นสมาชิกเกี่ยวกับความสำเร็จและปัญหา สิ่งเกี่ยวข้องต่างๆ

(6) เป็นผู้สามารถแสดงบทบาทการทำงานเป็นทีมได้ มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ คือ การวางตัวเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร และแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

(7) เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับกลางโดยมีกิจกรรม 2 ประการ คือ ผู้นำควรรักษาในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิคและเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น การปรับปรุงบำรุงรักษาเครื่องจักรต่างๆ

(8) เป็นผู้สามารถประกอบการ เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่ม มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงโดยมีบทบาท 3 ประการ คือ หาวิธีการเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร มีปฏิสัมพันธ์ต่อสมาชิกด้านความจำเป็นความต้องการเปลี่ยนแปลง และสนใจติดตามข้อมูลข่าวสารปัจจุบัน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำอีกหลายท่าน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540, หน้า 33 - 37) ดังนี้

Sergiovanni & Carver (1980, pp.268-280) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

(1) พฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งต้องแสดงพฤติกรรม 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน คือ มุ่งปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคน คือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ความมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือศักดิ์ศรีและคุณค่าในความเป็นคน

(2) พัฒนาคนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษา คือการพัฒนาคนคนที่จะต้องพัฒนา คือ ผู้เรียน และผู้สอน โดยพัฒนาทั้งระดับความสามารถและจิตใจ ให้ได้ตามระดับที่พึงปรารถนาแล้ว ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาสามารถบรรลุเป้าหมายได้

(3) หน้าที่ผู้นำของกลุ่มหัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นสมรรถภาพผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ และบทบาทในการสร้างกลุ่มเป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไปได้และมีความเจริญ บทบาทนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคนสร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่คิดว่ารู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้ว เพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

โดยสรุปแล้วบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาก็คือ

(1) บทบาทในฐานะผู้บริหาร

(2) บทบาทในฐานะผู้นำวิชาการ

(3) บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Gorton (1993, p.71) ได้สรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ

(1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร

(2) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำในด้านการสอนหรือวิชาการ

(3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย

(4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์

(5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล

(6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอนโดยสรุปว่าภารกิจหลัก คือ (Campbell, Corbally & Nysrand, 1993, pp. 6-7)

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะมองเห็นการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา

(2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะกระตุ้นและชี้นำการพัฒนาโครงการและโปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

(3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะกำหนดวิธีการและประสานงานในกานนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ

(4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและโปรแกรมของสถานศึกษา

(5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ

(6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

Drake & Roe (1996, pp. 165-168) เชื่อว่ามีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ คือ

(1) บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชนและสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น

(2) เวลาผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า

(3) ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็น แก่ คณะบุคคลหรือบุคคลทั้งหลาย ภาวะที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษา คือ ควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

(4) โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้น ย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษาก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ ระหว่างโปรแกรมกับอุปกรณ์ คือโปรแกรมอะไรควรจะใช้กับอุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

(5) เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงิน จึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้

(6) สถานที่ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

Yukl (1998, p. 129) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารจากพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ และบทบาทที่สำคัญ 11 บทบาท ดังนี้

- (1) บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ ได้แก่
 - (1.1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์
 - (1.2) การให้การสนับสนุน
 - (1.3) การขจัดความขัดแย้งและสร้างทีมงาน
- (2) บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล ได้แก่
 - (2.1) การติดตาม
 - (2.2) การให้ข่าวสารข้อมูล
 - (2.3) การสร้างความชัดเจน
- (3) บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่
 - (3.1) การวางแผนและการจัดองค์การ
 - (3.2) การปรึกษาและการมอบหมายงาน
 - (3.3) การแก้ปัญหา
- (4) บทบาทในการใช้อิทธิพล ได้แก่
 - (4.1) การสร้างแรงจูงใจ
 - (4.2) การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กร โดยจะต้องเป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรม และต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งด้านบุคคลในองค์กรว่ามีความต้องการสิ่งใด มีวัฒนธรรมองค์กรเช่นไร ผู้นำต้องใช้บทบาทอิทธิพลในการจูงใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไป ด้านภารกิจและสภาพแวดล้อม เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ ทันสมัยทันเหตุการณ์ มีความรวดเร็ว ว่องไว คล่องตัว มีไหวพริบ มีความกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการ เพื่อให้สามารถนำองค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดรวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มด้วย

ดนนัย เทียมพุด (2553, หน้า 191-192) ได้อธิบายถึงผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ไว้ ดังนี้

(1) มีความรู้ความสามารถทั้งจากการได้รับการสั่งสอนมา จากการเรียนรู้ หรือ ประสบการณ์และกลั่นกรองสิ่งนั้นให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร

(2) มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ปัญหา หรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์ที่เป็นปัญหา มีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น ผู้นำจะต้องมุ่งมั่น เอาจริงเอาจังในการทำงาน แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน วิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนความทะเยอทะยาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและตนเอง

(3) กล้าตัดสินใจ นับเป็นหลักการที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้นำ การกล้าที่จะตัดสินใจก็แสดงถึงการเป็นคนที่มีความกล้าเสี่ยงอยู่ในตัวเอง

(4) มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีข้อสังเกตว่า คนที่ตำแหน่งยิ่งสูงจะยิ่งอ่อนน้อมสุภาพ พูดยาดี เข้ากับใครก็ได้ และที่สำคัญมีความสามารถในการรวมคนให้ทำงานร่วมกันได้ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ประสานงานกัน

(5) มีคุณธรรม ผู้นำจะต้องรู้ว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรในการดำเนินงานรวมทั้งการดำเนินชีวิตเพราะสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออก คือภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

ผู้นำที่มีคุณภาพ

ประเวศ ยอดยิ่ง (2545, หน้า 12) ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจ และความต้องการของลูกค้า หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า คุณภาพคือ ความพึงพอใจของลูกค้า

ดังนั้นจึงพอที่จะสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีของบุคคลหรือลักษณะของผลผลิตที่เป็นสินค้า หรือการบริการที่เป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

Coontz & Whiterich (อ้างถึงใน คติ หงษ์วิไล, 2540, หน้า 53- 54) ได้สรุปผลการวิจัยซึ่งมีนักวิจัยบางท่าน สามารถค้นพบคุณลักษณะพิเศษที่ผู้บริหารหรือผู้เป็นหัวหน้างานพึงมี คือ

(1) มีความอดทนและรู้จักแสดงความพึงพอใจในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
(2) ให้การยอมรับในความสามารถ ศักยภาพ การประสานงาน และคุณลักษณะที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) มีการชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และมีการตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา

(4) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและมีส่วนตัดสินใจในกิจกรรมที่กระทบต่องานของเขา

(5) พัฒนาศักยภาพในจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้แข็งแกร่งขึ้นและนำออกมาใช้งานอย่างเต็มที่

(6) มีส่วนช่วยให้เข้าเพิ่มความภาคภูมิใจในตัวเอง ให้สูงที่สุด

(7) พัฒนาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะในทีมงานเดียวกัน

(8) สร้างบรรยากาศการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

(9) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่เขาจะได้ประโยชน์ในส่วนที่ควรจะได้

(10) ใช้คนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงนับเป็นแรงจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(11) มีส่วนรับผิดชอบในส่วนที่เขาทำได้และมีอำนาจหน้าที่ในงานนั้น

Rosonbach & others (อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2542, หน้า 95) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพไว้ ดังนี้

(1) รู้จักตัวเองและเชื่อมั่นตัวเอง

(2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

(3) ฉลาดหลักแหลมและมีวิจรรย์ญาณ

(4) มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ๆ

(5) เปิดกว้างต่อโลก

(6) เข้าร่วมและมีส่วนร่วมสร้างสรรค์สังคม

(7) ทำงานหนัก มีพลังกำลัง อดทน กล้าหาญและกระตือรือร้น

(8) ซื่อสัตย์สุจริตและมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด

- (9) กล้าเสี่ยงและเป็นนักลงทุน
- (10) มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าวและเป็นนักฟังที่ดี
- (11) เข้าใจธรรมชาติของอำนาจและอำนาจหน้าที่
- (12) มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
- (13) เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้และมีความยืดหยุ่น

Hodgetts (1999, pp. 256-258) ได้แสดงแนวคิดถึงลักษณะพิเศษหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคล จะมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพแต่ถ้าพิจารณาโดยละเอียดถี่ถ้วนจะพบว่า คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำดังกล่าว มีดังนี้

- (1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น
- (2) การมีความมั่นคงทางอารมณ์
- (3) การรู้จักใช้แรงจูงใจ
- (4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา
- (5) การมีทักษะด้านการบริหาร 3 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศไทย

ศุภานดา ตปนียางกูร (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เกี่ยวกับ วิเคราะห์การใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 แบบ กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ลักษณะของภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนได้มากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้นำในฐานะผู้พัฒนา ผู้นำในฐานะผู้แก้ปัญหา ผู้นำผสมผสาน ผู้นำในฐานะผู้อำนวยความสะดวก และผู้นำในฐานะผู้มอบหมาย ลักษณะของการทำงานในโรงเรียนในปัจจุบัน จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด คือ มีการทำงานเป็นทีมและมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีมแต่ไม่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานแต่ไม่เป็นทีม แบบของผู้นำที่เป็นปัจจุบันจากมากไปหาน้อย คือ ผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ผู้นำแบบผู้แก้ไขปัญหา และผู้นำแบบประชาธิปไตย ส่วนแนวคิดที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับแบบผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ ผู้นำแบบผู้พัฒนา

โกวิท กริทธิ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดเป็นแบบนักพัฒนาและผู้เผด็จการที่มีศิลป์ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้แบบภาวะผู้นำกับความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย และ 4) การใช้แบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหารได้แก่ ภาวะผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบและนักพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยุพดี จันทร์หอมกุล (2545, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ผู้บริหารทั้ง 2 กลุ่ม ใช้ภาวะผู้นำด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคน และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง และใช้ภาวะผู้นำด้านการบริหารแบบวางเฉยในระดับปานกลาง 2) ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน ครูทั้ง 2 กลุ่ม รับรู้ด้านความสนใจ ด้านการคล้อย ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาในระดับสูง ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารแบบวางเฉย ครูโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับปานกลาง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานรับรู้ในระดับสูง

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครเป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 3) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .50

ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 4) ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

สุนทร ยามศิริ (2549, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งที่ภาวะผู้นำเชิงอิทธิพลด้านอุดมการณ์ เจริญสร้างแรงบันดาลใจ เจริญกระตุ้นการใช้ปัญญา เจริญมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เจริญให้รางวัลตามสถานการณ์ เจริญจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุก เจริญจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ และเจริญหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ สำหรับความพยายามทำให้เกิดงาน ความมีประสิทธิภาพและการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ครูผู้สอนส่วนใหญ่ก็เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ได้แสดงออกหรือปฏิบัติบ่อยครั้งเช่นกัน

ศุจารี ฮีมินกุล (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มโรงเรียนในเครือ ไทย-เทศ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน กลุ่มโรงเรียนในเครือ ไทย-เทศ พบว่า ครูเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามเพศและระดับการศึกษา พบว่า ครูเพศชายกับครูเพศหญิงและครูที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันต่างก็มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน โดยเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่าครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ เห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบตามสบายมาก ครูในโรงเรียนขนาดกลางเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาก ส่วนครูในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก

ไกลี่รุ่ง สุขวัญญาณ (2552, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับ พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างานตามความคาดหวังของบุคลากรในโรงเรียนวาริชเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงเรียนวาริชเชียงใหม่ มีการรับรู้และมีความคาดหวังว่าหัวหน้างานมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูง ส่วนข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่าบุคลากรเสนอแนะว่าด้านมุ่งงานควรมีการประสานงานที่ชัดเจน ส่วนด้านมุ่งสัมพันธ์ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ชัยวัฒน์ ใจจิตร (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านโสง จังหวัดลำพูน พบว่า ครูผู้สอนรับรู้ คาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงภาวะผู้นำด้านมุ่งงานบ่อยครั้ง แต่บางครั้งผู้บริหารโรงเรียนก็ได้ปฏิบัติงานตามอารมณ์ของตนเอง และปกครองอย่างเข้มงวด ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ครูผู้สอนรับรู้ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกเป็นครั้งคราวในความเป็นกันเองและง่ายที่จะเข้าหาทำให้ครูรู้สึกเป็นกันเอง เมื่อมีการพบปะสนทนาและขอความเห็นชอบจากคุณครูในเรื่องสำคัญๆ ก่อนนำไปปฏิบัติ แต่บ่อยครั้งพบว่าผู้บริหารเป็นคนเก็บตัว ขอมรับความคิดเห็นใหม่ได้เข้าปฏิบัติงานไม่ปรึกษาหารือกับครูและปฏิเสธที่จะอธิบายการทำงานของตนซึ่งครูผู้สอนคาดหวังว่าผู้บริหารควรปฏิบัติบ่อยครั้งในเรื่องที่ได้แสดงออกเป็นครั้งคราว และคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงออกถึงภาวะผู้นำทั้งด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์บ่อยครั้ง

พร้อมบุญ สายช่างทอง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปริณัสรอยแยลส์วิทยาลัย พบว่า ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนปริณัสรอยแยลส์วิทยาลัย ได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงอิทธิพลด้านอุดมการณ์เชิงสร้างแรงบันดาลใจ เชิงกระตุ้นการใช้ปัญญา และเชิงมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงให้รางวัลตามสถานการณ์ และการจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกบ่อยครั้ง และได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับ และภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเป็นบางครั้ง แต่ครูอาจารย์ฝ่ายสนับสนุนการสอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่เคยปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจเลย ในขณะที่ความพยายามทำให้เกิดงานความมีประสิทธิภาพ และการสร้างความพึงพอใจในการทำงานบุคลากรเห็นตรงกันว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง

นิกร สุขใจ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า โดยภาพรวมของภาวะผู้นำแบบปฏิรูป ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้แสดงออกหรือปฏิบัติตามลักษณะภาวะผู้นำเชิงอุดมคติเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ เชิงใส่ใจรายบุคคล และเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญญาบ่อยครั้ง ส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบจัดการ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออก หรือปฏิบัติบ่อยครั้ง ตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทน แบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

งานวิจัยในต่างประเทศ

Hayes, D., Lingard, B. and Mills, M. (2001 อ้างถึงใน พระมหาสมชาย วีระชัยเสวิน, 2554, หน้า 124-125) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิรูปโรงเรียนและวิชาครูผู้นำและภาวะผู้นำที่เกิดผลโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้รายงานนี้สนใจคำว่าภาวะผู้นำที่เกิดผลและวิธีการที่ภาวะผู้นำแบบนั้นใช้ในการพัฒนาและหล่อเลี้ยงวิชาครูที่เกิดผลภายในโรงเรียนอธิบายการศึกษา 3 กรณีศึกษาที่มาจากการศึกษาเพื่อพัฒนาในระยะยาวของรัฐควีนแลนด์กรณีศึกษาเหล่านี้ได้รับเลือกเพราะว่าได้แสดงให้เห็นการปฏิบัติที่หลากหลายที่แสดงภาวะผู้นำเป็นสื่อสู่การสร้างชุมชนครูแห่งการเรียนรู้มืออาชีพซึ่งทำหน้าที่ลดแรงกดดันภายนอกสอนการปฏิบัติและผลงานของนักเรียน

Padgett (1981 อ้างถึงใน พระจักรี บางประเสริฐ, 2544, หน้า 111) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับภารกิจการบริหารบุคลากรโดยตั้งสมมติฐานว่าขนาดโรงเรียนในรัฐจอร์เจียมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเลือกสรร การมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด และโครงการขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการบังคับบัญชาภารกิจการบริหารบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด ผลการวิจัยพบว่า ขนาดโรงเรียนกับการบังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเลือกสรร การมอบหมายงาน และการประเมินบุคลากรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีทักษะต่อกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

Mayton (1980 อ้างถึงใน พระจักรี บางประเสริฐ, 2544, หน้า 112) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐ อลาบามา ผลการวิจัยนี้ระบุให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูง ย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในระดับสูง และเป็นผลย้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนเสริมสร้างทักษะมนุษยสัมพันธ์ ในการบริหารการศึกษาอันมีผลให้การดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็ว และรัดกุม

Welch (1978 อ้างถึงใน ประอร พันธุ์เตี้ย, 2544, หน้า 114) ได้ศึกษาแบบความเป็นผู้นำของสถานศึกษาธิการแห่งรัฐแมสซาชูเซต สหรัฐอเมริกา พบว่าผู้ดำรงตำแหน่งศึกษาธิการนั้นทำงานกับบุคคลหลายฝ่ายหลายหน่วยงาน บางครั้งต้องอาศัยการโน้มน้าวจิตใจของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการหลายอย่างเกลี้ยกล่อมเพื่อให้งานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องดำเนินไปด้วยดี

Rice (1971 อ้างถึงใน ประอร พันธุ์เตี้ย, 2544, หน้า 113) ได้ทำการศึกษาเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตามธรรมชาติของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำ ซาวานนาห์ ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญระหว่างทรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ในด้านความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การมีวิจารณญาณ การเน้นที่ผลงานและความสามารถในการบูรณาการหัวข้อต่างๆ ที่นำมาอภิปราย

Nix, Charles David (2002 อ้างถึงใน ประอร พันธุ์เตี้ย, 2544, หน้า 112) ได้ศึกษาศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำโรงเรียน พบว่า ผู้นำทางการศึกษา หรือผู้บริหารต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการของการเป็นมืออาชีพมีความเชื่อมั่น ศรัทธาในคุณค่าและการพิจารณาถึงความเอาใจใส่ร่วมกันของโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้รวมถึง เพศ อายุ ประสบการณ์ ระดับการศึกษา (ความรู้) ของอาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำทางการศึกษา การยอมรับระดับการศึกษาของอาจารย์ใหญ่ (ระดับประถมหรือมัธยม) ไม่ได้กระทบต่อการใช้เป็นหลักการตัดสินใจ

Krug (1990 อ้างถึงใน ประอร พันธุ์เตี้ย, 2544, หน้า 111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเรียนการสอน และความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียนอย่างไร และผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพทำอะไรบ้าง ในการจัดศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ความพยายามของครูใหญ่ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน การจัดด้านหลักสูตร การนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียนการสอนในโรงเรียนมีผลกระทบต่อผลการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่าผลงานจากบทบาทของผู้บริหารจะมีต่อบุคลิกลักษณะของครู โรงเรียน และชุมชน

Desautel (1978 อ้างถึงใน กาญจนา แก้วสา, 2553, หน้า 108) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐคาโกตาเหนือสหรัฐอเมริกาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีความเห็นต่อไปอีกว่าควรปฏิบัติหน้าที่ให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้วและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำควรให้บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมและมีข้อเสนอแนะว่าด้านมุ่งงานควรมีการประสานงานที่ชัดเจน ส่วนด้านมุ่งสัมพันธ์ควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความสำนึกเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ โดยการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของพฤติกรรมภาวะผู้นำในสถานศึกษาของตนได้