

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทผู้นำ มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### ผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายและความสำคัญของผู้นำ

###### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ในสังคมทุกยุคทุกสมัย หรือกลุ่มคนในสังคมใดก็ตาม ถ้ามีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานหรือดำเนินกิจกรรมร่วมกันแล้วย่อมมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งมีความรู้ความสามารถและคุณสมบัติเหมาะสมเหนือกว่าคนอื่นแสดงบทบาทและอิทธิพลผลักดันให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยดีเสมอ บุคคลดังกล่าวสังคมหรือกลุ่ม ใช้สรรพนามเรียกชื่อตำแหน่งตามภาวะและโอกาสของเขาแตกต่างกัน

วิทยา จันทรศิลา (2543 : 131-133) กล่าวว่า คำว่า ผู้นำ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Leader มีคำที่ใช้เรียกในภาษาไทยอีกหลายคำ เช่น คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา และพญา เป็นต้น ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของผู้นำไว้แตกต่างและคล้ายกัน ดังต่อไปนี้

อานันท์ ปันยารชุน (2540 : 35) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม ซึ่งเขาขยายความว่า การเดินตามนั้น มิได้หมายถึงการทำตามเฉพะในขณะที่ผู้นั้นมีอำนาจอยู่ทำให้ผู้อื่นเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่หมายถึงผู้นำนั้น ไม่ได้ใช้อำนาจแล้วผู้คนก็ยังเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำนั้นพูดไว้

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542 : 151) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการของตนเองได้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนาะ ดิยาว (2544 : 183) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถใช้อำนาจกระตุ้นคนอื่นให้ทำงานหนักหรือทุ่มเทให้กับงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

Bass (1960: 87) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง กลุ่มบุคคล 4 กลุ่มดังต่อไปนี้

1) ผู้นำตามฐานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าเป็นผู้นำเหมือนกับความสำเร็จของตำแหน่งของผู้นั้น

2) ผู้นำตามการยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจเป็นตัวแทนของกลุ่ม การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย

3) ผู้นำตามพฤติกรรม (Behavior) กลุ่มนี้ถือว่า ผู้นำ คือบุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำเนื่องจากบุคคลมีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมการนำไม่เหมือนกัน

4) ผู้นำตามอิทธิพล (Influence) กลุ่มนี้ถือว่า การเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักชวนให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

Davis (1972: 20) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สามารถมีอิทธิพลชักจูงทำให้ผู้อื่นทำตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและประสบความสำเร็จ

Stogdill (1974: 362) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกกลุ่ม

Daft (1999: 5) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งกับมวลสมาชิกในกลุ่ม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายพร้อมกัน

DuBrim (1998:431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จได้โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสาวนิต เสาธานนท์(2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลือกตั้ง หรือ ยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำมีการชี้แนะสั่งการช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

สมยศ นาวิการ (2544 : 400) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยชี้

กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พัฒนา ขาวีราช (2549 : 7) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 196)กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Halpin (1966 อ้างถึงใน อาคม วัดไชยสง, 2547: 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการคือ

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น
- 2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น
- 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่

จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

- 4) ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

และเสาวนิตย์ ทวีสันตพินิจกุล (2551 : 31-32) ได้สรุปความหมายผู้นำของนักการศึกษาดังนี้

Fiedler (1967: 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่มสอดคล้องกับ Dejnozka (1983: 94) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มซึ่ง Bennis and Nanus (1985: 215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญ การเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดปัญหา ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่มและฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ส่วน Lynch (1993 : 5-6) มีความเชื่อว่าผู้นำคือใครก็ได้ที่มีศักยภาพในการนำอาจจะมิหรือไม่มีตำแหน่งผู้นำของกลุ่มหรือองค์การ โดยกล่าวว่าผู้นำ คือผู้ที่มีความสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นมีทั้งอำนาจและสามารถที่จะบังคับคนอื่นได้

สรุปได้ว่า บุคคลที่สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับและสามารถจูงใจชักนำ ผู้นำ มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถขจัดปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายเป็นอย่างดี

## 1.2 ความสำคัญของผู้นำ

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้

สิ่งที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารงาน คือ ผู้นำ ผู้นำจะต้องบริหารคนให้เหมาะสมกับงาน ต้องมีทักษะในการบริหารคน เพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานตามเป้าหมาย ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ การดูแลการจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดี

นอกจากนี้ผู้นำยังมีบทบาทที่สำคัญที่จะนำทีมงานของตนเองไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

## 2. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำซึ่งหมายถึงความสามารถในการนำ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญและได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายไปทุกวงการและมีนักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้ามาเป็นเวลานาน เพื่อค้นหารูปแบบภาวะผู้นำที่ดีและมีความเหมาะสมมากที่สุดในการบริหารงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ปัจจัยอย่างหนึ่งที่สามารถนำพาองค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเป็นตัวสร้างอิทธิพลในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำให้องค์กรมีความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ภาวะผู้นำเป็นคำศัพท์ทางการบริหารที่ยังหาความหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่ได้ ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างกันแม้กระทั่งความหมายตามพจนานุกรมเช่น New Webster's Dictionary of the English Language ปี ค.ศ.1981 ระบุว่าภาวะผู้นำ หมายถึงตำแหน่งของผู้นำ หน้าที่ของผู้นำหรือการชี้แนะของผู้นำและความหมายในการนำของผู้นำ ส่วนพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ของ Hornby (1993: 51) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าหมายถึงความเป็นผู้นำ ความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำ ในพจนานุกรม

ของไทยของ เรียงชัย เอี่ยมวรเมธ (2536: 821-822) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การนำ  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายนำหรือความสามารถในการนำและมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะ  
ผู้นำ ดังนี้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อำนาจหรืออิทธิพลเพื่อให้บุคคลอื่นๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 190) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้  
ความรู้ความสามารถในสถานการณ์ต่างๆ ให้เกิดอิทธิพลแห่งความสัมพันธ์ จูงใจให้บุคคลทำงาน  
ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เต็มใจ และทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

เสนาะ ดิยาวี (2544 : 182) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพล  
ต่อคนอื่นซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงาน  
หนักจนประสบผลสำเร็จ (ในแง่ของสังคม) ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่มีอิทธิพลในทางสังคมที่ทำให้  
ให้ผู้นำแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ ในการใช้ความพยายาม  
เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

Terry (1960: 7-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้าง  
อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์  
ร่วมกัน

Koontz และ Donnel (1964: 517) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างอิทธิพล  
ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

Stogdill (1974: 1-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ สามารถให้ความหมายได้เป็น 11 กลุ่ม  
ดังนี้

1) ภาวะผู้นำในความหมายของกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งหมายถึงภาวะผู้นำทำ  
ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

2) ภาวะผู้นำในความหมายของบุคลิกภาพของผู้นำและผลของบุคลิกภาพ  
หมายถึงบุคลิกภาพของผู้นำกลุ่มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม

3) ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้ศิลปะให้เกิดการยินยอมของสมาชิกใน  
กลุ่มอธิบาย ภาวะผู้นำในแง่วิธีการของผู้นำที่ทำให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันของสมาชิกในกลุ่ม

4) ภาวะผู้นำในความหมายของการใช้อิทธิพล อธิบายวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ  
ที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มประกอบกิจกรรมร่วมกัน

5) ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการจูงใจ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่  
สามารถกำกับควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

6) ภาวะผู้นำในความหมายของรูปแบบการเกลี้ยกล่อม เป็นการเกลี้ยกล่อมชักจูงให้สมาชิกร่วมมือกันทำงาน

7) ภาวะผู้นำในความหมายของความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจ อธิบายความหมายของอำนาจประเภทต่างๆ ที่สัมพันธ์กับวิธีการที่ผู้นำทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

8) ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ความหมายนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญทำให้เกิดสถานการณ์ ทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม

9) ภาวะผู้นำในความหมายของผลแห่งการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่ทำให้ทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

10) ภาวะผู้นำในความหมายของการแยกแยะบทบาท อธิบายในแง่บทบาทของผู้นำและผู้ตาม

11) ภาวะผู้นำในความหมายของการริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน ภาวะผู้นำคือการริเริ่มโครงสร้างในการทำงาน การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นระบบ การกำหนดบทบาทของบุคคลในองค์กร

Boles และ Davenport (1975: 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้โดยสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ด้วย

Hersey และ Blanchard (1993: 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนด

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและได้สรุปความหมายภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1) Yukl ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการอิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายร่วมกัน

2) Daft ภาวะผู้นำ คือ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

3) Dubrin ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ประมวลความหมายของภาวะผู้นำจากนักการศึกษาต่างๆไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตาม ที่ผู้นำต้องการและสามารถจูงใจให้บุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ใช้อิทธิพลควบคุมประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้ อิทธิพลกลุ่มดำรงไว้ซึ่ง วัฒนธรรมของตน

ทองใบ สุธาธิ (2543 : 3-4) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำของนักการศึกษาต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1) Katz และ Kahn ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลที่เพิ่มมากขึ้นในองค์การในอันที่จะทำให้กลไกการปฏิบัติงานประจำขององค์การดำเนินไปได้

2) Rauch และ Behling ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

3) Jacobs และ Jaques ได้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายการทำงานและการได้ทุ่มเทพลังในการทำงานในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

ทองใบ สุธาธิ ได้ประมวลความหมายจากนักการศึกษาต่าง ๆ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจ หรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสาวนิต เสาวนานนท์ (2542 : 4-5) ได้สรุปความหมายภาวะผู้นำของนักการศึกษาต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1) McFarland ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

2) Mitchell และ Larson, Jr. ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ

เสาวนิต เสาวนานนท์ ได้ประมวลความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

Hersey และ Blanchard (1972, อ้างถึงในเทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540 : 184) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ

วิทยากร เชียงกูล (2547 : 27) กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะการนำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่มีแรงบันดาลใจในการนำและคนที่จะเลือกตาม

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2548 : 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงพลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์กรไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ เช่นเดียวกันกับ พัฒนา ยาวีราช(2549 : 7) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึงบุคคลที่สามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้นุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

มานะ ทองรักษ์ (2549 : 66) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของหน่วยงานหมายถึงการที่หัวหน้าหน่วยงานใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆเพื่อให้งานบรรลุตามที่กำหนดไว้

ยานี พรหมทอง (2546 : 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้แรงจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการของคนได้ด้วยความเต็มใจและยินดีให้ความร่วมมือ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ กับ ผู้ตาม ซึ่งผู้นำมีคุณสมบัติที่มีอิทธิพล มีศิลปะ มีวิสัยทัศน์และสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำให้เกิดพฤติกรรมที่ทำความตั้งใจและเต็มใจเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้พร้อมทั้งรักษาวัฒนธรรมขององค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ และเสริมสร้างให้องค์กรเกิดการพัฒนามีความก้าวหน้ามากขึ้น

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ความเป็นเลิศขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นอย่างมหัศจรรย์ แต่เกิดจากการพัฒนาและสร้างสรรค์ของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่น การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การเติบโตของตลาด การพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การเพิ่มการแข่งขัน การเพิ่มความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติงานที่สูงกว่าผลิตผลมากกว่า ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเอง คือ การเติบโตขึ้นขององค์กร การมีผลผลิตที่หลากหลาย การขยายตัวทางการค้าระหว่างประเทศและการเพิ่มการใช้เทคโนโลยี ทำให้ความซับซ้อนขององค์กรเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดปัญหาความยากลำบากในวิธีการเปลี่ยนแปลง ในวิธีการมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพทั้งสองสถานการณ์ที่กล่าวนี้ต้องการผู้นำที่เชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถเป็นผู้นำมีอาชีพด้วยภาวะผู้นำ



เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะจัดองค์การในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเพราะภาวะผู้นำเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดของการทำงานภายในองค์การ (Beteman and Ziethaml,1999: 480-481) ดังที่ Drucker (1968 : 272) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าในสังคม เป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับ ความรู้ ความสามารถ จินตนาการและความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำจะทำให้เกิดสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติขององค์การแต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ (Akin,1992: 717-718)

ผู้บริหารในองค์การทุกระดับถูกตำหนิว่าขาดภาวะผู้นำและไม่ยอมรับในความรับผิดชอบในฐานะผู้นำ (Hall and Norris,1993: 35-36) ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในระดับสูงในยุโรปจำนวน 400 คน เกือบทั้งหมดของผู้บริหารเหล่านี้มีปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Levinson,1990 : 81) ดังนั้น ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ไปด้วย ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพัน และลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้ที่มีประสิทธิผล ดังที่แมคคอบี กล่าวไว้ว่า เราไม่มีเวลาที่จะให้การศึกษาภาวะผู้นำกับคนรุ่นต่อไป (Maccoby,1984: 29) เราต้องการผลประโยชน์ของรูปแบบใหม่ ๆ ของภาวะผู้นำที่ถูกต้องเดี๋ยวนี้ (Hickmen and Silva,1984: 29) ซึ่งหมายถึงว่าผู้บริหารทุกระดับจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ของผู้ผู้นำโดยทันที

ในโรงเรียนต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ภาวะผู้นำจะได้รับการแต่งตั้งให้คุณโดยผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของโรงเรียน ความต้องการภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ สุชีวิทที่ดิฉันหรือเป็นไปอย่างธรรมดา ด้วยภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการเป็นผู้บริหาร โรงเรียนต้องการความสามารถที่จะจัดการและใช้ภาวะผู้นำในทุกเรื่องของโรงเรียนและต้องการความรู้ในเรื่องโรงเรียนส่วนต่างๆที่เป็นระบบของโรงเรียน ที่ทำให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนมีคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ (Kimbrough and Burkett,1990 : 12)

มีผู้ให้ความหมายคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L = Listen	ผู้ฟังที่ดี
E = Explain	อธิบายสิ่งต่างๆ ให้เข้าใจได้
A = Assist	ช่วยเหลือเมื่อควรช่วย
D = Discuss	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
E = Evaluation	ประเมินผลการปฏิบัติงาน

R =	Response	แจ้งข้อมูลตอบกลับ
S =	Salute	ทักทายปราศรัย
H =	Health	สุขภาพดีทั้งกายและใจ
I =	Inspire	รู้จักกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง
P =	Patient	อดทนเป็นเลิศ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538 : 195) แปลคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L =	Laugh	อารมณ์ดี
E =	Efficiency	มีประสิทธิภาพ
A =	Ability	เชี่ยวชาญด้านปฏิบัติ
D =	Direct	หัดงานให้ลูกน้อง
E =	Experience	คล่องตัวประสบการณ์
R =	Respect	กราบกรานผู้มีพระคุณ
S =	Social	อุดหนุนคนทุกระดับ
H =	Health	ปรับสุขภาพของตน
I =	Improve	ฝึกฝนให้งานดี
P =	Personality	มีบุคลิกภาพที่น่าชวนซึ่ง

กรมการศาสนา (2538 : 20) แปลคำว่า LEADERSHIP ไว้ดังนี้

L =	Learning	มีการเรียนรู้
E =	Examples	เป็นตัวอย่างที่ดี
A =	Attempt	มีความพยายาม
D =	Decisiveness	ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
E =	Earnest	เอาจริงเอาจัง
R =	Responsibility	มีความรับผิดชอบ
C =	confidence	มีความเชื่อมั่น
H =	Human relation	มีมนุษยสัมพันธ์
I =	Intelligence	มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด / มีไหวพริบ
P =	Personality	มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี

### 3. ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

การกล่าวถึงประสิทธิภาพของภาวะผู้นำไม่แตกต่างจากการให้นิยาม “ภาวะผู้นำ” กล่าวถึงนักวิชาการต่างก็มีทรรศนะแตกต่างกันไป บางท่านเน้นที่เรื่องของหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา บางท่านก็ให้ความสำคัญในแง่ของการแก้ปัญหาการดำเนินงานที่ท้าทายต่างๆ หรือบางท่านเห็นว่าเป็นเรื่องความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชา (ทองใบ สุตชารี, 2543 : 4) แต่สิ่งที่สำคัญคือ เกณฑ์ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542 : 5-7) สรุปได้เป็น 3 ประการสำคัญ ๆ คือ

#### 3.1 ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome)

คือ ผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถ ในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำในกลุ่ม เช่นผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจ อาจจะได้เห็นได้ชัดจากผลกำไร ที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ครอบส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

#### 3.2 ทักษะของผู้ตาม (Attitude of Followers)

ทัศนคติของผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม เช่น ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด ผู้ตามชอบ ขกย่องและยอมรับผู้นำเพียงใด ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหน ผู้ตามต่อต้าน เพิกเฉยที่จะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือไม่ นอกจากนั้นอาจดูได้จากกรณีคำร้องทุกข์หรือการร้องเรียนถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมทั้งการขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงาน และการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

#### 3.3 คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of Group Process)

เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำโดยประเมินจากความสนับสนุน ด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มมีคุณภาพดีขึ้นในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของ

งานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์กร การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง และความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิกในกลุ่ม การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

จากเกณฑ์ข้างต้น พอจะแยกแยะได้ว่า ผู้นำคนใดมีภาวะผู้นำหรือเป็นเพียงผู้นำ เพราะได้รับเลือกหรือแต่งตั้งมาเท่านั้น อย่างไรก็ตามในองค์กรของรัฐเรายังพบเห็นผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ แต่สามารถเป็นผู้นำได้อย่างสุขสบาย และอาจจะมีความสำเร็จด้วย ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยอื่นช่วย เช่น การมีลูกน้องที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบแทน หรือการรู้จักทำตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีอำนาจเหนือตนขึ้นไป ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีภาวะผู้นำสามารถทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า เป็นที่รักและยอมรับของลูกน้องแต่กลับอยู่ไม่ได้ ทั้งนี้เพราะตำแหน่งที่ผู้นำครอบครองอยู่มีผลประโยชน์เป็นที่หมายปองของคนอื่น จึงมีแรงกดดันจากภายนอกทำให้ผู้นำต้องเคลื่อนย้ายไปจากองค์กร หรือในตำแหน่งที่ควรจะได้เป็นผู้นำ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้นดูได้จากผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของผู้นำในองค์กรอันได้แก่ ความสำเร็จของงานความก้าวหน้าขององค์กร ความสามารถของผู้นำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นความสามารถที่ทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม การตัดสินใจของผู้นำ การแก้ไขข้อขัดแย้ง รวมทั้งการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับจากองค์กรอื่น

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในองค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยพิจารณาจากผลประโยชน์ระยะยาวของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ เน้นการให้ความสำคัญต่อบุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ให้การสนับสนุนพนักงานที่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร และจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการด้านการบริหารจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและสั่งการ และการควบคุม ผ่านการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

กล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาจะวัดได้ดีที่สุดที่ระดับโรงเรียนเพราะเป็นที่ที่ให้บริการการศึกษา ซึ่งทรัพยากรถูกใช้โดยครูและบุคลากรอื่น ๆ ผู้การเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางการศึกษาและทีมบริหารจะนำโดยผู้บริหารที่จะทำให้อุทิศตน นักเรียนเรียนดี มีการนำนวัตกรรมมาใช้ในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ภาวะผู้นำและ

ความสามารถในการจัดการเป็นพิเศษของผู้บริหาร (Knezevick,1984: 323) แม้ว่าทุกคนจะเห็นด้วยว่าผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำด้วย แต่ที่ยังเห็นแตกต่างกันคือผู้บริหาร โรงเรียนควรจะเป็นผู้นำแบบใด (Kimbrough and Burkett,1990 : 106) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำก็มุ่งแสวงหาภาวะผู้นำที่ดีที่สุด แต่ก็ยังไม่มียุทธวิธีว่าแบบผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด

#### 4. ปัจจัยที่สนับสนุนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่สนับสนุนและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำและสิ่งแวดล้อมในองค์กร โดยทั้งสิ้นแต่เป็นสิ่งที่ควบคุมและพัฒนาได้ เพราะในการปฏิบัติจริง ผู้นำจะแสดงภาวะผู้นำได้แตกต่างกันไปตามปัจจัยพื้นฐานที่มีแตกต่างกันและตามปัจจัยที่ได้รับการพัฒนาแตกต่างกันไป ดังเช่น ปัจจัยดังต่อไปนี้

##### 4.1 ปัจจัยที่สนับสนุนภาวะผู้นำ

4.1.1 คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำได้มีมานานแล้ว โดยระยะแรกได้มุ่งเน้นศึกษาหาคุณลักษณะที่ผู้นำมีมากกว่าหรือแตกต่างจากบุคคลอื่น การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำอย่างต่อเนื่อง และผลก็ยังคงไม่แตกต่างไปจากเดิมมากนักเลยทำให้เกิดความมั่นใจว่า คุณลักษณะของผู้นำมีส่วนส่งเสริม และสนับสนุนต่อความสำเร็จของผู้นำการศึกษาในช่วงต่อมา จึงได้มุ่งเน้นศึกษาหาคุณลักษณะ หรือกลุ่มคุณลักษณะที่จำเป็นหรือสนับสนุนการบริหารของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ และในแต่ละสถานการณ์ต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะใดจึงจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด การศึกษาแรกเป็นของศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (เสาวนิต เสาธานนท์, 2542 : 89-90) พบคุณลักษณะที่ประสบความสำเร็จได้แก่

- 1) มีอารมณ์เย็นและมั่นคง
- 2) ยินดีรับผิชอบ
- 3) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีทักษะด้านเทคนิคและความคิด

การศึกษาที่สอง ได้แก่การศึกษาของ Boyatzis (อ้างถึงใน เสาวนิต เสาธานนท์,2542: 104-105) ซึ่งใช้เหตุการณ์ที่สำคัญของการปฏิบัติงานเป็นตัวประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) การมีทิศทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- 2) สนใจผลกระทบ
- 3) ปฏิบัติงานแบบรุก

- 4) เชื้อมั่นในตนเอง
- 5) ทักษะในการนำเสนอด้วยวาจา
- 6) มีความเข้าใจกว้างขวาง
- 7) เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์กับผลที่ตามมา
- 8) รู้จักใช้อำนาจทางสังคม
- 9) รู้จักบริหารกระบวนการกลุ่ม

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจากแรงจูงใจด้านการจัดการ Miner (อ้างถึงใน เศวานิต เสาธานนท์, 2542: 94-95) ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านแรงจูงใจของผู้นำในองค์กรขนาดใหญ่ กับความก้าวหน้าของผู้นำทางการจัดการอย่างเด่นชัดคุณลักษณะด้านแรงจูงใจที่ส่งผลให้ผู้นำมีความก้าวหน้าในการจัดการ ได้แก่

- 1) การมีทัศนคติที่ดีต่ออำนาจหน้าที่
- 2) ความต้องการมีความสำเร็จพร้อมกับเพื่อนร่วมงาน
- 3) ความต้องการแสดงสิทธิ
- 4) ความต้องการใช้อำนาจ
- 5) ความต้องการเด่น
- 6) ความยินดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆของการบริหาร

ส่วน McClellan (อ้างถึงในเสวานิต เสาธานนท์, 2542: 95-97) ได้ศึกษาแรงจูงใจด้านการบริหารของผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ทุกระดับการบริหาร การศึกษาพบว่าผู้นำมีแรงจูงใจ สำคัญๆ 3 อย่าง คือ

- 1) ความต้องการอำนาจ
- 2) ความต้องการความสำเร็จ
- 3) ความต้องการด้านสังคมจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะนั้นเป็นสิ่ง

สนับสนุนให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและ ที่สำคัญยิ่งก็คือ คุณลักษณะเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนให้มีได้ทุกคน (เสวานิต เสาธานนท์, 2542: 89-105)

#### 4.1.2 คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ

ในการบริหารนั้นผู้บริหารจะต้องพบรายละเอียดของข้อมูลมากมาย หากผู้บริหารไม่สามารถที่จะสรุปข้อมูลเหล่านั้นได้ก็จะอยู่ในสถานะเสียเปรียบมองไม่เห็นความ



สัมพันธ์ต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดปรากฏการณ์ หรือปัญหาเหล่านั้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่  
คุณลักษณะของผู้บริหาร พิจารณาได้เป็น 2 ประการ

1) คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพที่อาจปรุงแต่งด้วยการ  
แต่งกายหรือลักษณะต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำ เช่น ความเป็นผู้มีจิตใจสุขุม เยือกเย็น มี  
ความคิดกว้างไกล มีความคิดริเริ่ม ตั้งตัวอยู่ในคุณธรรม มีความเข้มแข็งเด็ดขาด

2) คุณลักษณะทางการปฏิบัติงาน คุณลักษณะข้อนี้ย่อมมีบาง  
ส่วนที่มีรากฐานมาจากคุณลักษณะส่วนตัว อันจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีหรือต้องสร้างให้มีคือ

ก) คุณลักษณะด้านเทคนิคของงาน คือผู้บริหารจะต้องทราบดี  
ถึงจุดหมายของงาน และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับจุดหมายเหล่านั้น

ข) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถที่ผู้บริหารจะ  
สามารถเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วด้วยเหตุนี้ผู้บริหารแต่ละระดับจำเป็นต้องพยายาม  
สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เหมาะแก่การบริหารในระดับนั้นๆ ในบรรดามนุษย์สัมพันธ์ที่ต้องสร้างขึ้นหรืออาจ  
เป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น

- การเข้าใจและจุดหมายของโครงสร้างขององค์การ
- ความสามารถที่มองเห็นการณ์ไกลสามารถคาดคะเน

สิ่งที่เป็นไปได้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างใกล้ชิด

- ความสามารถที่จะจับประเด็นปัญหาต่าง ได้อย่าง

รวดเร็ว

- สามารถสรุปหลักการ หรือแก่นอันเป็นต้นตอของ

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

- การรู้จักหาทางเลือกยิ่งผู้บริหารมีความรู้มี

ประสบการณ์มากขึ้นเท่าไร การมองเห็นทางเลือกก็จะมีมากขึ้น

#### 4.1.3 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

ความผิดพลาดสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะระดับไหน  
ก็ตามคือ ความไม่สามารถสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นได้ มนุษย์สัมพันธ์เกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบ  
หลายอย่าง โดยเฉพาะการรู้จักพูด รวมทั้งส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดผลจากการพูด เช่น ท่าทาง

หน้าตา น่าเสียง การใช้ภาษาและโอกาสที่จะพูดนอกจากนี้ความเข้าใจในธรรมชาติของคนก็เป็นรากฐานสำคัญต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ก็คือเมื่อคนเราสามารถสนองความต้องการของผู้ที่เราติดต่อด้วยได้ แล้วเราก็อาจเป็นมิตรกันได้และเมื่อเป็นมิตรกันได้ความร่วมมือร่วมใจก็เกิดขึ้นได้ง่าย (พนัส หันนาภินทร์. 2542 : 1-4)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11-12) กล่าวว่า จากความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
- 2) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 4) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Specifies goal)
- 5) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลโดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าวทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน
- 6) ความคติริเริ่มและการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกรร่วมกัน
- 7) การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ
- 8) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

#### 4.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำกลุ่มคนที่ได้ทั้งการยอมรับและความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ผู้นำจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างประกอบเข้าด้วยกัน สำหรับปัจจัยดังกล่าวที่สำคัญสรุปได้ 3 ประการ (ศิริ เจริญวัย, 2539 : 34-35) คือ

4.2.1 คุณลักษณะประจำตัว หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวผู้นำที่แตกต่างไปจากผู้ตามและส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะทางร่างกายและบุคลิกลักษณะของผู้นำคนนั้น

4.2.2 ทักษะ หมายถึง ความเชี่ยวชาญใน 3 ลักษณะคือ ความเชี่ยวชาญในการใช้ความรู้วิชาการในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ทักษะเชิงวิชาการ ความเชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์กับคน เรียกว่าทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และความเชี่ยวชาญในการคิดคาดการณ์และมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทั้งองค์การเรียกว่า ทักษะเชิงความคิด ซึ่งทักษะทั้ง 3 ประการนี้ ผู้นำทุกคนต้องใช้ในการปฏิบัติงาน แต่จะใช้ทักษะแต่ละอย่างมากขึ้นแตกต่างกันไปตามระดับของผู้นำ

4.2.3 บริบทขององค์การ หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งได้วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมย่อยๆ ในแต่ละบริบทไว้ดังนี้

- 1) ผู้นำ ประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมด้านค่านิยมส่วนตัว ความมั่นใจในผู้ตาม แบบของการเป็นผู้นำและความรู้สึกปลอดภัยในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
- 2) ผู้ตามประกอบด้วย ปัจจัยแวดล้อมด้านความต้องการความเป็นอิสระหรือ การพึ่งพาผู้อื่น ความเต็มใจร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจ ความอดทนยอมรับความไม่แน่นอนระดับความสนใจในการมีส่วนร่วมระดับความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ ความรู้และประสบการณ์และความคาดหวังเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในองค์การ
- 3) สถานการณ์ภายในองค์การประกอบด้วยปัจจัยแวดล้อมด้านประเพณี และค่านิยมขององค์การสัมฤทธิ์ผลของกลุ่มธรรมชาติของปัญหา และเงื่อนไขเรื่องเวลา

ไจแสง (2536: 16-19) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำจะต้องมีทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

1. ความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะคิด และทักษะเฉพาะพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

1.1 การรู้จักตนและการประเมินตนเอง (Self awareness and self evaluation skills) ได้แก่ ความกระตือรือร้น การไม่หยุดนิ่ง การมีทิศทางของตนเอง วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบในงานของตนเอง

1.2 การพูดและการสื่อสาร (Communication)

1.3 พฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness)

1.4 เทคนิคการบริหารเวลา (Time management)

## 2. ความสามารถในการประยุกต์ความสามารถส่วนบุคคลในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่

### 2.1 การบริหารจัดการ

P (Planning)	การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดนโยบาย
O (Organization)	การจัดองค์การ และการจัดการในหน่วย
S (Staffing)	การบริหารงานบุคคล
D (Directing)	การอำนวยการ
Co (Cooperating)	การร่วมมือ
R (Report)	การรายงาน
B (Budgeting)	การจัดการการเงิน

2.2 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การจูงใจ การแก้ไขความขัดแย้ง การจัดการ  
ความเครียด การใช้อำนาจและการให้อำนาจ การให้อิสระและการสั่งงาน การพัฒนาการศึกษา  
การฝึกอบรม และการติชม

2.3 การประสานความร่วมมือ (Collaboration)

2.4 การใช้กระบวนการวิจัย (Procedure Researches)

2.5 การเผยแพร่ข้อมูล (Revelation Spreads)

2.6 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Remedy and the making a decision)

2.7 การเปลี่ยนแปลง (Change)

2.8 การเป็นตัวแทน (Representation)

2.9 การเป็นแบบอย่าง (Role model)

ปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำที่กล่าวมาเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐาน เพราะเป็นเรื่องที่  
เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำและสิ่งแวดล้อมในองค์การแต่ในการปฏิบัติงานนั้นผู้นำจะต้องได้รับอิทธิพล  
จากปัจจัยแวดล้อมภายนอกอีกหลายประการด้วยกันเช่น สภาพสังคม การเมืองเศรษฐกิจ เป็นต้น

## บทบาทของผู้นำ

### 1. ความหมายและความสำคัญ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ กับ บทบาทของผู้นำเป็นของคู่กัน คือ เมื่อผู้นำมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติก็จะแสดงบทบาทไปตามหน้าที่ของตน เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ บรรลุผล ดังนั้น หน้าที่ จึงเป็นภารกิจหลักและบทบาทเป็นภารกิจเสริมให้กับผู้นำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยดี

#### 1.1 ความหมายของบทบาทผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 31) ได้เสนอความหมายว่า บทบาทผู้นำเป็นงานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งมีด้วยกัน 2 ลักษณะ คือ

1) งานที่ผู้นำต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทนี้ผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้ เพราะขาดข้อมูล ความรู้ ขาดประสบการณ์ และขาดการยอมรับ

2) งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนด  
เสนาะ ตีเขาวัว (2544 : 7) ได้กล่าวว่า บทบาทผู้นำนั้น ไม่ได้ทำหน้าที่สั่งงานอย่างเดียว ในการทำงานต้องอาศัยความเชี่ยวชาญ ความถนัด ความรู้ความสามารถของผู้นำและต้องปฏิบัติให้เหมาะสม และปฏิบัติงานในฐานะของการดำรงตำแหน่งบริหารเสมือนเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สรุปได้ว่า บทบาทผู้นำนั้น ผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจในขอบข่ายงานของผู้บริหาร มีความรับผิดชอบปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน

ผู้นำต้องตระหนักในบทบาทความรับผิดชอบ ในงานบริหารและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สับสนและควรรู้จัก โครงสร้างและขอบเขตบทบาทของตนเอง

## 1.2 ความสำคัญของบทบาทผู้นำ

องค์กรทุกองค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงเสมอในเรื่องงาน เป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ ถ้าหากต้องการให้สนองต่อความต้องการเปลี่ยนแปลงของสังคม การเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้างขององค์การ และการบริหารต่าง ๆ แต่ผู้บริหารมักประสบกับการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่ไปกระทบต่อบรรทัดฐานของกลุ่ม หรือ บทบาทต่อปัจเจกบุคคลในองค์การ แต่ถ้าผู้บริหารคือผู้นำจะมีบทบาทแบบตามสบาย และ หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น แต่ถ้าผู้บริหารต้องการ ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยปฏิเสธองค์ประกอบของบทบาทที่สำคัญล่ะก็ เขาจะสูญเสียความ เป็นผู้นำในกลุ่มทันที การพัฒนาบทบาทของผู้นำและบุคลากรทุกคนในองค์การเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทุกคนจะอยู่ในสภาพที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2542 : 93)

ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกอาจแตกต่างกันไปตามความคาดหวังและความคิด ที่แตกต่างกันอยู่กับการรับรู้ของบุคคลผู้แสดงพฤติกรรมนั้น (Owens, 1970) นอกจากนี้บทบาทของ ผู้นำ แต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำจึงมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคม ความต้องการทั้งของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติ ลักษณะของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวให้ยอมรับกับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวัง ของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived Role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามการรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคม คาดหวัง ผู้นำจะเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ (Role Conflict) ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายใน การบริหารจัดการในองค์การได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวัง และบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน จึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาท ของผู้นำ สามารถทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ (Yukl, 1989)

## 2. บทบาทผู้นำในกลุ่มทั่วไป

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติ ที่ดีและปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มทั่วไป ได้มี ผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง



แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ Krech Crutchfield and Ballachey (อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2550: 32) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้าง ๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2) หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาดบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

2.1) บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

- ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ การทำงานตรงกัน

- วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

- แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

- ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

- ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

- ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

- ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

- ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุ

เป้าหมาย

- ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

- ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

- ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งาน  
ไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2) บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาท  
ของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน  
จนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

- จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มี  
โอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดย  
เรียบร้อยไม่ซุกมุ่นวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่ม  
เล็กกลุ่มน้อย

- ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น หรือแสดง  
ความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม  
เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่าง  
เต็มความสามารถ

- รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่  
ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอ  
ความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

- ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการ  
ทำงานทุกครั้ง กลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการ  
สื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้อง  
หมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

- สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่  
ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกร  
ปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกที่ตนเอง  
ได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ กลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้ง  
เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็น  
อันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะ  
ลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 114-117) ได้สรุปบทบาทของผู้นำทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1) เป็นบทบาทเห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบ คอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยครบถ้วนถูกต้อง

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้ และทำอย่างไรงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย เป็นบทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายอาจมาจากสามแหล่ง คือมาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชา และมาจากผู้นำกลุ่มเอง

4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้ละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่งในองค์กร นอกแบบหรือองค์กรรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสาขาวิชาซึ่งมักจะมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอคำแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัวบุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น

5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก เนื่องมาจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตามจะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่ม มักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำดังกล่าวเสียก่อนผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กรมีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กรโดยปริยาย

6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตามสมาชิกในกลุ่มต้องพิจารณาผ่านผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่มบางคนไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่เฉพาะบางคนที่แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือ มีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นให้บ่อยขึ้นหรือให้งานที่ยาก หรือง่าย ทำก็ได้ทั้งนั้น

8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อมีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกันแต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะทำให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติมิได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วย กับทุกๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรวงของตนอย่างที่สุดด้วย ทุกคนแน่ใจว่าเขาจะไม่มีทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาดบุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศ คือ พระมหากษัตริย์หรือตำแหน่งประธานาธิบดีในบางประเทศซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการเข้าตัดสินใจและต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจการกระทำใด ๆ แทนจนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือและความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและ ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติต่าง ๆ ในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคน พากันนิยมและปฏิบัติตามต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไปผู้นำประเภทนี้ มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13) ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือ ฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่า ใครก็ตามผู้ที่ถูกดำเนิน ไม่รู้สึกโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูค่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน ผู้นำที่รับผิดชอบ และเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับผิดชอบ ผู้ถูกลงโทษแทน สมาชิกในกลุ่มบุคลากรในกลุ่มทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้นจะ โยนความผิดไปให้สมาชิกคนอื่นผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้ เหมือนกันเพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไปสมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์ กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารทั้ง 14 ประเภทดังกล่าว แตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่เขานำทีม การวางตน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเทียบเป็นกระจกเงาบาน ใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม โดยส่วนรวมที่เขาได้เป็นผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การ นั้น ๆ

### 3. บทบาทผู้นำในองค์การ

บทบาทของผู้นำในองค์การ ตามความเห็นของนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกาชื่อ สตีเฟน เนเชวิช (อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542: 54 – 56) ได้รวบรวมบทบาทของผู้นำไว้ 17 ประการดังนี้

1) เป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (Direction Setter) บทบาทของผู้บริหาร ต้องมีความสามารถในการแนะนำ ชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงานและโครงการ และการบริหาร ที่ยึดวัตถุประสงค์และผลงานเพื่อ ช่วยให้หน่วยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader – Catalyst) บทบาทด้านนี้ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

3) เป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) บทบาทของผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมรู้จักวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4) เป็นผู้บริหารการเรียนรู้ (Instructional Manager) บทบาทของผู้บริหารควรมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การพัฒนาการของมนุษย์มีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีต่างๆ ในการบริหารงานและเข้าใจในทฤษฎีการสร้างและพัฒนางาน

5) เป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) บทบาทของการเป็นประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดีรู้วิธีการที่จะเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

6) เป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) บทบาท ของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การสรรหาคนเข้าทำงาน การพัฒนาบุคคลเสริมสร้างขวัญกำลังใจตลอดทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7) เป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) บทบาทของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ ด้วยวิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

8) เป็นประธานในพิธีต่าง ๆ (Ceremonial Head) ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทที่จำเป็นในการเป็นประธานพิธีต่าง ๆ ซึ่งจะต้องใช้ความสามารถ ในการแสดงบทบาทให้สอดคล้องกับสถานการณ์

9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เข้าใจในสาเหตุของความขัดแย้ง เพราะความขัดแย้งย่อมมีเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการจัดการความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

10) เป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ในการตัดสินใจ ตลอดจนมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

11) เป็นผู้เปลี่ยน (Change Manager) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในด้านการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องรู้ว่าควรเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไรแบบทางใด เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

12) เป็นผู้บริหารแบบนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ



คาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมวางแผนในการวางตัวบุคคลให้พร้อมกับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่  
จะเกิดขึ้น

13) เป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการแก้ปัญหามี  
ความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่จำเป็นต้องมีความขัดแย้ง  
เสมอไป เพราะอาจมีปัญหาด้านอื่น ๆ ที่ผู้นำต้องสามารถแก้ปัญหาได้

14) เป็นผู้สื่อสาร (Communicator) บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มี  
ความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาเขียนและภาษาพูด วิธีการใช้สื่อต่าง ๆ ในการสื่อสารตลอดทั้งมี  
ความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงานของตน

15) เป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้  
ความเข้าใจในการออกแบบงาน รู้วิธีการกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่และมีความเข้าใจใน  
พฤติกรรมขององค์การ

16) เป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) บทบาทของผู้บริหารจะต้องมี  
ความสามารถในการบริหาร 4 M คือ คน งาน วัสดุ และกระบวนการทำงานในองค์กร ตลอดทั้ง  
การทำการศึกษา และการแสวงหาทรัพยากรจากภายนอกมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน

17) เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) บทบาทของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ  
ในการประสานกิจกรรมขององค์การ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่าย  
ของการสื่อสาร รู้วิธีการนิเทศงานและวิธีการรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานขององค์การมี  
ประสิทธิภาพ

ส่วนรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 24) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำดังนี้

1) การวางแผน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย  
นั้น

2) การจัดองค์การ เป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้  
บรรลุความสำเร็จในการทำงานตลอดจนการจัดบุคคลเข้าทำงาน ประกอบด้วย การสรรหาและ  
การคัดเลือกพนักงาน

3) การนำ เป็นกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานร่วมกัน โดย  
สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องอาศัยการสั่งการ ประกอบด้วย การจูงใจและการ  
ประสานงานกับพนักงาน

4) การควบคุม ประกอบด้วย การติดตามกิจกรรมและการแก้ไขปรับปรุงงาน

กวี วงศ์พุก (2542 : 37–38) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำว่า ผู้นำจะต้อง

1) หน้าที่การบริหาร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรู้จักเอาใจใส่ในการบริหารเป็นอย่างดี เช่น การบริหารตนเอง การบริหารงาน การบริหารคน เป็นต้น

2) หน้าที่ประสานงาน ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานงานที่ดีให้งานในหน้าที่รับผิดชอบของตนประสานสอดคล้องงานในหน้าที่ส่วนอื่นๆ ได้ รวมทั้งประสานงานกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากการประสานงานและผู้นำยังต้องประสานคนให้เกิดขึ้นในหน่วยงานเพราะคนเป็นหัวใจแรกที่จะทำให้ประสานงานบรรลุผลสำเร็จตามมา

3) การจูงใจ ผู้นำจะทำหน้าที่ของตนได้สำเร็จก็ต้องอาศัยผู้อื่น โดยเฉพาะลูกน้องซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดและสำคัญมาก ดังนั้นหัวหน้าหรือผู้นำจึงต้องมีการจูงใจ มีเทคนิคและวิธีที่ดีในการจูงใจลูกน้องให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานงานจึงสำเร็จได้ โดยเฉพาะผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถทำงานให้สำเร็จทันเวลาประหยัด และเกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรคงทำไม่ได้เพราะปริมาณงานระดับหัวหน้านั้นมีมากเกินไปกว่าที่คน ๆ เดียวจะสามารถทำสำเร็จ

4) การตัดสินใจ เป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้า เพราะหัวหน้ามีประสบการณ์ มีข้อมูลมากกว่าลูกน้อง ดังนั้นหัวหน้าจึงเป็นผู้ตัดสินใจที่ดีตัดสินใจที่จะเลือกแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสอดคล้องต่องาน โดยส่วนรวมขององค์กร ตัดสินใจให้งานเกิดประโยชน์และได้เปรียบต่อองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ดังนั้นการตัดสินใจของผู้นำก็เพื่อให้เกิดการดำเนินงาน เป็นไปตามนโยบายขององค์กรในแนวทางที่ประหยัดและเกิดประโยชน์นั่นเอง

5) แก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ปัญหาหรืออุปสรรคที่มาขัดขวางไม่ให้งานดำเนินไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ ดังนั้นหัวหน้าจึงต้องหาวิธีอื่นการหลบเลี่ยงปัญหาเพื่อให้งานดำเนินไปตามแนวทางสู่เป้าหมายให้ได้

6) เป็นผู้ให้คำแนะนำ-ปรึกษา หัวหน้าต้องมีความรู้ดีกว่าลูกน้องหรือบุคคลอื่น ๆ นอกสายงานและสามารถจะสอนงาน แนะนำงานให้ลูกน้องและบุคคลอื่นเกิดความเข้าใจปฏิบัติงานได้ เมื่อมีปัญหาปรึกษา ก็สามารถแนะนำช่วยแก้ไขได้

7) เป็นผู้ควบคุมงานที่ดี การควบคุมงานเป็นหน้าที่ของหัวหน้าโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมาย หัวหน้าจึงต้องศึกษาและนำเอาวิธีการควบคุมงานที่ดีมาใช้ให้เหมาะสมต่องานที่ตนรับผิดชอบ และต่อพฤติกรรมของลูกน้องแต่ละคน ได้อย่างเหมาะสม

8) ให้คุณและโทษได้ หัวหน้าจะต้องสามารถมีอำนาจให้คุณและโทษต่อลูกน้องได้ มิฉะนั้นแล้วจะขอความร่วมมือต่อลูกน้องไม่ได้เช่น ลูกน้องทำดีมีผลงานก็สามารถให้ผลตอบแทนได้ในทางตรงกันข้ามลูกน้องขาดความรับผิดชอบ ขาดความร่วมมือ มีความเสียหาย

ต่อองค์การอย่างจริงจังก็สามารถพิจารณาลงโทษได้ตามความเหมาะสม

9) เป็นผู้รับผิดชอบถ้าผลงานในส่วนที่หัวหน้างานรับผิดชอบ เกิดความเสียหาย หัวหน้างานก็ต้องออกมารับผิดชอบต่อลูกน้อง และเป็นผู้รับผิดชอบที่จะหาทางแก้ไขต่อไป ไม่ใช่ปิดความรับผิดชอบไปให้ลูกน้อง และปิดความรับผิดชอบไปให้หัวหน้าระดับบน หรือส่วนงานอื่น เป็นผู้แก้ไข

Page (อ้างอิงใน เสาวนิต เสถาณานนท์. 2542 : 45-46) ได้สรุปบทบาทของผู้นำในองค์การ ดังนี้

1) การนิเทศงาน (Supervising) เพื่อจะปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของลูกน้อง โดยการทำงานกับลูกน้องเพื่อวิเคราะห์หาจุดบกพร่องจุดเด่นในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้โดยการฝึกอบรม พัฒนาทักษะในการทำงาน จัดตารางการทำงานและตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2) การวางแผนและการจัดหน่วยงาน (Planning and organizing) หน้าที่ได้แก่ การจัดทำแผนระยะสั้นและดำเนินงานตามแผน จัดหางบประมาณสนับสนุน ประเมินโครงสร้างขององค์การ เพื่อการจัดสรรและควบคุมการใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนระยะยาวพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

3) การตัดสินใจ (Decision-making) ผู้บริหารต้องตัดสินใจได้รวดเร็วไม่ลังเลในสถานการณ์ต่าง ๆ มอบหมายอำนาจในการให้ลูกน้องในการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่หรือสถานการณ์ที่ไม่ปกติธรรมดา

4) ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ (Monitoring indicators) ศึกษาความเคลื่อนไหวต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการดำเนินการ ดูแลการเปลี่ยนแปลงด้านการปฏิบัติงาน การลงทุน เงื่อนไขต่าง ๆ ของตลาด และวัฒนธรรม สังคม รวมทั้งบรรยากาศทางการเมือง

5) การควบคุม (Controlling) หน้าที่ได้แก่ การจัดตารางการประมาณการต้นทุน เวลาของการผลิตและจัดส่งสินค้า และการบริการต่าง ๆ ติดตามดูแลผลิตภัณฑ์ในตลาดด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพของการบริการต่าง ๆ (หลังจำหน่าย) รวมทั้งการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต่าง ๆ

6) การเป็นตัวแทน (Representing) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการตอบข้อสงสัยและช่วยแก้ปัญหาการร้องเรียนเกี่ยวกับการผลิตและการบริการอื่น ๆ ติดต่อกับ

บุคคลภายนอก เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ของหน่วยงานกับชุมชนระชาสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ของหน่วยงานและองค์การชุมชนเพื่อรักษาภาพพจน์และเพิ่มการยอมรับจากชุมชน

7) การร่วมมือ (Coordinating) คือ การให้ความร่วมมือกับบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ในหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนและให้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน ร่วมมือในการ แก้ไขปัญหา รักษาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งร่วมเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้งระหว่างบุคคล สำคัญ ๆ ในองค์การ

8) การให้คำปรึกษา (Consulting) คือ การติดตามดูการพัฒนาทางเทคโนโลยี ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง แนะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ แก่ องค์การ สามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารอื่น ๆ ที่มีปัญหาได้

9) การบริหาร (Administering) หน้าที่การบริหารได้แก่การปฏิบัติงานหลัก คือ การจัดตั้งแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลอื่นๆ ขององค์การ ศึกษารายละเอียด และทำให้ข้อมูลถูกต้อง และทันสมัยแก่การใช้ตลอดเวลา

Mintzberg (อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวนานนท์, 2542 : 42-44) ได้ศึกษาผู้บริหารในองค์การ ได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ผู้นำ ดังต่อไปนี้

1) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal roles) ได้แก่

1.1) บทบาทเป็นพระอันดับหรือประธานในพิธีการ (Figurehead role)

เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากการมีอำนาจหน้าที่ในฐานะผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหารจึงมี ลักษณะเป็นสัญลักษณ์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นไปบทบาทนี้ประกอบไปด้วยหน้าที่ในการลง นามสัญญาเป็นประธานการประชุม และพิธีการต่าง ๆ ขององค์การร่วมงานพิธีสำคัญของชุมชน และต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมดูงานขององค์การ

1.2) บทบาทเป็นผู้นำ (Leader role) ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะทำให้งานในหน่วย งานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของ องค์การ ดังนั้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่แนะนำ สั่งการ สร้างเสริมแรงจูงใจและสร้างเงื่อนไขต่างๆ ที่ จะทำให้ ลูกน้องตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ หน้าที่ในการเป็นผู้นำนี้รวมถึง การว่าจ้างบุคลากร การอบรมสัมมนา การสั่งการ การประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น และการให้ออกจากงาน

1.3) บทบาทเป็นสื่อกลาง (Liaison role) บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ นอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งทำได้โดยเป็น แหล่งข้อมูล และประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันทั่วไป รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือติดต่อกับ ชุมชนสม่าเสมอ นอกจากนั้นจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน การประชุมของกลุ่ม อาชีพ

ต่าง ๆ ของชุมชน ช่วยงานของสมาคมบำเพ็ญประโยชน์อย่างสม่ำเสมอและยินดีให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในด้านข้อมูลแก่ทุกคนและทุกกลุ่ม

## 2) บทบาทในด้านข้อมูล (Informational roles) ได้แก่

2.1) บทบาทเป็นผู้ติดตามข้อมูล (Monitor role) คือ บทบาทในการเสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากการอ่านรายงานผลการดำเนินงาน บันทึกข้อความ บทสรุป เหตุการณ์ต่าง ๆ การร่วมประชุมรวมทั้งการเป็นผู้สังเกตการณ์ด้วย ข้อมูลที่ทราบบางส่วนจะแจ้งให้ ลูกน้องหรือบุคคลภายนอกรู้ แต่อย่างไรก็ตามต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งหมดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและผลของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานของตนหรือองค์กร

2.2) บทบาทกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล (Disseminator role) ผู้บริหารจะมีโอกาสได้ข้อมูลหลายทางที่ผู้ปฏิบัติหรือลูกน้องไม่มีโอกาส ข้อมูลบางส่วนเป็นข้อเท็จจริงที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงาน ข้อมูลบางอย่างอยู่ที่ความสนใจของผู้บริหาร เช่น ข้อคิดเห็นหรือแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ จะถูกผ่านไปให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านตรงไปเลย หรือหลังจากผู้บริหารตีความ และลำดับเรื่องให้ง่ายต่อการเข้าใจ ส่วนข้อมูลที่สนใจผู้บริหารจะเก็บเอาไว้ แล้วอาจถ่ายทอดให้ลูกน้องในรูปแบบต่าง ๆ เช่น นโยบาย กฎ เป้าหมาย หรือในกรณีที่ต้องตอบข้อซักถามของลูกน้อง

2.3 บทบาทในฐานะให้ข้อมูลหรือโฆษก (Spokesman role) ผู้บริหารมีหน้าที่ ในการสื่อสารข้อมูล หรือข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกทราบ ผู้บริหารระดับ ต้นและกลางต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบตลอดเวลา ผู้บริหารระดับสูงก็จะรายงานให้ คณะกรรมการบริหารทราบต่อไป ผู้บริหารเหล่านี้ถูกคาดหวังจากองค์กรว่า จะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ เป็นตัวแทนของหน่วยงานในการชักจูงและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ในการนี้ผู้บริหารต้องใช้ เวลาไม่ยาวนานในการแสดงให้เห็นว่าตัวเองมีความเข้าใจเกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของหน่วยงานตัวเองและ สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างดียิ่ง

## 3) บทบาทในการตัดสินใจ (Decision roles) ได้แก่

3.1) บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (Entrepreneur role) ขององค์กร หรือหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ริเริ่มหรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น และรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ แผนงานที่เปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปของโครงการการปรับปรุง เช่น การพัฒนาสินค้าตัวใหม่ การซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือปรับปรุงโครงสร้างงานให้คล่องตัวขึ้น โครงการ ปรับปรุงบางโครงการจะดำเนินการ หรือตรวจสอบโดยผู้บริหารเองบางโครงการจะมอบหมายให้ ผู้ช่วยหรือลูกน้องที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดูแล

3.2) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Disturbance-handler role) ในบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาในวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยที่ไม่สามารถจะเพิกเฉยได้ ปัญหาประเภทนี้ส่วนใหญ่ไม่ใช่หรือไม่ค่อยเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อน เช่น การขัดแย้งระหว่างลูกน้อง การเกิดอุบัติเหตุไฟไหม้ การเดินขบวนของคนงาน บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเหนือบทบาทใด ๆ ทั้งนั้น

3.3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocation role) ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้แบ่ง หรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เช่น เงิน บุคลากร พัสตุ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวก และบริการต่าง ๆ การจัดสรรทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่า งานใดต้องทำก่อน ทาหลัง งานใดต้องทาเอง งานใดที่ควรจะมอบหมายให้ผู้อื่นทาแทน การจัดเตรียมงบประมาณการจัดตารางเวลาการทำงานของผู้บริหารเองในการรักษาไว้ซึ่งอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ติดตามดูแล แผนกลยุทธ์และเป็นผู้ประสานงานรวมทั้งจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากระทำตาม เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ให้ประสบความสำเร็จ

3.4) บทบาทเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง (Negotiator role) สำหรับบทบาทนี้สืบเนื่องมาจากความจริงที่ว่า เมื่อมีการเจรจาเกี่ยวกับข้อขัดแย้งการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ หรืออื่น ๆ ขององค์การ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็จะต้องเข้าร่วมเพื่อหาข้อยุติให้ได้อย่างดี บทบาทหน้าที่ก็จะเป็นผู้ให้ข้อมูลหรือความจริงต่าง ๆ ของหน่วยงานในฐานะที่เป็นหัวหน้า หรือตัวแทนของหน่วยงานที่มีอำนาจเต็ม สำหรับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ บทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้เจรจาต่อรอง อาจเกี่ยวข้องไปถึงการต่อรองกับสหภาพแรงงานเกี่ยวกับสัญญาการว่าจ้างต่าง ๆ ค่าแรง ค่าร้องทุกข์ ตลอดจน สัญญาเกี่ยวกับลูกจ้างรายย่อย และผู้ส่งวัตถุดิบต่าง ๆ ให้กับองค์การ ผู้บริหารระดับต้นและกลางก็จะมีบทบาทในการต่อรองเหมือนกัน แต่เกิดภายในองค์การเป็นส่วนใหญ่ระหว่างหน่วยงานด้วยกันเพื่อผลประโยชน์ต่าง ๆ และมักไม่เป็นทางการ

#### 4. บทบาทหน้าที่ผู้นำทางการศึกษา

การเป็นผู้นำทางการศึกษาต้องแสดงบทบาทหน้าที่หลายอย่างหลายด้านกว่าผู้นำในวงการอื่น ๆ ทั้งนี้ เพราะการจัดการศึกษาเป็นกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ซึ่งต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่ายหลายระดับ โดยเฉพาะกับบุคคลหลายวัย คือ วัยตั้งแต่แรกเกิดจนกระทั่ง วัยชรา ซึ่งวงการอื่นไม่ค่อยมี



ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจาย  
อำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน  
คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้  
ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543 : 82 – 84)

#### ด้านวิชาการ

- 1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 8) ความรับผิดชอบ
- 9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
- 12) คำนี้ถึงมาตรฐานวิชาการ

#### การบริหารงบประมาณ

- 1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- 4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 5) มีความละเอียดรอบคอบ
- 6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

#### การบริหารงานบุคคล

- 1) มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
- 2) เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์

- 4) มีอารมณ์ขัน
- 5) เป็นนักประชาธิปไตย
- 6) ประนีประนอม
- 7) อดทน อดกลั่น
- 8) เป็นนักพูดที่ดี
- 9) มีความสามารถในการประสานงาน
- 10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 11) กล้าตัดสินใจ
- 12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

#### การบริหารทั่วไป

- 1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- 2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 3) มีความรู้ และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- 6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- 7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 8) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

ส่วน ชีระ รุญเจริญ (ม.ป.ป. : 16 -17) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนฐาน (SBM : School Based Management) ประกอบด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้

- 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3) การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
- 4) การประสานความสัมพันธ์
- 5) การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
- 6) การสร้างแรงจูงใจ
- 7) การประเมินภายในและประเมินภายนอก
- 8) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย พัฒนา
- 9) การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
- 10) การส่งเสริมเทคโนโลยี

นอกจากบทบาทหน้าที่สำคัญของการเป็นนักผู้บริหารการศึกษาแล้วนั้น ยังมีปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารการศึกษา ได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท หน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษา ในสถานศึกษา ปัจจัยบ่งบอกความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1) คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิด้านการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี โท เอก ด้านการศึกษาเป็นสำคัญ

2) ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะ ประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทาง การบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้

3) ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษา คุณาน ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูน ประสบการณ์ ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ การศึกษาคุณานจากแหล่งวิทยาการความรู้ สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหารการศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำ ได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากร เผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ อาจดูจากหลักฐาน ที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6) ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคล เป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหาร การศึกษามีอาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่

- มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
- มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ
- มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
- มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
- กระตือรือร้นในการทำงาน

- ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ควรมีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มทั่วไป บทบาทผู้นำใน องค์กร และบทบาทของผู้นำทางการศึกษา พบว่า การบริหารของผู้นำนั้นมีบทบาทมากมายทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งแสดงได้ชัดเจนว่าบทบาทของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามองค์กรที่ผู้นำปฏิบัติงานอยู่ แต่อย่างไรก็ตามจะมีบทบาทพื้นฐานในการบริหารงานเหมือนกันและครอบคลุมในทุกองค์กรมีอยู่ 4 กลุ่มใหญ่ ซึ่ง Yukl (เสาวนิต เสาธานนท์. 2542 : 48-53) ได้สรุปบทบาทของผู้นำจากพฤติกรรมกรรมการบริหารเข้าเป็นกลุ่มได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- 1) บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship) ได้แก่
  - 1.1) การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Networking)
  - 1.2) การให้การสนับสนุน (Supporting)
  - 1.3) การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building)
- 2) บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information) ได้แก่
  - 2.1) การติดตาม (Monitoring)
  - 2.2) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information)
  - 2.3) การสร้างความชัดเจน (Clarifying)
- 3) บทบาทในการตัดสินใจ (Making decision) ได้แก่
  - 3.1) การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing)
  - 3.2) การปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating)
  - 3.3) การแก้ปัญหา (Problem solving)
- 4) บทบาทในการใช้อิทธิพล (Influencing people) ได้แก่
  - 4.1) การสร้างแรงจูงใจ (Motivating)
  - 4.2) การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล

ทั้ง 11 บทบาทมีรายละเอียดหรือกิจกรรมในแต่ละบทบาท ดังนี้

1) บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking) คือ การให้ผู้ผู้นำพยายามเข้าสังคมเพื่อจะได้พบปะกับบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล และพยายามรักษามิตรภาพนั้น ไว้อย่างต่อเนื่อง โดยการไปเยี่ยมเยียนพูดคุยทางโทรศัพท์ ให้ความร่วมมือในสิ่งที่ร้องขอ ให้ความสนใจเข้าร่วมประชุมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคมที่สำคัญ

2) บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting) คือ การให้ผู้ผู้นำให้ความสนใจและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟังการปรึกษาหารือและปัญหาต่าง ๆ รู้ความสนใจของคนอื่น พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ

3) บทบาทการจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building) คือ การกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการหาหนทางแก้ไขความขัดแย้ง ผลักดันให้มีการสร้างทีมงานและความร่วมมือ และสร้างความรู้สึกร่วมกันอันดีขององค์กรและทีมงาน

4) บทบาทการติดตาม (Monitoring) คือ บทบาทในการติดตามดูแลการดำเนินการและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทำได้โดยการติดตามดูความก้าวหน้าและคุณภาพของการปฏิบัติงานดูความสำเร็จ หรือล้มเหลวในแต่ละโครงการ ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสำรวจความต้องการและค่านิยมของลูกค้ำ ติดตามและวิเคราะห์ปัจจัยของสิ่งแวดล้อมองค์กรที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการและโอกาสต่าง ๆ

5) บทบาทการให้ข้อมูล (Informing) โดยการให้ข้อมูลและผลการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาเอกสารทางวิชาการที่จำเป็น ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีในการปฏิบัติการและวิธีการที่จะเพิ่มพูนภาพพจน์หรือชื่อเสียงที่ดีขององค์กร

6) บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying) คือ การที่ผู้นำต้องสร้างความชัดเจนในภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ของงานต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานให้คำชี้แนะวิธีการทำงานและความรับผิดชอบต่องานนั้น เน้นวัตถุประสงค์ของงาน กำหนดเวลาในการทำงาน และความคาดหวังต่อผลงานให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน

7) บทบาทในการวางแผนและจัดองค์กร (Planning and organizing) คือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนระยะยาว และกลยุทธ์ในการปรับตัวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เสนอกิจกรรมทุกขั้นตอนของการดำเนินการของโครงการต่าง ๆ จัดแบ่งทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรม

หรือโครงการตัดสินใจวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพผลผลิต และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์กร

8) บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving) โดยชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์หรือผลของปัญหาต่องานวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุ และทางเลือกในการแก้ปัญหาจัดการแก้ปัญหาและวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้น

9) บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating) คือ บทบาทในการที่จะต้องไต่ถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานก่อนจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพวกเขา กระตุ้นให้เสนอและวิธีการปรับปรุง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมว่าในการตัดสินใจและมอบหมายอาณาหน้าที่ในการดำเนินงานที่สำคัญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง

10) บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating) โดยการใช้เทคนิคในการมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ค่านิยม อันทำให้คนปฏิบัติงานตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการทำงานและยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน ชักจูงให้บุคคลต่าง ๆ ให้การสนับสนุนร่วมมือ ช่วยเหลือ และทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

11) บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and rewarding) คือการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณให้ทราบทั่วกัน และมอบรางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมความสำเร็จตามเป้าหมาย การทำผลประโยชน์พิเศษแก่องค์กร แสดงการยอมรับและทราบซึ่งในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ทั้ง 4 กลุ่มใหญ่นั้น Yukl ได้เสนอบทบาทของผู้นำ จากการรวมบทบาทหน้าที่ของการศึกษาของนักบริหารในองค์กรต่างๆ ได้ บทบาทผู้นำเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย 11 บทบาทที่สำคัญดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ซึ่งบทบาทของ Yukl ได้ครอบคลุมบทบาทที่สำคัญของผู้นำทุกองค์การไว้ ผู้วิจัยจึงสนใจและนำมาเป็นตัวแปรตามในการศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

## การบริหารโรงเรียน

### 1. ความหมายและความสำคัญ

มนุษย์ทุกคนจะต้องเป็นสมาชิกขององค์กรประเภทใดประเภทหนึ่งอยู่เสมอ เช่น เป็นนักเรียน นักศึกษา พนักงานบริษัท ครู อาจารย์ ข้าราชการ องค์กรบางแห่งก็มีขนาดใหญ่ และมีระเบียบแบบแผนค่อนข้างมาก บ้างก็มีขนาดเล็ก และมีระเบียบแบบแผนไม่มากนักไม่ว่าองค์กรเหล่านี้จะมีขนาดแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดก็ตาม ก็มีบางสิ่งรวมกันอยู่ สิ่งนั้นก็คือ



เป้าหมาย จุดประสงค์ ที่แตกต่างกันไป เช่น เพื่อหากำไร เพื่อบริการสาธารณะ เพื่อกิจกรรมทางสังคม เพื่อความสนุกสนานบันเทิง เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจะต้องได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมการบริหาร และการจัดการที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นกุญแจดอกสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารแต่ละคนจึงจะต้องมีความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานที่เหมือนกันประการหนึ่ง คือ ช่วยดูแลให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 1.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อสมาชิกของสังคมที่จะอยู่กันได้ด้วยดี จะต้องมีการศึกษาที่ดีซึ่งการศึกษา จะดีได้ก็อยู่ที่ความสามารถในการบริหาร ซึ่งศิริพงษ์ เสาภายน (2548 : 22-25 ) ได้กล่าวว่า ความหมายของ “การบริหารการศึกษา ( Educational Administration )” โดยดูจากคำว่า “การบริหารการศึกษา” ซึ่งประกอบด้วยคำสำคัญ 2 คำ คือคำว่า “การบริหาร ( Administration )” และ “การศึกษา ( Education )” ดังนั้นจะขอแยกความหมายของคำทั้งสองนี้ก่อน

ความหมายของคำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายๆกัน และแตกต่างกัน ขอยกตัวอย่างสัก 6 ความหมาย ดังนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติกรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลปะนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ( Process of administration ) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหาร คือ ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ หมายความว่าผู้บริหาร ไม่ใช่ผู้ปฏิบัติ แต่ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว

จากความหมายของ “การบริหาร” ทั้ง 6 ความหมายนี้ พอสรุปได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

ส่วนความหมายของ “การศึกษา” ก็มีผู้ให้ความหมายไว้คล้ายๆกัน ดังนี้  
การศึกษา คือ การออกกำลังกาย หรือ การจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมแก่ผู้เรียน  
เพื่อผู้เรียนจะได้ออกกำลังกายขึ้นตามจุดประสงค์

การศึกษา คือ ความเจริญงอกงาม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา  
การศึกษา คือ การสร้างเสริมประสบการณ์ให้ชีวิต

การศึกษา คือ เครื่องมือที่ทำให้เกิดความเจริญงอกงามทุกทางในตัวบุคคล  
จากความหมายของ “การศึกษา” ข้างบนนี้พอสรุปได้ว่าการพัฒนาคนให้มี  
คุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี

เมื่อนำความหมายของ “การบริหาร” มารวมกับความหมายของ “การศึกษา” ก็จะได้  
ความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มี  
คุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี” นั่นเอง

ซึ่งมีส่วนคล้ายกับความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ที่มีผู้ให้ไว้ ดังนี้

ภาวิตา ชาราศรีสุทธิและวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2542 : 12-14) กล่าวว่า การบริหาร  
การศึกษา คือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน  
ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุกๆด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม หรือ  
คุณธรรม ทั้งในด้านการสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมี  
ประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบ  
แผน

สมศักดิ์ คงเที่ยง(ม.ป.ป. : 12-14 (กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรม  
ต่างๆที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับตั้งแต่  
บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการ  
ของสังคม โดยกระบวนการต่างๆที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนา  
ตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ได้ว่า “การดำเนินงานของ  
กลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี”

จากสรุปความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ข้างบนนี้ อธิบายขยายความได้  
ว่า ที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยใน  
โรงเรียน อธิการบดีร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับครูและ  
อาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่างๆ และกลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ  
ทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัด

## 1.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

หน่วยงานหรือสถานศึกษาจะสามารถดำเนินงานให้ได้รับความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะดำเนินการให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตามที่ตั้งไว้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548 : 5) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management administration) การบริหารการพัฒนา (Development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (Service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ

- 1) ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ
  - 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating)
  - 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น
- สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

การบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ในด้านของการกำหนดรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งผู้ที่จะมีบทบาทในการใช้กระบวนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา

จากคำกล่าว สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา มีความสำคัญต่อสังคมเป็นอย่างมาก เนื่องจาก องค์การทางการศึกษาจะสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยการบริหารจัดการจึงจะ บรรลุเป้าหมายและอุดมการณ์ขององค์การ ได้

## 2. ขอบข่ายของการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการ จัดการศึกษาพ.ศ. ๒๕๕๐ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๓๕ วรรคสองแห่ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ โดยให้ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพิจารณาดำเนินการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณด้านการบริหารงาน บุคคลและด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณี ในเรื่องดังต่อไปนี้

### 1) ฝ่ายวิชาการ มีบทบาทหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ

- 1.1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
- 1.2) การวางแผนงานด้านวิชาการ
- 1.3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
- 1.4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
- 1.5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 1.8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 1.9) การนิเทศการศึกษา
- 1.10) การแนะแนว
- 1.11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 1.12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 1.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ

องค์กรอื่น

1.14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร  
หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

1.15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา

1.16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา

1.17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2) ฝ่ายงบประมาณ มีบทบาทหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ

2.1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อ  
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี

2.2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง

2.3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

2.4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ

2.5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

2.6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ

2.7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ

2.8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา

2.10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2.11) การวางแผนพัสดุ

2.12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ  
สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

2.13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

2.14) การจัดหาพัสดุ

2.15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

2.16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

2.17) การเบิกเงินจากคลัง

2.18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

2.19) การนำเงินส่งคลัง

2.20) การจัดทำบัญชีการเงิน

2.21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

2.22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

3) ฝ่ายการบริหารงานบุคคล มีบทบาทหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ

3.1) การวางแผนอัตราค่าจ้าง

3.2) การจัดสรรอัตราค่าจ้างข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

3.4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

3.5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

3.6) การลาทุกประเภท

3.7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

3.12) การออกจากราชการ

3.13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

3.14) การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา

3.16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

3.17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษา

3.19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

3.20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

4) ฝ่ายการบริหารทั่วไป มีบทบาทหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ

4.1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา



- 4.3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  - 4.4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  - 4.5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 4.7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 4.8) การดำเนินงานธุรการ
  - 4.9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - 4.11) การรับนักเรียน
  - 4.12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
  - 4.13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
  - 4.14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 4.15) การทัศนศึกษา
  - 4.16) งานกิจการนักเรียน
  - 4.17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
  - 4.19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน
  - 4.20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
  - 4.21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน
- โดยงานทั้ง 4 ฝ่าย มีเป้าหมายหลักร่วมกันคือ ให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

### วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology)

#### วิธีวิจัยแบบผสมวิธี

เป็นการวิจัยในแนวทางแบบผสมผสานวิธี ซึ่งเป็นการผสมผสานวิธีคิดและระเบียบวิธี

เชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้การสังเกตกิจกรรม การร่วมกิจกรรมในพื้นที่ การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะๆ จากนักวิจัยและภาคีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารโครงการและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้กำหนดนโยบาย ผู้รับผิชอบและภาคีที่ดำเนินงาน โครงการนี้ในพื้นที่ปฏิบัติการด้วย (เนาวรัตน์ พลายน้อย, 2549 : 3)

วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) เป็นการออกแบบแผนการวิจัย ที่จุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายประการดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 13)

- 1) เพื่อเป็นการตรวจสอบสามเส้า ให้เพิ่มความเชื่อมั่นในผลของการวิจัย
- 2) เพื่อเป็นการเสริมให้สมบูรณ์หรือเติมให้เต็ม เช่น ตรวจสอบประเด็นที่ซ้ำซ้อนหรือประเด็นที่แตกต่างของปรากฏการณ์ที่ศึกษา เป็นต้น
- 3) เพื่อเป็นการริเริ่ม เช่น ค้นหาประเด็นที่ผิดปกติ ประเด็นที่ผิดธรรมดา ประเด็นที่ขัดแย้งหรือทศนะใหม่ ๆ เป็นต้น
- 4) เพื่อเป็นการพัฒนา เช่น นำเอาผลจากการศึกษาในขั้นตอนหนึ่งไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับในอีกขั้นตอนหนึ่ง เป็นต้น
- 5) เพื่อเป็นการขยาย ให้งานวิจัยมีขอบข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น

วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) จำแนกเป็นสองลักษณะ คือ การประยุกต์ลักษณะเดียว (Single application) และการประยุกต์ลักษณะพหุ (multiple application) โดยการผสมนั้นเกิดขึ้นภายในขั้นตอนของการวิจัย ซึ่งกระบวนการวิจัยที่ใช้อาจเป็นเชิงปริมาณ แต่การรวบรวมข้อมูลอาจเป็นเชิงคุณภาพ หรือในทางกลับกันหรือข้อมูลที่รวบรวมมาอาจเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่อาจวิเคราะห์ให้เป็นเชิงปริมาณ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงปริมาณ แต่วิเคราะห์ให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการปรับข้อมูลเชิงปริมาณให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ

### การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ความแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยรวมๆแล้วหมายถึง คุณลักษณะของข้อมูลที่นักวิจัยรวบรวมมาใช้ในการศึกษาวิจัย มีข้อสังเกตว่า สามารถตั้งสมมติฐานต่างๆ กัน ในเรื่องธรรมชาติของความรู้ สมมติฐานที่แตกต่างกันนี้ได้ถูกแปลงไปเป็นการใช้ประเภทข้อมูลที่ต่างกัน นักวิจัยกลุ่มปฏิฐานนิยมตั้งสมมติฐานว่าสามารถสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ ทั้งยังสามารถวัดและวิเคราะห์เป็นตัวเลขและในเชิงวัตถุวิสัยได้ การใช้การวัดและวิเคราะห์เป็นตัวเลข

เรียกกันว่าเป็นแนวทางศึกษาเชิงปริมาณ ซึ่งได้แก่การวิจัยที่เกี่ยวกับปริมาณที่สามารถวัดได้ ฉะนั้น อาจจะสนใจในความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนทางเศรษฐกิจในการกีฬา กับความสำเร็จในเวลา ต่อมา อาจจะศึกษาเรื่องนี้โดยการวัดว่า ได้ใช้จ่ายเงินลงทุนไปมากน้อยเท่าใดในกีฬาชนิดหนึ่ง และ วัดผลการแข่งขันในกีฬาประเภทนั้น ได้แง่ของการนับเหรียญรางวัลในการแข่งขันครั้งสำคัญๆ เช่น กีฬาโอลิมปิก เป็นต้น วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเป็นตัวเลขมาจำนวนหนึ่ง ซึ่งจากนั้นจะนำมาวิเคราะห์ ทางสถิติเพื่อที่จะกำหนดว่า ระหว่างตัวแปรทั้งสองนั้น มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ วิธีนี้ คือการวิจัย เชิงปริมาณ ตัวแปรนั้นสามารถวัดได้โดยตรงและแปลงไปใช้ในรูปของตัวเลขได้ง่าย ซึ่งจากนั้นก็ทำ การวิเคราะห์ด้วยสถิติ(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 18)

ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ มีเป้าหมายที่จะศึกษาในเชิงคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะวัด ได้ คือ ไม่สามารถลดทอนลงเป็นตัวเลขได้ เช่น ความรู้สึก ความคิด ประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งได้แก่ มโนทัศน์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับแนวทางศึกษาความรู้แบบนัยนิยม การวิจัยเชิงคุณภาพใช้ข้อมูลและ การวิเคราะห์ที่ไม่ใช่ตัวเลข เพื่อที่จะบรรยายและเข้าใจมโนทัศน์เหล่านั้น เพราะฉะนั้น นักวิจัย อาจจะใช้แนวทางศึกษาทางเลือก เพื่อให้เข้าใจเจตนาของผู้ที่เข้าไปชมการแข่งขันต่างๆ โดยถาม พวกเขาให้บอกเหตุผลว่าเพราะเหตุใดพวกเขาจะไม่เข้าชมการแข่งขันในอนาคต ความคิดดังกล่าว เป็นสิ่งที่ยากจะแปลงเป็นตัวเลขได้อย่างมีความหมาย และด้วยเหตุนี้ข้อมูลในรูปของถ้อยคำที่ นักวิจัยนำมาใช้แปลเป็นตัวเลขได้อย่างมีความหมาย และด้วยเหตุนี้ข้อมูลในรูปของถ้อยคำที่ นักวิจัยนำมาใช้แปลความหมายมีความเหมาะสมในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งไม่เหมือนกับเชิงปริมาณ ประเด็นเรื่อง “จำนวนเท่าไร” อาจจะไม่ใช่ประเด็นที่เกี่ยวข้อง (ชาย โพธิศิตา, 2550 : 52-53)

### ข้อมูลเชิงปริมาณหรือคุณภาพ

การตัดสินใจที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) หรือเชิงคุณภาพ (Qualitative data) ขึ้นอยู่กับธรรมชาติหรือลักษณะของคำถามการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการ วิจัยของแต่ละคน เห็นได้ชัดว่าถ้าสนใจในการวัดปรากฏการณ์บางอย่าง ถ้าอย่างนั้นจำเป็นต้องเก็บ ข้อมูลเชิงปริมาณ ถ้าสนใจในความคิดหรือความรู้สึกของคนมากกว่า ถ้าอย่างนั้นสิ่งเหล่านี้ก็ยากที่จะ ทำให้เป็นเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพจะมีความเหมาะสมมากกว่า ไม่มีแนวทางศึกษาใดดีกว่า วิธีอื่น แม้ว่าแนวทางการศึกษาควรถูกกำหนดโดยคำถามการวิจัยมากกว่า (บุญชม ศรีสะอาดและ สุรיתองศรีสะอาด, 2552 : 38-40)

## การผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

นักวิชาการบางคนกล่าวว่าทั้งสองแบบเข้ากันไม่ได้เนื่องจากมันใช้สมมติฐานทางญาณวิทยาที่แตกต่างกัน นักวิชาการท่านอื่นกล่าวว่าเนื่องจากปัญหาข้อจำกัดด้านเวลาความจำเป็นที่จะจำกัดขอบเขตของการศึกษาและความยุ่งยากของการตีพิมพ์ผลการศึกษานั้นนับเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการวิจัยที่ใช้ข้อมูลผสมผสานกันทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การผสานกันระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณอาจทำให้ได้ผลผลิตสุดท้ายที่สามารถแสดงให้เห็นคุณประโยชน์อย่างสำคัญของวิธีการวิจัยทั้งสองแบบอย่างเด่นชัด

อย่างไรก็ดี สิ่งสำคัญก็คือว่า แนวทางศึกษาจะต้องเหมาะสมกับคำถามการวิจัยมากกว่าความพอใจส่วนตัว ซึ่งสามารถใช้วิธีผสมระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพได้ในลักษณะต่อไปนี้

- 1) วิธีการหนึ่งช่วยสนับสนุนอีกวิธีการหนึ่ง ฉะนั้น งานวิจัยเชิงปริมาณส่วนหนึ่งอาจชี้ให้เห็นว่ามีเหตุการณ์บางอย่างเกิดขึ้น ซึ่งจากนั้นจะสามารถอธิบายได้โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 2) วิธีทั้งสองศึกษาปัญหาเดียวกัน อาจใช้วิธีการเชิงปริมาณเก็บรวบรวมข้อมูลค่อนข้างไม่ซับซ้อน (Simple) หรือข้อมูลตัวเลขจากกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ในขณะที่วิธีการเชิงคุณภาพอาจจะเก็บรวบรวมข้อมูลที่ละเอียดลึกจากกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กกว่า

สิ่งหนึ่งที่จะต้องพิจารณาตั้งแต่เริ่มแรกก็คือว่า เวลาและทรัพยากรที่จะดำเนินการวิจัยแบบพหุวิธี (MultiMethods) คือ การใช้วิธีวิจัยต่างๆ เพื่อศึกษาคำถามการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อย่างเดียวกัน หรือแบบวิธีผสม (Mixed Methods) คือ ซึ่งใช้สองวิธีวิจัยศึกษา คำถามการวิจัยอย่างเดียวกัน บ่อยครั้งที่วิธีการศึกษาเช่นนั้นต้องใช้เวลาและเงินมากกว่า และเรื่องนี้เป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาอย่างสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาและทรัพยากร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 18-19)

## การวิจัยเชิงปริมาณ กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ

Leedy และ Ormrod (2005 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 53) ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ในเชิงเปรียบเทียบสรุปสาระสำคัญได้ว่า โดยทั่วไป งานวิจัยเชิงปริมาณใช้เพื่อตอบคำถามที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีเป้าหมาย

ที่จะอธิบาย ทำนาย และควบคุม สถานการณ์ต่าง ๆ วิธีการนี้บางครั้งเรียกว่า traditional, experimental หรือ positivist approach ในด้านงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ใช้เพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางธรรมชาติที่ซับซ้อน มักใช้เพื่อเป้าหมายในการสร้างความเข้าใจหรือบรรยายปรากฏการณ์จากทัศนะของผู้อยู่ในเหตุการณ์ วิธีเชิงคุณภาพนี้อาจเรียกว่าเป็น interpretive, constructive หรือ post positivist approach การวิจัยเชิงปริมาณ มักจะเริ่มต้นด้วยการมีสมมุติฐานที่ต้องทดสอบ มีตัวแปรที่สนใจศึกษาชัดเจน มีการควบคุมตัวแปรภายนอกไม่ให้นำมาเกี่ยวข้องกับผลวิจัยที่กำลังศึกษา ใช้วิธีการมาตรฐานในการรวบรวมข้อมูลเชิง-ปริมาณในรูปแบบต่าง ๆ ใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ และหาข้อสรุปจากข้อมูล ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ มักเริ่มต้นด้วยคำถามวิจัยต่างๆไปมากกว่าจะเป็นสมมุติฐานที่เฉพาะเจาะจง ทำการรวบรวมข้อมูลที่เป็นคำพูดบรรยายจากผู้ร่วมเหตุการณ์ซึ่งเป็นกลุ่มขนาดเล็กจัดการกับข้อมูลในลักษณะหาความสอดคล้อง ติความ เพื่อหาคำอธิบายสถานการณ์ที่ศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณมักจบลงด้วยการสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ทดสอบ ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมักจบลงด้วยคำตอบที่เป็นแนวโน้ม หรือข้อเสนอสมมุติฐานที่ต้องการทดสอบต่อไปด้วย การทำวิจัยเชิงปริมาณ ในแนวทางดังกล่าววิธีเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จึงมีลักษณะของการเสริมเติมเต็มในกระบวนการวิจัยซึ่งกันและกัน Leedy (1993 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 53) รายงานว่า ในช่วงปลาย ค.ศ. 1950 การวิจัยทางจิตวิทยาใช้วิธีเชิงคุณภาพมาก่อนเป็นส่วนใหญ่ เพราะในช่วงนั้นการวัดเชิงปริมาณของตัวแปรต่าง ๆ ยังไม่เจริญ จนหลัง ค.ศ. 1960 วิธีการวัดเจริญมากขึ้น การวิจัยเชิงปริมาณจึงเป็นที่นิยมมากจนปัจจุบัน จึงอาจกล่าวได้ว่าการวิจัยเชิงปริมาณเกิดขึ้นในช่วง ค.ศ. 1960 นั้นเอง ตั้งแต่นั้นมา วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจึงปรากฏควบคู่กันการวิจัยเชิงคุณภาพได้รับความสนใจมากขึ้นก็เพราะนักวิจัยเริ่มตระหนักว่า มิใช่ทุกปัญหาวิจัยจะหาคำตอบได้ด้วยวิธีเชิงปริมาณ บางปัญหาวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพอาจหาคำตอบได้ดีกว่า การวิจัยเชิงคุณภาพมีจุดเด่นอย่างน้อย 5 ประการ ตามที่ Kerlinger และ Lee (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2545 : 55-58) ระบุไว้ได้แก่

ประการแรก ใช้การสังเกตโดยตรง หรือการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ในการศึกษาสภาพการณ์จริง

ประการที่สอง นักวิจัยค้นหาความเชื่อมโยงทางสังคม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเหตุการณ์

ประการที่สาม กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลมีโครงสร้างน้อยกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ จึงสามารถยืดหยุ่นได้มากกว่า

ประการที่สี่ นักวิจัยเชิงคุณภาพอาจทำการปรับวิธีการได้ตลอดช่วงของการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประการที่ห้า นักวิจัยยังอาจพัฒนาสมมุติฐานขึ้นไ้ระหว่างกระบวนการวิจัยการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีความเป็นธรรมชาติ เน้นการมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับการตีความตามแนวความคิดของนักวิจัยที่มีประสบการณ์ เห็นว่า การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ มีความเหมาะสมสำหรับการตอบคำถามที่ต่างกัน ในแง่ของการแสวงหาคำตอบ ได้ความรู้ที่กว้างขวางขึ้นเมื่อใช้ 2 วิธีการ คือ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในงานวิจัยหนึ่งๆ มากกว่าที่จะจำกัดตัวเองอยู่เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว ฉะนั้นถ้านำวิธีการของการวิจัยเชิงคุณภาพมาเสริมกับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ก็น่าจะทำให้งานวิจัย มีพลังในการแสวงหาคำตอบได้มากยิ่งขึ้น

### การเสริมกันระหว่างวิธีการเชิงปริมาณและวิธีการเชิงคุณภาพ

เหตุผลประการแรก ก็เพราะทั้งสองวิธีการต่างมีความสำคัญ อย่างน้อย 5 ประการคือ 1) ได้มีการใช้ทั้งวิธีการเชิงปริมาณ และวิธีการเชิงคุณภาพมานานแล้ว 2) นักวิจัยและนักประเมินจำนวนมากใช้ทั้งสองวิธีดังกล่าว 3) แหล่งทุนได้ให้การสนับสนุนทั้งสองวิธี 4) ทั้งสองวิธีต่างมีอิทธิพลในเชิงนโยบาย และ 5) มีการสอนกันมากทั้งสองวิธีในสถาบันต่าง ๆ เหตุผลประการที่สอง เพราะทั้งสองวิธี ต่างก็มีข้อจำกัดในตัวเอง กล่าวคือ จุดอ่อนของการวิจัยเชิงปริมาณก็คือบางครั้งดำเนินการในห้องทดลอง หรือสถานการณ์ที่สร้างขึ้น แม้จะมีการควบคุมอย่างดีแต่บางครั้งผลไม่อาจสรุปอ้างอิงไปยังสภาพที่เป็นธรรมชาติได้ ในทางตรงข้ามการวิจัยเชิงคุณภาพศึกษาในสภาพธรรมชาติ ซึ่งผลของการวิจัยอาจเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจงเสียจนไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปสู่บริบทอื่นได้ด้วย ข้อแตกต่างระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพดังกล่าว ทำให้ไม่มีเหตุผล ที่จะทำให้นักวิจัยต้องเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อการศึกษาในแต่ละครั้ง นักวิจัยอาจเลือกทั้งสองวิธีการประกอบกัน ซึ่งอาจเรียกว่าเป็น a mixed method design

กล่าวได้ว่าทั้งวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพต่างมีความสำคัญ ต่างมีจุดเด่นและมีข้อจำกัดของตนเอง ถ้านำมาเสริมกันจะช่วยเพิ่มจุดเด่นและลดจุดอ่อน เพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัย และความครอบคลุมชัดเจนของผลการวิจัยยิ่งขึ้น

ขณะที่ Padgett (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 70) ได้ออกแบบการวิจัยที่ผสมผสานระหว่าง 2 วิธี เป็น 3 แบบ การผสม 2 วิธีที่เป็นเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ เข้าด้วยกันเรียกว่า วิจัยแบบพหุวิธี(multimethods) โดยสาระสำคัญคือ

วิธีที่ 1 เริ่มต้นด้วยวิธีเชิงคุณภาพแล้ว ดำเนินการด้วยวิธีการเชิงปริมาณ แล้วกลับไปใช้



เชิงคุณภาพอีก วิธีเชิงคุณภาพใช้เพื่อสำรวจ กำหนดความคิด สมมุติฐาน และตัวแปร ที่อยู่ในกรอบความคิดของนักวิจัย ซึ่งทำได้โดยใช้การสังเกต สัมภาษณ์ หรือ focus group จากความคิดรวบยอดที่ได้จากการศึกษาส่วนของเชิงคุณภาพนี้ สามารถศึกษาต่อได้ด้วยวิธีการเชิงปริมาณและทำการทดสอบสมมุติฐาน จากนั้นอาจเชื่อมโยงผลขั้นสุดท้ายกับสภาพที่เป็นจริง ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ

วิธีที่ 2 ใช้วิธีเชิงปริมาณในขั้นแรก และตามด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ผลจากส่วนการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับส่วนที่เป็นเชิงคุณภาพต่อไป จะเห็นได้ว่าการศึกษาเชิงปริมาณจำนวนมากสามารถใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ วิธีการเชิงคุณภาพสามารถตอบคำถามบางคำถามที่ไม่อาจตอบได้โดยการศึกษาเชิงปริมาณ

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า พัฒนาการของการใช้วิธีการวิจัยนั้น เริ่มตั้งแต่ monomethod study ผู้ mixed method study จนถึง mixed model study ซึ่งมีความซับซ้อนและใช้ระเบียบวิธีขั้นสูงยิ่งขึ้น ตั้งแต่ก่อน ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน (ค.ศ. 2009) ซึ่งก็สิบกว่าปีแล้ว วิธีการวิจัยได้เจริญก้าวหน้าไปมากจนกล่าวได้ว่า ในขณะนี้รูปแบบหลักของการวิจัยมี 3 รูปแบบคือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยแบบผสม (mixed methods research) สิ่งที่มาผสมกันในรูปที่สามนี้ คือ การวิจัย 2 รูปแบบแรกนั่นเอง การผสมของสองรูปแบบแรกนี้ อาจเป็นการผสมครั้งต่อครั้งหรือการผสมแบบมีรูปแบบหลักร่วมกับรูปแบบรอง

สามารถสรุปได้ว่าการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เทคนิควิธีวิจัยแบบนี้เป็นการนำเทคนิควิธีการวิจัยเชิงปริมาณและ เทคนิควิธีการวิจัยเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในการทำวิจัยเรื่องเดียวกัน เพื่อที่จะตอบคำถามการวิจัยได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าในอดีต มีพื้นฐานแนวคิดจากการหลอมรวม ปรัชญาของกลุ่มปฏิฐานนิยม และกลุ่มปรากฏการณ์นิยมเข้าด้วยกัน อาจเรียกว่า เป็นกลุ่มแนวคิด ของกลุ่มปฏิบัตินิยม (Pragmatist) ซึ่งมีความเชื่อว่าการยอมรับธรรมชาติของความจริงนั้นมีทั้งสองแบบตามแนวคิด ของนักปรัชญาทั้งสองกลุ่ม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วินิจ มธุรสาทิส (2542) ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออ้อมก้อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนสอดคล้องกับ ทฤษฎีการตัดสินใจของ Victor H. Vroom และ Phill W. Yetton ใน 6 สถานการณ์ กล่าวคือ กฎข้อมูลข่าวสาร กฎความเชื่อถือ กฎแห่งความสับสนของปัญหา กฎแห่งการยอมรับกฎแห่งการขัดแย้ง และกฎแห่งการยอมรับมีความสำคัญยิ่ง แต่สำหรับกฎแห่งความยุติธรรมนั้นไม่สามารถยืนยันได้

จิตราภา ยศวัฒน์ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหารของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ อายุงาน รายได้ การติดต่อสื่อสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสารของพนักงานความสัมพันธ์กับการยอมรับบทบาทสตรีในการเป็นผู้นำทางการบริหาร และระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับด้านคุณสมบัติของสตรี ลักษณะผู้นำสตรี และปัญหาในการเป็นผู้นำทางการบริหารเปิดโอกาสให้ครุมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยเฉพาะงานบริหารวิชาการ และยังสามารถบอกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงและชายว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

อัจฉรี ขจร ไชยกุล (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการบริหารงานในสถาบันราชภัฏพระนคร ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารและอาจารย์สถาบันราชภัฏพระนครให้ความสำคัญกับคุณลักษณะการบริหารด้านความเป็นผู้นำ บุคลิกภาพ ความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการบริหารงานในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของการบริหารงาน ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัยการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตครู และส่งเสริมฐานะ การทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การบริหารวิชาการและ ด้านการบริหารในระดับมาก

2) คุณลักษณะของผู้บริหารด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถในการบริหารงาน มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับประสิทธิผลการบริหารงาน ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะด้านการทำนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ด้านการบริการวิชาการและด้านการบริหารงาน

3) ผู้บริหารและอาจารย์เพศชายและหญิงให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์เพศหญิงและเพศชายให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

4) ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน ด้านการผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุแตกต่างกันให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

5) ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ให้ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการบริหารงานด้านการผลิตบัณฑิตการบริหารวิชาการ และการบริหารงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันให้ความสำคัญไม่แตกต่างกัน

6) ผู้บริหารและอาจารย์ที่มีอายุราชการแตกต่างกันและมีตำแหน่งงานแตกต่างกันให้ความสำคัญกับประสิทธิผลของการบริหารงานทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ผลกามาศ นกแก้ว(2537) ที่ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ผู้บริหารหญิงในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคใต้ โดยภาพรวมมีพฤติกรรมภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ฉนหทัย แอบจันอัด (2547) ผลการวิจัย พบว่า ทรรศนะของครูที่มีต่อบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและ ผู้บริหารหญิงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมาในภาพรวมบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิง อยู่ในระดับสูงทุกด้านเมื่อเปรียบเทียบทรรศนะของครูที่มีต่อบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารชายและผู้บริหารหญิงในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย เทพแสง (2548) ที่การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อพิจารณาองค์ประกอบสำคัญปรากฏว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลการทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพ

Penix (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติความเป็นผู้นำของครูใหญ่เพศชายและเพศหญิงในโรงเรียนประถมศึกษาในอาร์คันซอ (ความแตกต่างทางเพศ) จุดประสงค์ของวิจัยนี้เพื่อเปรียบเทียบเจตคติของครูใหญ่เพศชายและหญิงในโรงเรียนประถมในอาร์คันซอ โดยใช้มิติผู้นำของ Consideration and initiation of structure จุดประสงค์ที่สองเพื่อเปรียบเทียบเจตคติความเป็นผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงในโรงเรียนประถมโดยมีตัวแปรสถิติประชากรที่แน่นอนซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเจตคติความเป็นผู้นำ แบบสอบถามความคิดเห็นความเป็นผู้นำได้ถูกแจกจ่ายไปยังครูใหญ่กลุ่มตัวอย่าง ที่แบ่งตามชั้นจำนวน 315 ฉบับ ในอาร์คันซอตอบกลับมา 152 ฉบับ หรือ 48 เปอร์เซ็นต์ ระดับนัยสำคัญได้กำหนดขึ้นที่ .01 เพื่อเป็นเกณฑ์วัดการวิเคราะห์ทางสถิติ จากการศึกษาไม่มีความแตกต่างอย่างสำคัญดำรงอยู่ระหว่างครูใหญ่เพศชายและหญิง ครูใหญ่เพศชายและ หญิงมีเจตคติที่คล้ายกันต่อความเป็นผู้นำ การศึกษานี้สรุปดังนี้

1) ครูใหญ่ชายและหญิงของโรงเรียนประถมในอาร์คันซอ มีเจตคติที่คล้ายกันต่อความเป็น

ผู้นำ ซึ่งแยกตามความไว้วางใจระหว่างกัน ความนับถือ มิตรภาพและความอบอุ่นระหว่างครูใหญ่และคณะทำงาน

2) ครูใหญ่เพศชายและหญิงในโรงเรียนประถมในอาร์คันซอมีเจตคติที่คล้ายกันต่อความเป็นผู้นำซึ่งแยกตามองค์กรผู้นำ นิยามของกลุ่มสัมพันธ์และแบบแผนที่ชัดเจนของการบรรลุผลตามเป้าหมาย

3) ตัวแปรสถิติประชากรที่ต่างกันในเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา ประเภทโรงเรียน พื้นฐานจริยธรรม ประเภทของเขต โรงเรียน จำนวนปีที่เป็นครูใหญ่ และ เพศหรือชนิดของแบบผู้นำที่เป็นแรงจูงใจต่างไม่มีผลกระทบต่อเจตคติของความเป็นผู้นำของครูใหญ่เมื่อพิจารณาของเพศแต่ละคน จากการวิจัยนี้จึงเสนอแนะได้ว่าสตรีควรได้รับ โอกาสที่พอเพียงเพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อตำแหน่งการบริหาร เจตคติของเพศหญิงเกี่ยวกับความเป็นผู้นำต่างคล้ายกับของเพศชาย ดังนั้น เพศจึงไม่ควรนำมาใช้เพื่อแสดงภาพความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต

Stouder (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบฉบับของผู้อำนวยการสตรีในโรงเรียนในอินเดียน่า (ผู้อำนวยการสตรี, ผู้บริหาร) เรื่องนี้เป็นงานเขียนเรื่องผู้อำนวยการสตรี กล่าวถึงอุปสรรคและบุคลิกที่ยอมรับได้และการกระทำที่ช่วยในการพัฒนาวิชาชีพและยังมีหลักฐานที่ยืนยันถึงประสิทธิภาพของสตรีที่ก้าวมาถึงตำแหน่งสูงระดับนี้การศึกษานี้ตรวจสอบด้านประสิทธิภาพและการรับรู้ของสตรีที่ถูกจ้างเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียนในอินเดียนาระหว่างปีการศึกษา 1996-1997 ประชากรประกอบด้วย สตรี 15 คน มีจำนวน 13 คน (87%) ยินดีเข้าร่วมประชุม จุดประสงค์ของการศึกษาเพื่อ

- 1) กำหนดแบบฉบับของประชากร
- 2) ขอบเขตของอุปสรรคที่ประสบ
- 3) การรับรู้ถึงความยากของอุปสรรค
- 4) การรับรู้บุคลิกด้านบวก
- 5) การรับรู้ การปฏิบัติด้านวิชาชีพที่เป็นบวก

สถิติประชากรแสดงว่า ผู้อำนวยการเหล่านี้มีคุณสมบัติดีมาก 12 ใน 13 คน จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และส่วนใหญ่มีประสบการณ์เป็นครูและผู้บริหารมาก่อน เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการบางคนได้รับตำแหน่งเพราะได้รับแรงกระตุ้นให้เข้าสมัคร หรือไม่ ก็ได้รับแรงการส่งเสริมจากภายใน ข้อมูลที่ได้บอกว่า สตรีสามคนไม่พบอุปสรรคใด ๆ เลย ผู้อำนวยการทุกคนไม่เคยพบกับอุปสรรคที่พบถึง 3 ใน 8 เป็นอุปสรรคที่ใช้ศึกษา มากกว่าครึ่งหนึ่งของประชากรไม่เคยพบกับอุปสรรค ความรับผิดชอบต่อครอบครัว (46%) และความแตกต่างด้านเพศ (38%) เป็นสิ่งที่ถูกอ้างถึงมากที่สุด อุปสรรคเหล่านี้ถูกมองว่ามีความยากลำบากที่สุด ผลกระทบ

ด้านความแตกต่างทางเพศถูกมองว่า มีความรุนแรงมาก ขณะที่ผลกระทบด้านความรับผิดชอบ ต่อครอบครัวถูกมองว่ามีน้อยกว่า คุณลักษณะของการกระทำที่เป็นบวกถูกมองว่าเป็นผลดีต่ออาชีพ ของผู้อำนวยการทักษะ ด้านการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคุณภาพของ ประสบการณ์การบริหารและความเชื่อมั่นในตนเองต่างเป็นคุณลักษณะที่สำคัญมากทัศนวิสัยภายใน อาชีพ และการสนับสนุนที่ได้รับจากครอบครัวและเพื่อนต่างเป็นยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลยิ่งความคิด ที่ต่างกันของการพัฒนาวิชาชีพได้ถูกจำแนกออกเป็น 2 ส่วนคือ ความเชื่อมั่นต่อที่ปรึกษาและการ ทำงานในระบบความเชื่อมั่นต่อความเป็นอิสระงานที่หนักและความอดทนผู้เข้าร่วมเชื่อว่าพวกเขา ต้องมีคุณสมบัติที่ดีขึ้นกว่าฝ่ายชายเพื่อเสริมกัน ไปให้ถึงความเป็นผู้นำ

Tibus (1998) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำ เจ้าของธุรกิจและเพศการศึกษาภาวะผู้นำ ของเจ้าของธุรกิจ และนักบริหารธุรกิจงานวิจัยนี้ศึกษาความแตกต่างในการเป็นผู้นำระหว่างเจ้าของ ธุรกิจที่เป็นผู้หญิงและนักบริหารธุรกิจที่เป็นผู้หญิง จุดมุ่งหมาย ของงานวิจัยนี้ คือเพื่อศึกษาความ ต่างต่าง ในรูปแบบและระดับของการเป็นผู้นำของเจ้าของธุรกิจเพศหญิงและผู้บริหารธุรกิจเพศ หญิง งานวิจัยนี้ยังได้มีการเปรียบเทียบระหว่างเจ้าของธุรกิจเพศหญิงและชาย เจ้าของธุรกิจเพศชาย กับผู้บริหารธุรกิจเพศชายและผู้บริหารธุรกิจเพศหญิงกับเพศชาย งานวิจัยนี้เป็นเชิงปริมาณและใช้ เครื่องมือ Leadership Profile ของ Sashkin เป็นเครื่องชี้วัดความเป็นผู้นำ ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดย Emst ในปี 1997 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยสมาชิกอาวุโสของสมาคมการ บริหารจัดการของอเมริกันซึ่งมีทั้งผู้บริหารและเจ้าของกิจการ สมาชิกส่วนที่เป็นเอกชนจำนวน 8,000 คน ถูกสุ่มเลือกเพื่อตอบแบบสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า คะแนนของความเป็นผู้นำของเจ้าของ ธุรกิจเพศหญิง มีค่าสูงกว่าผู้บริหาร ที่เป็นเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญ ไม่พบความแตกต่างระหว่าง เจ้าของธุรกิจเพศหญิงเจ้าของธุรกิจ เพศชาย และไม่พบความแตกต่างระหว่างเจ้าของธุรกิจเพศชาย และผู้บริหารธุรกิจเพศชาย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ตัวแปรของความเป็นผู้นำสัมพันธ์กับ ความเป็นผู้นำเพศหญิง

จากงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า สาระสำคัญส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้นำ ผู้บริหาร โรงเรียน ในเรื่องการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นผู้บริหารต้องมีการ ปรับใช้แบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมี ความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่ายคือ ฝ่าย บริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคลากร ฝ่ายบริหารการเงิน ฝ่ายบริหารงานทั่วไป อีกทั้งแบบ ของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ผลการวิจัยที่ได้ส่วนใหญ่เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบ นักพัฒนา คือ เป็นผู้นำ ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่น และแบบผู้นำ

แบบประชาธิปไตยโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะเป็นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานต่าง ๆ

งานวิจัยเรื่องนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับของการมีบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง ในบทบาทผู้นำทั้ง 4 ด้าน คือ บทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ บทบาทด้านการให้และเสาะหาข้อมูล บทบาทด้านการตัดสินใจ บทบาทด้านการใช้อิทธิพล เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้มาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงในโรงเรียนประถมศึกษาต่อไป

Prince of Songkla University  
Pattani Campus