

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น โดยจะนำเสนอตามลำดับสาระสำคัญดังนี้ องค์ประกอบผู้นำ อำนาจในตำแหน่ง ผู้บริหารมืออาชีพ มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ แนวคิดและพฤติกรรมกรรมการบริหาร และภารกิจของคณบดีในมหาวิทยาลัยราชภัฏ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาการทำงานกับคนในองค์กร เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับคน เป็นการใช้นุ้มนุ้สัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์ในการสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นการสร้างบรรยากาศในองค์กร เพื่อช่วยในการสร้างความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาองค์กรเพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้นำจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติการขององค์กร เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย การตัดสินใจเพื่อ การสนับสนุนส่งเสริมการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น ภาวะผู้นำทางการศึกษากับผู้บริหารการศึกษาก็คล้ายคลึงกัน นั่นคือ ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติของผู้นำอยู่ในตัวด้วยการเป็นผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำในการบริหารงานของตน จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารสมัยใหม่ตระหนักดีว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันตามลำดับขั้นของความต้องการจำเป็น ซึ่งต่างกับการทำงานกับเครื่องจักรซึ่งสามารถสั่งการได้ทุกอย่างแต่การทำงานกับคนต้องใช้ความนุ่มนวล ความเป็นมิตรภาพและความเข้าใจในศักยภาพของคน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ความเป็นศาสตร์ คือความรู้ในเรื่องระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และความเป็นศิลป์ในการบริหาร นั่นคือการจูงใจ การยอมรับในความสามารรถ ความมีศักดิ์ศรี และความเสมอภาคของคนซึ่งจะเป็นเครื่องมือและเครื่องช่วยนำทางสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย ถ้าไม่มี

ทฤษฎีการบริหารงานจะประสบความสำเร็จก็ด้วยเหตุบังเอิญเท่านั้น ส่วนศิลป์นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเอาทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะเห็นว่า มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี และผู้วิจัยได้กำหนดมาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดี ซึ่งจะกล่าวถึงความรู้อื่นๆ มีละเอียด คือ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Encyclopedia of Educational Leadership and Administration ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ การใช้อำนาจของบุคคลในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายขององค์การ (English, 2006 :565)

พจนานุกรม ศัพท์สังคมวิทยาอังกฤษ – ไทย ฉบับบัณฑิตสถาน (2532 : 207) ได้กล่าวไว้ว่าความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งเป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลอาจจะมีความสามารถจริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำคู่กับการเป็นผู้ตาม ซึ่งนอกจากนี้ก็พบว่า จากการศึกษาของ Fiedler (1967 : 8) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งมีบุคคลหนึ่งคอยอำนวยความสะดวกประสานงานและดูแลควบคุมคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน นั่นคือภาวะผู้นำ จะต้องใช้อำนาจในการสั่งการบุคคลอื่นและมีการสื่อสารพูดคุยรวมทั้งสามารถดูแลและให้ความมั่นใจสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลอื่นได้ (Coughlin, 2005) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำคือ การจูงใจให้ผู้อื่นคิดในเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กรและต่อบุคคล(ณัฐยา สตินตระการผลและวันดี มานศรีสุข , 2549 : 64) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อให้อีกบุคคลอื่นทำตามความต้องการ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอยู่ภายใต้สถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความความคิดของ Hersey และ Blanchard (1974; อ้างถึงใน Bratton และคณะ, 2005 : 6) นั่นคือหัวใจของภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลเหนือผู้ตาม ดังนั้นผู้นำจึงต้องพยายามใช้ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวใจ ที่จะทำให้อิทธิพลต่อผู้ตามเพื่อให้มีการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่ต้องการ แต่คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ เหตุใดพฤติกรรมของผู้ตามหรือบุคคลที่ถูกอิทธิพล จึงไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันทั้ง ๆ ที่อยู่ภายใต้อิทธิพลเงื่อนไขเดียวกันจากการศึกษาดังกล่าว Yukl (2002 : 7)

ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการในการทำให้บุคคลอื่นยินยอมทำตามความต้องการ ด้วยความเต็มใจโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของOrdway (1970 : 20; อ้างถึงในThompson,1980 : 58)ในด้านความคิดเห็นของ Stogdill (1950:1; อ้างถึงใน Schlesinger, 1988 :15) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพลของบุคคลที่ทำกิจกรรมต่างๆร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ Bennisและ Nanus ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความมีศักยภาพ สมรรถภาพของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การและสามารถเข้าใจองค์การเป็นอย่างดี (Schlesinger, 1988 :10) นอกจากนี้พบว่านักวิชาการส่วนใหญ่ให้คำนิยามคำว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นศิลปะและความสามารถของบุคคลหนึ่งในการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา (Fiedler 1967 : 8; Bratton and other, 2005 : 6; Yukl, 2002 :7; Ordway, 1970 : 20; Thompson, 1980 :58; Bennis และ Nanus ในด้านนักวิชาการไทยที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้ให้ความหมายคือ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะนำกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หรือความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งทำให้เกิดความเชื่อมั่นและสนับสนุนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ชาญชัย อาจิณสมจาร (2550 : 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำของกลุ่มและความเต็มใจของสมาชิกที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและผู้นำคือตัวกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้เกิดกระบวนการดังกล่าว นอกจากนี้สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545 : 7) สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ ดังนี้ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและมีหน้าที่ในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จขององค์การนอกจากนี้ Yukl (2006 : 5) ได้กล่าวถึง ภาวะความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลที่มีอยู่มาใช้ในการกำหนดบทบาท โครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มหรือในองค์การซึ่งอิทธิพลก็จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจของผู้นำและการมีภาวะผู้นำ จากนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องมีความเป็นผู้นำเพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงการสื่อสารถ่ายทอดให้ผู้อื่นทราบถึงคุณค่าและศักยภาพของตนเองอย่างถ่องแท้จนเข้าใจและมั่นใจด้วยตนเองเพื่อให้เกิดกระบวนการเตรียมการ สั่งการ หรืออำนวยการและการใช้อิทธิพลเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งการเตรียมการดังกล่าว ได้แก่ การจูงใจผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสาร การคาดการณ์ล่วงหน้า การเตรียมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง รวมทั้งการพัฒนาเพื่อสร้างมิตรภาพอันดีร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ

นอกจากนี้ภาวะผู้นำกับผู้นำจึงเป็นสิ่งที่ควรอยู่ด้วยกันและมีความหมายใกล้เคียงกัน มีลักษณะที่แตกต่างกันคือภาวะผู้นำเป็นกระบวนการแต่ผู้นำคือตำแหน่งของบุคคลตามโครงสร้างการทำงานหรือตามการยอมรับของกลุ่ม ผู้นำจึงมีความหมายกว้างขวางดังที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

1.2 ความหมายของผู้นำ

Katz และ Kahn (1966 : 108) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจและมีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มประกอบกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การเพื่อความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ Reddin (1970 : 9) นอกจากนี้Katz และ Kahn ได้เสนอแนะไว้ว่าดัชนีที่จะใช้ในการชี้วัดว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีภาวะผู้นำหรือไม่ ให้ดูปริมาณหรือจำนวนของอิทธิพลที่บุคคลนั้นใช้ ว่าได้ใช้ไปมากกว่าอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีตามตำแหน่งหน้าที่หรือไม่ ถ้าใช้ไปมากกว่าก็ถือว่าบุคคลนั้นมีภาวะผู้นำ นั่นคือผู้นำจะต้องมีความสามารถในการกำหนดบทบาทของสมาชิกในกลุ่มและสามารถโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกให้มีความรู้สึก ความคิดเห็นสอดคล้องกับกลุ่มและมีทิศทางการทำงานไปในแนวทางเดียวกันเพื่อที่จะสามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์การร่วมกันและบรรลุตามวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ ได้กล่าวถึง ผู้นำ คือบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้าใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำได้ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกันกับ (Henry Kissinger; อ้างถึงใน Schlesinger, 1988 : 10; Hoy และ Miskel, 1982 : 270; อ้างถึงใน Etzioni); กิตติ คัยคานนท์ (2533 :17) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งและยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นผู้ตัดสินใจ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. บุคคลที่มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และแสดงถึงศักยภาพในการสร้างคุณค่าเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นจากบุคคลอื่น
2. เป็นบุคคลที่มีอำนาจในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น คือการสร้าง ความสัมพันธ์ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่ในบางครั้งผู้นำอาจจะมีอิทธิเหนือผู้นำแต่น้อยมาก
3. ผู้นำแตกต่างจากผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่ผู้นำที่แท้จริง มีอำนาจ และความสามารถเหนือสมาชิกในกลุ่มและเกิดความศรัทธาความนับถือในตัวผู้นำ และปฏิบัติตามคำสั่งคำแนะนำของผู้นำโดยที่ไม่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่แต่อย่างใด แต่คนพบดีสามารถมีได้ทั้งสองอย่างในการทำงาน

1.3 ความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้ตามจะเชื่อมั่นและศรัทธาสนับสนุน หรือไม่อยู่ที่ศิลปะและยุทธวิธีต่าง ๆ และถ้าหันกลับมาพิจารณาในส่วนของประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องรับว่าผู้นำเป็นศูนย์กลางพลังของกลุ่มคน และผู้นำจะต้องนำความรู้สึที่ดี ทำให้คนสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจและปลดปล่อยสิ่งที่ดีที่ซ่อนออกมา การเป็นผู้นำต้องมีการสร้างอารมณ์เป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนต้องมี คณบดีก็เช่นกันมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานบุคคลการจัดการศึกษาในด้านต่างๆ ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ดังพฤติกรรมการบริหารงานในลักษณะต่าง ๆ ของคณบดีก็มีผลต่อการดำเนินงานของคณะที่รับผิดชอบและผลต่อคุณภาพและเกียรติภูมิของมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย จากการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามได้ด้วยความเต็มใจนั้น ผู้นำต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามที่สามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ด้วย มิฉะนั้นจะสร้างปัญหาต่างๆ มากมายจึงกล่าวได้ว่าผู้นำมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมาก ดังคำกล่าวของ

Drucker (อ้างถึงใน พศุ เคะชะรินทร์, 2549 :15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการ 1) อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ ผู้นำต้องสามารถกำหนดสิ่งที่มีความสำคัญหรือจำเป็นต้องทำโดยคำนึงถึงความเร่งด่วน ผู้นำต้องถามคำถามกับตัวเอง เพื่อจัดลำดับความสำคัญกับงาน 2) อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมสำหรับองค์กรหลักในการดำเนินงานต้องคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ไม่มุ่งเฉพาะสิ่งที่จะตอบแทนเจ้าของกิจการ พนักงาน และผู้บริหาร 3) ผู้นำที่ดีต้องสามารถเขียนแผนงานที่จะปฏิบัติให้มีความเป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ 4) ผู้นำที่ดีต้องรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจ โดยใช้ความชัดเจนและชี้แจงถึงการตัดสินใจในกรณีที่กระทบต่อบุคคลในองค์กร 5) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสื่อสารและชี้แจงข้อมูลให้ผู้ร่วมงานรับรู้และเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีการร่วมแสดงความคิดเห็น 6) ผู้นำที่ดีต้องเห็นโอกาสสำคัญกว่าปัญหาเพราะ โอกาสเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกมากกว่าปัญหา 7) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการนำประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องมีการรู้ตัวล่วงหน้า มีการเตรียมตัวและรู้วัตถุประสงค์ของการประชุม 8) ผู้นำที่ดีต้องใช้คำว่า พวกเรา เป็นการให้เกียรติกับผู้ร่วมงานและเพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Covey (อ้างถึงใน วิทยากร เชียงกุล, 2547 : 45) ได้กล่าวถึงอุปนิสัย 7 ประการของคนประสบความสำเร็จและเป็นผู้นำที่ดีประกอบด้วย 1) การเป็นคนริเริ่มลงมือทำในเชิงรุกและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น โดยไม่โทษคนอื่น 2) เริ่มต้นด้วยการมีเป้าหมายอยู่ในใจ 3) รู้จัก

เลือกทำสิ่งที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้บรรลุตามเป้าหมาย 4) คิดแบบใจกว้างมุ่งความร่วมมือให้ชนะทั้งสองฝ่าย 5) เป็นผู้รับฟังที่ดี พยายามเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจเรา 6) หาทางออกร่วมกันแบบได้ผลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 7) ถีบเครื่องมือของเราให้คมอยู่เสมอได้แก่ สติปัญญา จิตวิญญาณ พลังขับเคลื่อนด้านกายภาพ สังคมและวัฒนธรรม

ดังนั้นความสำคัญของผู้นำคือการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้นำต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานและมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการสร้างมิตรภาพมีจิตใจกว้างเพราะองค์ประกอบดังกล่าวจะช่วยให้การสร้างความน่าเชื่อถือและความศรัทธาของผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและองค์การในด้านการศึกษาก็เช่นกัน ผู้นำองค์กรหรือผู้นำสถานศึกษาก็มีบทบาทสำคัญในการบริหารการศึกษาและงานอื่น ๆ ตามภารกิจเนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันของสถาบันการศึกษาสูงมากถ้าสถานศึกษาไม่มีความน่าเชื่อถือ โอกาสที่ผู้ปกครองจะส่งบุตรหลานมาเล่าเรียนก็น้อยมาก นั่นคือสถานศึกษาขาดความเชื่อถือจากชุมชนทำให้มีการยอมรับน้อยและส่งผลถึงเกียรติและชื่อเสียงของสถานศึกษาด้วย

1.4 บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชได้ให้พระบรมราโชวาทที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำทางการศึกษาว่า การทำงานทุกอย่างจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสานประโยชน์กับผู้อื่นเสมอจึงต้องรู้จักทำตัวให้ใจกว้างให้เห็นความสำคัญของคนอื่นเท่ากับความสำคัญของตนเอง และงานของตนและที่สำคัญที่สุดต้องเข้าใจให้ถูกว่า การประสานงานกันนั้นคือไม่แบ่งฝ่ายแบ่งพวกกัน ไม่แย่งประโยชน์ไม่แย่งความเห็นชอบกันหากแต่ปรองดองกันด้วยความเต็มใจเห็นใจและเข้าใจ โดยมุ่งหวังผลสำเร็จร่วมกันเป็นสิ่งสำคัญกว่าสิ่งอื่น(ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549 : 28) บทบาทของผู้นำทางการศึกษาหรือคณบดีก็เป็นสิ่งสำคัญในบทบาทดังกล่าวมีนักวิชาการได้กล่าวถึง การบริหารงานของผู้บริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ทั้งที่เหมือนกันและมีความแตกต่าง จึงได้นำเสนอเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาอันกว้างต่อไป ดังนี้

Luthanx (1995 :381; อ้างถึงใน Hart และ Quinn,1993 : 543) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ 4 บทบาท คือ 1) มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำทางการศึกษาหรือคณบดีจะต้องเป็นคนฉลาด มีความคิดก้าวไกลกว่าคนทั่วไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เป็นอยู่ไปทางที่ดีขึ้น 2) การจูงใจ ผู้นำทางการศึกษาจะต้องสร้างแรงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งการกระตุ้นก็ต้องอาศัยปัจจัยภายนอกและภายในด้วย 3) มี

ความสามารถในการเป็นนักวิเคราะห์ ผู้นำทางการศึกษาต้องรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แผนงานและโครงการและวิเคราะห์งานต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติแต่ละวัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้นำทางการศึกษา เพราะปัจจุบันการบริหารงานทางการศึกษามีความเปลี่ยนแปลงอย่างและผู้นำต้องทันกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 4) นักวางแผน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องวางแผนงานเกี่ยวกับบุคคล วิชาการ อาคารสถานที่ งบประมาณการเงิน ธุรกิจ อาคารสถานที่ กิจกรรมนักศึกษา และความสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับชุมชน ยิ่งในปัจจุบันการบริหารสถานศึกษาจะเป็นการบริหารโดยการกระจายอำนาจ ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมร่วมกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยและชุมชน

จากการศึกษาของ Mintzberg; (อ้างถึงใน Campbell, 1980 : 67) ได้ศึกษาโดยการสังเกตการณ์ทำงานของผู้นำ พบว่าผู้นำได้แสดงบทบาทหลัก 3 บทบาท ดังนี้ 1) บทบาทด้านสัมพันธภาพ (interpersonal roles) บทบาทนี้จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ซึ่งประกอบด้วย 3 บทบาทย่อย ได้แก่ (1) บทบาทเป็นผู้นำ (leader) บทบาทนี้ผู้นำจะกระตุ้นใจ ส่งเสริมการมอบหมายงานแก่สมาชิก รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ผู้นำจะกระตุ้นการทำงานของสมาชิกโดยการแนะนำและติดตามผลงานอยู่เสมอ บทบาทเป็นผู้นำ เป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเมื่อคิดถึงผู้นำ ก็จะคิดถึงความสำเร็จที่น่านับถือ ศูนย์กลางความสนใจว่าผู้นำแบบใดเหมาะสมกับองค์การลักษณะใด (2) บทบาทติดต่อสัมพันธ์ (liaison) เป็นบทบาทผู้นำที่ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลสำคัญนอกองค์การ พุดคุยกับบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกับตน เพื่อทำสัญญาหรือหาแหล่งทรัพยากรใหม่ ๆ เพื่อผลงานทางศึกษา และความเป็นพรรคพวกซึ่งจะได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือจากคนเหล่านั้นเป็นอย่างดี (3) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (figurehead) ผู้นำจะต้องปรากฏตัวทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อทำหน้าที่ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การมอบรางวัล การต้อนรับบุคคลสำคัญจากองค์การอื่น การประกาศเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ ตกลงทำสัญญาใหม่ในบางเรื่อง แสดงตัวในงานสังคมต่าง ๆ ที่เป็นงานที่มีเกียรติ ถึงแม้บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การจะเป็นบทบาทที่สำคัญต่อผู้นำและเป็นบทบาทที่คนทั่วไปมองเห็นได้ชัดเจนก็ตาม คนที่เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นผู้นำ ไม่ค่อยมีใครได้ฝึกทักษะเหล่านี้เลย ผู้นำที่แสดงบทบาทนี้ได้ดีจะทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์การทำให้เกิดความรู้สึกอบอุ่นและมีความมั่นใจแก่สมาชิก ผู้นำที่แสดงบทบาทนี้ได้ดีจะเป็นบุคคลที่สะสมคำพูดหรือเรื่องราวที่เป็นภายิต มีความกินใจและมีอารมณ์ขันไว้ใช้ในโอกาสต่าง ๆ และเขาจะเตรียมตัวเป็นอย่างดีก่อนที่จะพูดในทุกครั้ง ถึงแม้การกล่าวของเขาจะเป็นคำสั้น ๆ แต่ก็กินใจและประทับใจผู้ฟัง 2) บทบาทในการประชาสัมพันธ์ (informational roles) ผู้นำต้องเป็นนักสะสมข้อมูลข่าวสารและสะสมความรู้ ผู้นำจะต้องรู้ว่าข่าวสารใดสำคัญ และรู้จักถ่ายทอดให้คนอื่นเข้าใจ รวมทั้งสามารถประชาสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความจริงอยู่ว่า ความรู้คืออำนาจ ดังนั้นผู้นำจึงต้องสะสมข่าวสารและ

ความรู้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน 3) บทบาทการตัดสินใจ (decision roles) ผู้นำต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานเร่งด่วน อาจเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา การจัดสรรทรัพยากร หรือการลดข้อขัดแย้ง ได้แก่ บทบาทเป็นผู้จัดการ (entrepreneur) ผู้นำต้องเป็นนักสร้างโอกาสและฉวยโอกาส เขาจะต้องพยายามทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และเป็นนักเสี่ยง ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้นำ เพื่อจะให้องค์กรอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้นำต้องแสวงหาทรัพยากรใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ที่จะใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (resource allocator) ผู้มีบทบาทจัดสรรงบประมาณว่าใครจะได้รับ ได้รับเท่าไร และเมื่อไร การจัดสรรงบประมาณเป็นงานที่ต้องวางแผนและเตรียมการล่วงหน้า การตัดสินใจเรื่องจัดสรรงบประมาณจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร และ บทบาทแก้ไขข้อขัดข้อง (disturbance handler) ผู้นำจะต้องแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เขาต้องทำให้ปัญหาต่าง ๆ ลดลง ถ้าหากผู้นำจะให้ปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ในองค์กรการลดน้อยลง เขาจะต้องจัดการเรื่องทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งคนและวัสดุให้ดี นอกจากนั้นกระบวนการทำงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง และมีจุดตรวจสอบงานได้ นอกจากนี้บทบาทเป็นผู้เจรจาต่อรอง (negotiator) ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทในการเจรจาต่อรองกับคนอื่นในเรื่องต่าง ๆ เช่น การตกลงทำสัญญา การแลกเปลี่ยนทรัพยากร การเช่าเวลา หรือการให้คนออกจากงาน การเจรจาต่อรองของผู้นำก็เพื่อจะรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

สรุปได้ว่าบทบาทของผู้นำทางการศึกษามีความสำคัญมากเนื่องจากการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำสมัยใหม่และต้องมีใจกว้างในการเปิดรับกับสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ 1) ความสามารถส่วนบุคคล คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตนเอง เช่น ความตระหนักต่อตนเอง การประเมินตนเองอย่างถูกต้องและมีความมั่นใจในตนเองและมีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง ประกอบด้วย สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ดี มีความคิดริเริ่มและมองโลกในแง่ดี 2) ความสามารถทางสังคม เป็นความสามารถที่จะพิจารณาว่าสามารถบริหารความสัมพันธ์ได้ ได้แก่ ความตระหนักต่อสังคม เช่น การให้บริการ การดูแลเอาใจใส่คนในองค์กรและการบริหารความสัมพันธ์ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้จัดการสร้างเครือข่าย และต้องเน้นการทำงานเป็นทีม

1.5 หน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

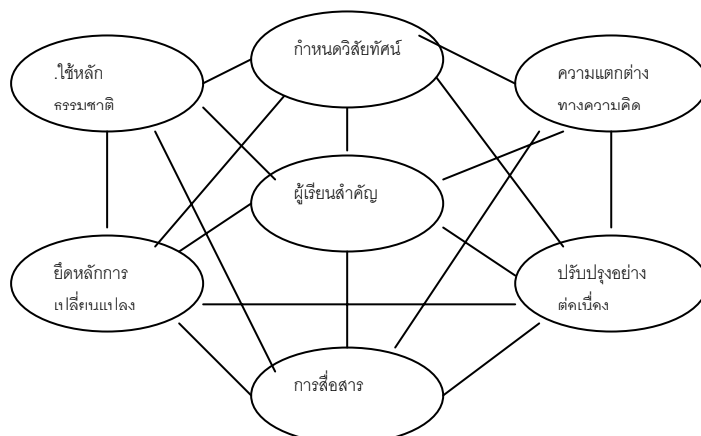
ผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่จะต้องจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยคำนึงถึงคุณภาพการดำเนินชีวิตของคนทุกคน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหน้าที่และงานของผู้นำไว้หลากหลายแนวคิด ล้วนเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอันคว่า ดังจะนำเสนอต่อไป

บทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาตามที่ คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนด มี 6 บทบาท คือ 1) บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน 2) บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 3) บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ 4) บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจ และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร 5) บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในองค์กรและชุมชน 6) บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมติดตามบุคลากรให้ใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Lipham และ Hoeh (1974 : 205) ได้ศึกษาหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาไว้ 6 ประการดังนี้ 1) ผู้นำทางการศึกษา ทำหน้าที่ประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป 2) ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม ผู้นำทางการศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ 3) ปรับปรุงการให้บริการแก่นักเรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร สถานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวันและอื่น ๆ เพื่อเสริมการพัฒนานักเรียนทางด้านสังคมและการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ 4) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้พอเพียงต่อโปรแกรมการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการขอ งบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์ 5) ผู้นำทางการศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน 6) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของ คณะกรรมการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดสอนอาชีพ ระยะสั้น หรือเปิดสอนการศึกษาผู้ใหญ่ นอกจากนี้การใช้วิทยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญ จึงขอสรุปหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา (สมชาย เทพแสง, 2549 : 112) ประกอบด้วย 1) ทางการศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษา (commitment) และ นำเสนอวิสัยทัศน์ (vision) ให้บุคลากรยอมรับและสร้างพันธกิจ (mission) ร่วมกัน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของสิ่งที่ จะแก้ไขปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติ (action) อย่างเป็นทางการ 2) ทางการศึกษาต้องใช้

หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) โดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ การใช้เครื่องมือที่เที่ยงตรงน่าเชื่อถือ ใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) และนำมาสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกฝ่ายในองค์กร นำหลักแผนภูมิต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อตรวจสอบปัญหาและหาวิธีการแก้ไขอย่างทันท่วงที 3) ผู้นำทางการศึกษาพึงใช้หลักธรรมชาติ (common) ในการแก้ไขปัญหา คือในการเลือกบุคคลเข้าทำงานไม่จำเป็นต้องเลือกคนที่มีความสามารถมากมายแต่เลือกคนที่มีความตั้งใจจริง มีความมุ่งมั่นในการทำงานและให้สามารถตัดสินใจได้ในเรื่องและต้องมีการอบรมบุคลากรให้มีความรัก ความภักดีต่อองค์กรโดยใช้วิธีการรักษาบุคลากรมากกว่าการคัดเลือกในการทำงาน 4) ผู้นำทางการศึกษาต้องใช้ยุทธศาสตร์ความแตกต่างทางความคิด (contrast of thinking) มีกระบวนการที่หลากหลาย ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการศึกษาไม่หยุดนิ่งมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลาผู้นำทางการศึกษาต้องตามให้ทันและนำพาลูกน้องไปสู่เป้าหมายขององค์กร 5) ผู้นำทางการศึกษาต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (customer focus) และถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทั้งปวง มีการสำรวจข้อมูลความต้องการ ความพึงพอใจ และเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นตามโอกาสที่เหมาะสม 6) ผู้นำทางการศึกษายึดหลักแห่งการเปลี่ยนแปลง (change) ผู้นำต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงความคิด กระบวนทัศน์ ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและในด้านต่าง ๆ มีการสร้างผู้นำในทุกระดับชั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทางการบริหาร โดยยึดทีมงานเป็นหลัก กระตุ้นบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการทำงาน ใช้หลักการมีส่วนร่วม (participation) หลักของการเพิ่มพลังอำนาจ (empowerment) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน การบริหารงาน (E-management) การเรียนรู้ (E-learning) ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจในการสร้างองค์กรยุคใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปมากที่สุด 7) การสื่อสาร (communication) เป็นสิ่งสำคัญ ต่อการบริหารและจัดการ ผู้นำทางการศึกษาจึงต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเน้นประสิทธิภาพของการสื่อสารให้บุคลากรยอมรับ ศรัทธาและเข้าใจอย่างถูกต้องตรงประเด็น

ดังนั้นสรุปได้ว่าผู้นำทางการศึกษา ต้องมีลักษณะ 7C's ได้แก่ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ มีความคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเน้นความแตกต่างในความคิด เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ เน้นการเปลี่ยนแปลงใช้การสื่อสารอย่างมีคุณภาพ และที่สำคัญใช้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและใช้หลักแบบเรียบง่ายตาม สรุปรายละเอียด ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 7C'sของผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ที่มา : สมชาย เทพแสงและคณะ (2549 : 120)

1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นจะต้องทราบถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ เนื่องจากพฤติกรรมผู้นำในแต่ละองค์การแต่ละหน่วยงานย่อมมีลักษณะที่แตกต่างกันตามบุคลิกภาพ หรือตามสภาพแวดล้อม เพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นพฤติกรรมเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา การประสานงาน การแสดงความเห็นใจและการเข้าใจความรู้สึก ความต้องการของผู้ร่วมงาน Hoy และ Miskel (1987 : 276) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือและสวัสดิภาพความเป็นอยู่และความรู้สึกของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมผู้นำที่ผู้บริหารแสดงออกมีหลายแบบซึ่งตั้งแต่สมัยแรก ๆ คือกลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ (leadership traits) จะกล่าวถึงคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะด้านกายภาพ(physical characteristics) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (personal) ทักษะความสามารถ(skill and abilities) และลักษณะเด่นทางสังคม (social factors) ซึ่งจะกล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำโดยมองถึงลักษณะของร่างกาย ความสูงต่ำ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และทักษะในการเข้าสังคมและต่อมาก็มีการศึกษาของกลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (leadership behaviors) ของมหาวิทยาลัยโอไอโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็จะให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำโดยมุ่งงานกับมุ่งสัมพันธ์ซึ่งก็พบว่าประสิทธิผลของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จก็ต้องมีพฤติกรรมผู้นำทั้งสองอย่าง ในเวลาต่อมา Robert Blake และ Jane Srygley Mouton ได้พัฒนาเครื่องมือ 2 มิติที่เรียกว่า ตะแกรงการจัดการ (managerial grid) แทนการมองไปที่พฤติกรรมของผู้นำ โดยมองที่ทัศนคติของผู้นำ ได้แก่ การสนใจงานและการสนใจคน นอกจากนี้ก็มีกลุ่มทฤษฎี

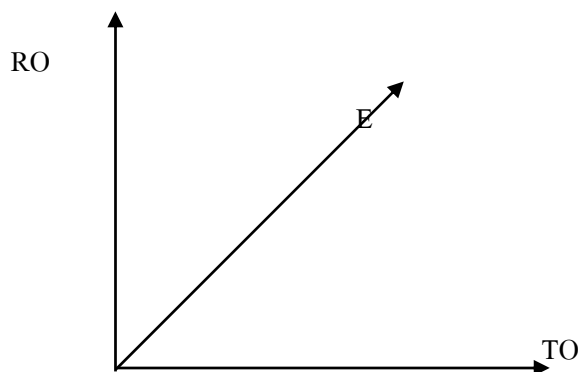
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (situational leadership) เนื่องจากนักวิชาการเริ่มสนใจเกี่ยวกับอิทธิพลของสถานการณ์ที่มีต่อภาวะผู้นำโดยมีนักทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ Fiedler, Hersey-Blanchard, House, Vroom-Jago ซึ่งต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bernard และ Bass ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการปฏิรูปมีลักษณะสำคัญได้แก่ เก่ง-ดี-มีเสน่ห์ มีการพิจารณาถูกน้องในฐานะปัจเจกบุคคล มีการกระตุ้นภูมิปัญญา ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีจึงนำเสนอแนวคิดทฤษฎีของ Reddin

แนวคิดทฤษฎี 3 มิติของ William J. Reddin ได้เน้นให้เห็นว่าประสิทธิผลของงานเป็นผลสืบเนื่องมาจากตัวแปร 2 ตัว คือ แบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้ และสถานการณ์ในขณะที่ผู้บริหารใช้แบบพฤติกรรมแต่ละแบบ ทฤษฎี 3 มิติ เป็นทฤษฎีในกลุ่มแนวคิดของทฤษฎีสถานการณ์ (situational theory) ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ภายนอกใน 5 องค์ประกอบ คือ 1) เทคโนโลยี (technology) 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinate) 3) ผู้ร่วมงาน (coworker) 4) ผู้บังคับบัญชา (superior) และ 5) องค์การ (organization) โดยเสนอรูปแบบพื้นฐานของพฤติกรรมกรรมการบริหารว่า ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ 3 มิติ โดยพิจารณาจาก มิติแรกซึ่งเป็นมิติที่มุ่งงาน (task orientation-To) และมิติที่สองซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (relationship orientation - Ro) กับมิติที่สาม ซึ่งแสดงถึงประสิทธิผลการใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละแบบของผู้บริหารว่า ได้เลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบหนึ่งแบบใดได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ (effectiveness- E) ดังรายละเอียดคือ

มิติมุ่งงาน (task orientation - To) หมายถึง การบริหารที่ผู้บริหารมุ่งทำงานให้สำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการกำหนดโครงสร้างของงาน กำหนดบทบาท หน้าที่ และกิจกรรมของแต่ละบุคคลในแต่ละตำแหน่งรวมทั้งการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติงานไว้ด้วย

มิติมุ่งความสัมพันธ์ (relationship orientation - Ro) หมายถึง การที่ผู้บริหารมุ่งที่จะให้มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการรับฟัง การให้กำลังใจ การกระตุ้น และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การหรือในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ ได้เต็มความสามารถที่มีอยู่

มิติประสิทธิผลของการใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร (effectiveness - E) หมายถึง ประสิทธิภาพในทิศทางสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับการใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานแต่ละประเภทของผู้บริหารว่าเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ หากเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม งานก็จะมีประสิทธิผล และในทางกลับกันหากเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารพื้นฐานอย่างไม่เหมาะสม งานจะมีประสิทธิผลต่ำ ดังภาพประกอบ 3



RO = Relationship Orientation

TO = Task Orientation

E = Effectiveness

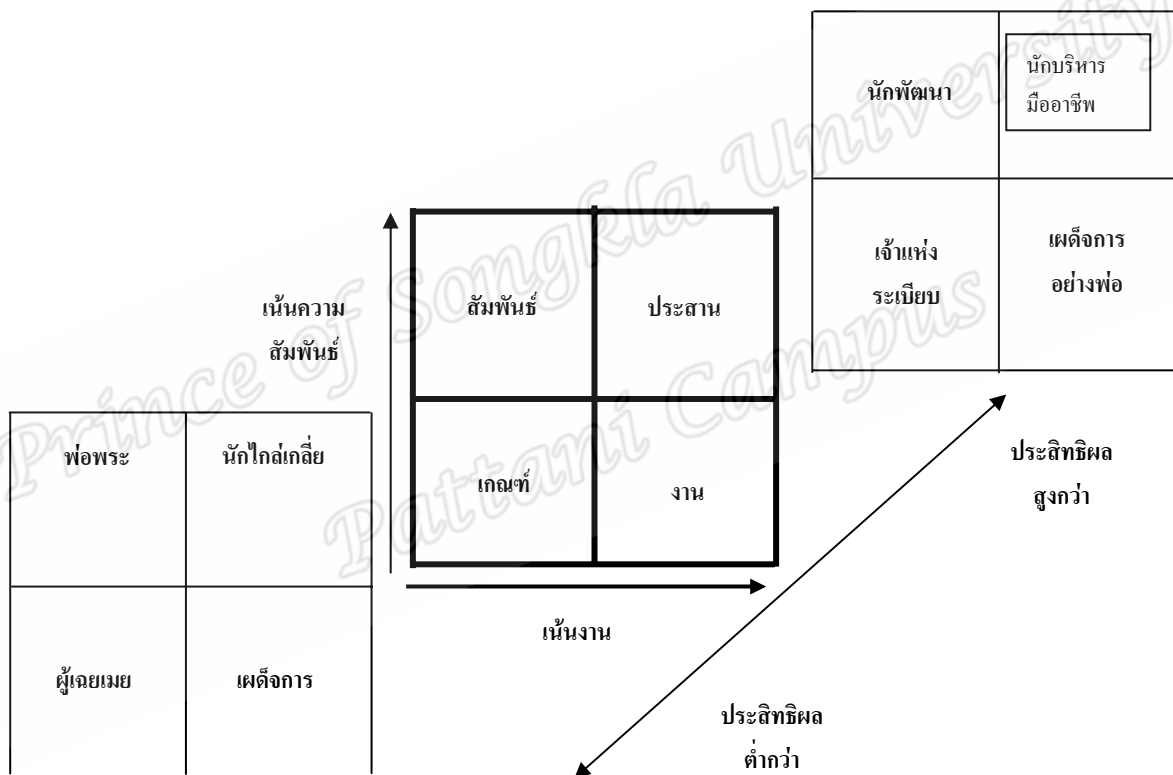
ภาพประกอบ 3 มิติผู้นำตามแนวความคิดของ Reddin

ที่มา : Reddin (1970 : 205)

จากมิติดังกล่าว Reddin (1970 : 205) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบประกอบด้วย

- 1) พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเกณฑ์ (separated) เป็นการบริหารที่ไม่มุ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ ผู้นำจะคำนึงถึงความถูกต้องในเรื่องของกฎเกณฑ์เป็นอย่างมาก ใช้วิธีเขียนสั่งการมากกว่าการพูดคุย มององค์การในภาพรวมมากกว่าการมองสมาชิกขององค์การแต่ละคนเน้นระบบปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาในฐานะของผู้มีความสามารถทางสมองเน้นให้ทุกคนในองค์การปฏิบัติงานตามปฏิทินปฏิบัติงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ประจำ
- 2) พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน (dedicated) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นงานสูง แต่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ต่ำ ผู้บริหารมีลักษณะของการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ใช้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องการใช้ระบบเทคโนโลยีมากกว่าการใช้ทรัพยากรบุคคล พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาจากจำนวนผลิตผล และพิจารณาผู้บังคับบัญชาจากทักษะในการใช้อำนาจเป็นลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับการบริหารงานผลิต และการบริหารในสถานการณ์ที่ผู้บริหารมีอำนาจน้อยจะทำงานไม่ได้ดี เพราะไม่สามารถที่จะบอกผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าต้องทำอะไร ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้ไม่ยากว่าผลสำเร็จของงานเป็นเรื่องสำคัญ
- 3) พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (related) เป็นการบริหารมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรกสามารถพูดคุยสนทนากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเห็นอกเห็นใจ

ผู้บริหารรู้ว่าองค์การคือระบบสังคมระบบหนึ่ง และตัดสินใจหรือประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของการให้ความอบอุ่น การให้ความสนับสนุน การประนีประนอม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ผลดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผู้บริหารที่ใช้พฤติกรรมการบริหารแบบนี้ จะเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ 4) พฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งเน้นการประสาน(integrated) เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นความสัมพันธ์สูง ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์กับคน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารมีทั้งการใช้เทคนิคการจูงใจและการตั้งเป้าหมายหรือนโยบายการทำงานแบบประสานความต้องการของคน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน เน้นให้มีการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แสดงรูปแบบการบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin

ที่มา : Reddin (1970 : 13)

การบริหารแบบ ผู้เฉยเมย (deserter) ผู้บริหารแบบนี้ให้ความสนใจต่ำทั้งในตัวเองและในสัมพันธภาพ เป็นคนเงียบเฉย และไม่แสดงออก หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความร่วมมือและไม่มีการติดต่อสื่อสาร ทำงานให้ยาก

การบริหารแบบ ผู้เผด็จการ (autocrat) เป็นลักษณะพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่เชื่อมั่นในผู้อื่น ไม่ชอบระบบปรีกษางาน ชอบแสดงอำนาจมากกว่าอำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งหน้าที่

การบริหารแบบ นักไกล่เกลี่ย (compromiser) เป็นลักษณะพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารใช้วิธีการให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในงานที่ทำมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง หลีกเลี่ยงการตัดสินใจด้วยตนเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรอย่างไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดความกดดันต่าง ๆ ในองค์กร มักหลีกเลี่ยงที่จะแก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบยาวแต่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

พฤติกรรมการบริหารแบบ พ่อพระ (missionary) แสดงให้เห็นถึงการหลีกเลี่ยงปัญหา ไม่กล้าเสี่ยง ถึงแม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงเพื่อปรับปรุงการทำงานก็ตามที่ ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความอบอุ่น มีไมตรีจิต ให้ความแตกต่างกรุณาปราณีกับผู้บังคับบัญชา เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด หลีกเลี่ยงการถกเถียงโต้แย้ง ชอบที่จะแก้ปัญหของผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการให้ย้ายงาน การเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเงินเดือน ดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อย และจากการควบคุมงาน

ถ้าผู้บริหารเลือกรูปแบบพฤติกรรมการบริหารพื้นฐาน 4 ประเภท ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ มิติที่ 3 ตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin จะเป็นแบบที่นำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงได้ 4 ประเภท

พฤติกรรมการบริหารแบบเจ้าแห่งระเบียบ (bureaucrat) เน้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ และคำสั่ง โดยเคร่งครัด พยายามดำเนินการตามแบบเก่าที่เคยปฏิบัติมาแล้ว ผู้บริหารที่มีลักษณะพฤติกรรมการบริหารแบบนี้มักสนใจการทำงาน แต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน

พฤติกรรมการบริหารแบบผู้เผด็จการอย่างพ่อพระ (benevolent autocrat) เป็นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่น ผู้บริหารมักเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ พยายามปรับปรุงตนเอง โดยอาศัยความพยายามในการฝึกฝนหาความชำนาญ รวมทั้งเป็นคนที่มีคุณระเบียบ ข้อบังคับ และงานในหน้าที่เป็นอย่างดี

พฤติกรรมการบริหารแบบนักบริหารมืออาชีพ (executive) เป็นพฤติกรรมการบริหารที่ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ทำงานโดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งรู้จักใช้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาดีมาก ไม่ใช้อำนาจกดขี่บังคับ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน

ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดริเริ่มและให้ความร่วมมืออยู่เสมอ สามัคคี และมีความรู้จักเป็นเจ้าของงานร่วมกัน

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา (developer) เป็นพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสมทำให้เกิดประสิทธิผลสูง พฤติกรรมกรรมการบริหารดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่มุ่งตัวคนเป็นหลัก คือ มุ่งพัฒนาคน รู้วิธีจูงใจ และพัฒนาบุคคล ถือว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดาแม้ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นของตัวเอง ให้ความสำคัญตัวเองให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบขั้นสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ ความแตกต่างของพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบพ่อพระและพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาอยู่ที่ว่า นักพัฒนาจะมีความสามารถในการจูงใจและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มุ่งเน้นพัฒนาจะมีความสามารถพิเศษ (talent) ของผู้ใต้บังคับบัญชาจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผล ตามข้อผูกพันสัญญา (commitment) ที่มีต่อตนเองและต่องานของผู้บริหาร

พฤติกรรมกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาตามแนวคิดนี้ ระบุว่าต้องมีตัวบ่งชี้ (indicator) ที่สำคัญ Reddin (1970 : 218) ดังต่อไปนี้ 1) มีการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดเผยด้วย การใช้ศิลปะการฟัง 2) พัฒนาศักยภาพพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสอนงาน 3) ทำความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้การสนับสนุน 4) ทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความร่วมมือ 5) ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามแนวทฤษฎี รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่แปรผันไปได้ 8 ประเภทดังกล่าว ไม่ได้หมายถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นการกล่าวถึงรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารจากรูปแบบพื้นฐาน 4 ประเภท เมื่อนำไปใช้แล้วก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงหรือประสิทธิผลต่ำ ทฤษฎี 3 มิติ ตามความคิดนี้ จะชี้ให้เห็นความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างรูปแบบ

จากการศึกษารูปแบบการบริหารตามแนวคิดทฤษฎี 3 มิติ ข้างต้น โดยเฉพาะการบริหารแบบนักพัฒนา (developer) นั้น สรุปได้ว่า ลักษณะผู้บริหารแบบนักพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะดังนี้ คือ 1) เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการจูงใจ กระตุ้น เร้า ชัยยุ และส่งเสริมให้คนทำงานอย่างเต็มใจ 3) เป็นผู้ที่มิเบบบของการทำงานที่มุ่งพัฒนา ส่งเสริมช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้ 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล 5) เป็นผู้ซึ่งไม่

นิยมใช้วิธีการรุนแรง มักจะดำเนินการด้วยวิธีที่นุ่มนวลอยู่เสมอ 6) เป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธา เลื่อมใส และไว้วางใจ

Reddin (1970 : 65) เน้นว่าทฤษฎี 3 มิตินั้นเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ การที่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบการบริหารแบบใดแล้วจะเกิดรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เขานำไปใช้คำว่า สถานการณ์ในความหมายของทฤษฎีนี้พิจารณาจากองค์ประกอบคือ 1) องค์การ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันในบางกรณีก็ยังมีหมายถึงองค์ประกอบภายนอกของการทำงาน วัฒนธรรมบรรยากาศ คำนิยม หรือวิธีการที่เราใช้ในการทำงานร่วมกัน 2) เทคโนโลยี หมายถึง อุปกรณ์ช่วยในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหาร การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี การตัดสินใจและการตรวจสอบความถูกต้องของการทำงานที่ดี คือ รูปแบบของการทำงานที่มีความแตกต่างกันออกไปตามความแตกต่างทางเทคโนโลยีของแต่ละแห่ง 3) ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่าผู้บริหาร 4) เพื่อนร่วมงาน หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารทำงานร่วมด้วย ซึ่งไม่ใช่ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา 5) ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ผู้บริหารมีอำนาจสูงกว่าและรับผิดชอบในการทำงานของบุคคลนั้น จึงสรุปไว้ในตาราง 2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 การเปรียบเทียบลักษณะของรูปแบบการบริหารพื้นฐาน ของ Reddin

รายงานการเปรียบเทียบ	เน้นเกณฑ์ (separated)	เน้นงาน (dedicated)	เน้นสัมพันธ์ (related)	เน้นประสาน (integrated)
(1) พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไขให้ ถูกต้อง	ยอมรับผู้อื่น	ทำตัวเหนือกว่า	ร่วมมือ ประสานงาน ประชุม
(2) การสื่อสาร	เขียน(ลายลักษณ์ อักษร)	พูดคุยอย่างไม่เป็น ทางการ	สั่งด้วยวาจา	ทั้งสองทาง
(3) ทิศทางของการติดต่อ	ไม่มีใครชอบติดต่อ กับผู้ได้บังคับบัญชา	ชอบให้ ผู้ได้บังคับบัญชาติดต่อ ขึ้นมา	ชอบติดต่อลงไปหา ผู้ได้บังคับบัญชา	
(4) เวลา	อดีต	ไม่สนใจ	ปัจจุบันและตอนนี้	อนาคต
(5) ความผูกพัน	องค์การ	ลูกน้อง	ผู้บังคับบัญชา	เพื่อนร่วมงาน
(6) การเน้นระบบ	เน้นเทคโนโลยี	การยึดมั่นในกฎ ระเบียบเป็นหลัก	สนับสนุนระบบสังคม	ผสมผสานระหว่าง ระบบสังคม และ ระบบเทคโนโลยี
(7) การพิจารณาประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา	ปฏิบัติตามระเบียบ	พิจารณาจากผลงาน	การมีมนุษยสัมพันธ์ ของผู้นั้น	จิตใจในการทำงานเป็น ทีม
(8) การพิจารณาประเมิน ผู้บังคับบัญชา	ผลงานสถิติปัญญา และสมอง	ความอบอุ่นทางจิตใจ	เน้นอำนาจ	การทำงานเป็นทีม
รายงานการเปรียบเทียบ	เน้นเกณฑ์ (separated)	เน้นงาน (dedicated)	เน้นสัมพันธ์ (related)	เน้นประสาน (integrated)
(9) กิจกรรมพันธะสัญญา	การทำความกระจ่าง การแนะนำ และ การกำหนดทิศทาง ของการทำงาน การบริหาร การ บัญชี สถิติ และ การออกแบบ	ประนีประนอม สอน งาน	ริเริ่มการประเมินและ การนำ	การตั้งมาตรฐานการ ทดสอบ และการจูงใจ การให้คำปรึกษา
(10) งานที่เหมาะสม		นักบริหารอาชีพ	นักบริหารการขาย งานที่มีความสัมพันธ์ ส่วนตัว	

(11) งานที่ไม่เหมาะสม	งานที่ไม่ประจำ สม่ำเสมอ	ความร่วมมือ	งานระดับต่ำของการใช้ แรงงาน	งานที่มีลักษณะประจำ สม่ำเสมอสูง
(12) ความต้องการของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ความมั่นคง ปลอดภัย	การปฏิบัติงาน	ลงโทษ	ข้อผูกพันสัญญา (Commitment)
(13) ปฏิกริยาที่มีต่อความ ผิดพลาด	ควบคุมมากขึ้น	มองข้ามไม่สนใจ	เก็บกด	เรียนรู้จากข้อผิดพลาด
(14) ปฏิกริยาที่มีต่อความ ขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	กลบเกลื่อน	ไม่สนใจ	นำมาใช้ให้เป็น ประโยชน์
(15) ปฏิกริยาที่มีต่อความ ขัดแย้ง	ทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้และ อ้างกฎระเบียบ	ต้องพึ่งพาผู้อื่น	เอาเปรียบ	หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ
<hr/>				
รายงานการเปรียบเทียบ	เน้นเกณฑ์ (separated)	เน้นงาน (dedicated)	เน้นสัมพันธ์ (related)	เน้นประสาน (integrated)
(16) วิธีการควบคุม พฤติกรรมทางบวก	ใช้เหตุผล	ให้รางวัล	ใช้การชมเชย	อุดมคติ(Ideals)
(17) วิธีการควบคุมพฤติกรรม ทางลบ	การโต้เถียง	การลงโทษ	การเฉยเมย(ไม่แสดง ความสนใจ)	การไกล่เกลี่ย
(18) ลักษณะปัญหาของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ขาดความสนใจ	ขาดข้อมูล	ขาดทิศทาง	ขาดความเป็นอิสระ
(19) การลงโทษ	ให้สูญเสียอำนาจ	ให้สูญเสียตำแหน่ง	ผู้บริหารไม่ให้ความ สนใจ	ผู้ได้บังคับบัญชา สูญเสียการนับถือ ตนเอง
(20) ค่านิยมที่ต้องการ	ความต้องการ นวัตกรรม	ความคาดหวังของ ผู้ได้บังคับบัญชา	ความต้องการองค์การ และเทคโนโลยี	ความต้องการที่จะเป็น อิสระ

(21) ข้อบกพร่องที่สำคัญ	เป็นทาสกฎระเบียบ ข้อบังคับ	การต่อสู้ที่ไม่จำเป็น(ผู้ หัวชนฝา)	แสดงความรู้สึกเกิน ควร	ให้ทุกคนมีส่วนร่วม เสมอ แม้ในโอกาสที่ ไม่เหมาะสม
(22) ความกลัวต่อตนเอง	กลัวว่าจะเข้าอารมณ์ อ่อนแอและขึ้นอยู่กับ ผู้อื่น	กลัวว่าจะสูญเสียอำนาจ	กลัวว่าจะถูกผู้อื่น ทอดทิ้ง	กลัวจะไม่มีส่วนเข้าไป เกี่ยวข้องด้วย
(23) ความกลัวต่อผู้อื่น	การบิดเบือนไปจาก ระบบอย่างไม่มี เหตุผล	ผลงานหรือผลผลิต ตกต่ำ	ความขัดแย้ง	ความไม่พึงพอใจ

รายงานการเปรียบเทียบ	เน้นเกณฑ์ (separated)	เน้นงาน (dedicated)	เน้นสัมพันธ์ (related)	เน้นประสาน (integrated)
(24) รูปแบบพฤติกรรมที่ใช้ แล้วเหมาะสมของ Reddin	เจ้าแห่งระเบียบ (Bureaucrat)	เผด็จการอย่างพอพระ (Benevolent)	นักพัฒนา (Developer)	นักบริหารมืออาชีพ (Executive)
(25) รูปแบบที่ใช้แล้วไม่ เหมาะสม	ผู้เฉยเมย (Deserter)	ผู้เผด็จการ (Autocrat)	พอพระ (Missionary)	นักไกล่เกลี่ย (Compromiser)

ที่มา : (Reddin, 1970 : 28)

ถ้าผู้นำทางการศึกษาเลือกใช้รูปแบบพฤติกรรมการบริหาร 4 รูปแบบดังกล่าวมี
ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารเนื่องจากผู้นำทางการศึกษาเป็นผู้กำหนดบทบาทและโครงสร้าง
ของกระบวนการบริหารงาน ถ้าผู้นำทางการศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่ไม่เหมาะสมกับ
สถานการณ์ จะนำไปสู่การบริหารงานที่ทำให้ประสิทธิผลต่ำได้

2. ผู้บริหารมืออาชีพ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด ก ว่าด้วยครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 กล่าวว่าให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานให้สถาบันที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง (ราชกิจจานุเบกษา, 2549 :15)

จากความในมาตราดังกล่าว สามารถตีความได้ว่าต่อไปนี้ครูจะต้องเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ มีศักยภาพ มีความสามารถเหมาะสมทั้งในด้านการถ่ายทอดความรู้แก่ศิษย์และดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างปวงชนิยบุคคลที่มีศักดิ์ศรี ครูต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการ เริ่มตั้งแต่การคิดและพฤติกรรม เพื่อให้เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและความเป็นมืออาชีพ

คุณลักษณะของวิชาชีพชั้นสูงและความเป็นมืออาชีพ ภายใต้ระบบการศึกษาผู้นำคือบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาสถานศึกษาผู้นำจะต้องยึดกรอบและปฏิบัติตนอยู่ในกฎเกณฑ์และจะต้องมีความเป็นมืออาชีพในการดำเนินงานด้วยซึ่งคุณลักษณะของวิชาชีพชั้นสูง (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549 : 7) ประกอบด้วย 1) มีการให้บริการแก่สังคมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและจำเป็น (social service) 2) สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงจะต้องใช้ปัญญา ใช้ความคิดในการให้บริการ (intellectual method) 3) สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงจะต้องได้รับการศึกษาอบรมมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ กว้างและลึกซึ้งโดยใช้ระยะเวลาในการศึกษาค่อนข้างนานและมีหลักฐานประกอบในการศึกษา 4) สมาชิกของวิชาชีพชั้นสูงจะต้องมีเสรีภาพในการใช้วิชาชีพนั้น ๆ 5) จะต้องมีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ 6) ต้องมีสถาบันวิชาชีพเป็นศูนย์รวมและเป็นแหล่งในการสร้างสรรค์ การพบปะสังสรรค์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพนั้น ๆ ต่อไปและจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ บุคคลนั้นจะต้องยึดอาชีพนั้น ๆ ให้สอดคล้องกับวิชาชีพของตน ต้องมีความรู้ มีความเข้าใจและมีเจตคติและมีทักษะที่ดีต่อวิชาชีพ และต้องมีสามัญสำนึกของความรับผิดชอบต่อผลของการประกอบวิชาชีพ

คำว่าวิชาชีพชั้นสูงและความเป็นมืออาชีพ ผู้บริหารต้องถามตัวเองว่าเหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูงหรือไม่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้มีส่วนผลิตครู ควบคุม ตรวจสอบ บังคับบัญชาครูต่างจึงงมาที่ตัวเอง หลากหลายคำถามประดังมาว่า ผู้บริหารพร้อมที่ก้าวเข้าสู่การเป็นวิชาชีพชั้นสูงหรือไม่ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังมองถึงบทบาทของผู้บริหาร ได้แก่ ประชาชน ข้าราชการฝ่ายอื่นก็พิจารณาว่าครูมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดที่จะเป็นอาชีพชั้นสูง นั่นคือผู้บริหารต้องหาคำตอบ

และให้คำตอบแก่ประชาชนอย่างชัดเจน ว่าพร้อมแล้ว เหมาะสมแล้วกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูงและความเป็นมืออาชีพ เพื่อยกฐานะของความเป็นผู้บริหารให้สูงขึ้นหลายคนพูดว่าอาชีพครูคือวิศวกรชั้นยอดที่สร้างคนขึ้นคนจากคนไม่รู้ให้มีความรู้จากคนไม่ดีให้เป็นคนดี ส่งคนให้ไปเป็นหมอ วิศวกร ซึ่งถือเป็นวิชาชีพชั้นสูง แต่ครูแม้เป็นแค่ข้าราชการก็ยังมีกรต่อสู้ดิ้นรนร้องขอจึงได้มา บัดนี้สังคมเปลี่ยน โลกหมุนเร็วครูได้รับการขานรับจากสังคมว่า ถึงเวลาแล้วต้องยกฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีกฎหมายคือพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รองรับ

พระราชบัญญัติดังกล่าวจึงได้บัญญัติในมาตรา 53 ว่า ให้มีองค์กรวิชาชีพสูง สภาวิชาชีพ มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพกำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพให้ครูทั้งของรัฐและเอกชนต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด(ราชกิจจานุเบกษา, 2549 : 15)ใบประกอบวิชาชีพถือเป็นเครื่องยืนยันตัวประกันคุณภาพ มาตรฐานของครูที่ก้าวเข้าสู่วิชาชีพชั้นสูง ส่วนการได้มาและเพิกถอนนั้นก็มีกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติอีกต่างหาก มีกระบวนการตรวจสอบ กลั่นกรองให้ได้มาและเพิกถอนค่อนข้างจะละเอียดและเข้มงวด ทั้งนี้เพราะว่ามีคำตอบแทนที่มากมายตามมาของครู กล่าวคือต่อไปครูจะมีคำตอบแทน ที่สูงมาก เมื่อเทียบกับวิชาชีพชั้นสูงอื่น ซึ่งก่อนเงินเดือนครูจะต่ำว่ามาก เมื่อครูเข้าสู่วิชาชีพชั้นสูงแล้วเงินเดือนครูจะเทียบกับวิชาชีพชั้นสูงอื่น ๆ เช่นวิศวกร เป็นต้น ซึ่งนั่นคือครูต้องมีศักยภาพ มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและต้องมีภาวะผู้นำในการทำงานทั้งภายในและภายนอก การยอมรับบทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีมานานการกำหนดการบริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูงและมีมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เพิ่งจะเกิดขึ้นหลังนี้ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ซึ่งนำไปสู่การออก พ.ร.บ. สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 และมีข้อบังคับว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2547 ในสภาพที่เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับวิชาชีพ การบริหารสถานศึกษาผู้ปฏิบัติเต็มที่ ทั้งการผลิต และพัฒนา และการดำเนินการตามมาตรฐานวิชาชีพ และเป็นไปได้ไม่สมบูรณ์นักทั้งยังไม่สามารถทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นมืออาชีพได้ตามมุ่งหวังจึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสถาบันผลิตและพัฒนาผู้บริหารและหน่วยงานตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองที่จะต้องร่วมผลิตและร่วมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาพ ให้การบริหารและจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและนำไปสู่คุณภาพที่พึงประสงค์

ในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพสูงจึงจะทำให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพตามที่พึงปรารถนา ทั้งนี้เนื่องจากหลักการและเหตุผลหลายประการ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 107) ได้แก่ 1) ปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบันมีมากมาย 2) การมีกฎหมายกำหนดให้การบริหารจัดการศึกษาเป็น

วิชาชีพชั้นสูงและให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3) ความจำเป็นในการยกระดับการบริหารการศึกษาเป็น วิชาชีพชั้นสูงให้สว่างาม 4) ผลการจัดการศึกษายังไม่ได้คุณภาพ 5) การบริหารจัดการศึกษายังไม่ เหมาะสม และไม่มีประสิทธิภาพ 6) การผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษายังไม่ได้มาตรฐานและ มีปัญหา 7) ความสลับซับซ้อนในการบริหารจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยมาตรฐานและ คุณสมบัติเฉพาะของผู้บริหาร 8) การบริหารจัดการต้องอาศัยระบบและรูปแบบการบริหารที่ ครอบคลุมสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบมากมาย 9) การใช้ SBM ในการบริหารสถานศึกษา

กฎหมายให้การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงและมีมาตรฐานวิชาชีพ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 7 ว่าด้วยครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ได้กำหนดวิชาชีพทางการศึกษาเป็น วิชาชีพชั้นสูง โดยให้กระทรวงศึกษาธิการ ส่งเสริมให้มีกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสม โดยการกำกับและ ประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มี ความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และพัฒนาบุคลากรประจำการอย่าง ต่อเนื่อง และให้กระทรวงศึกษาธิการจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ

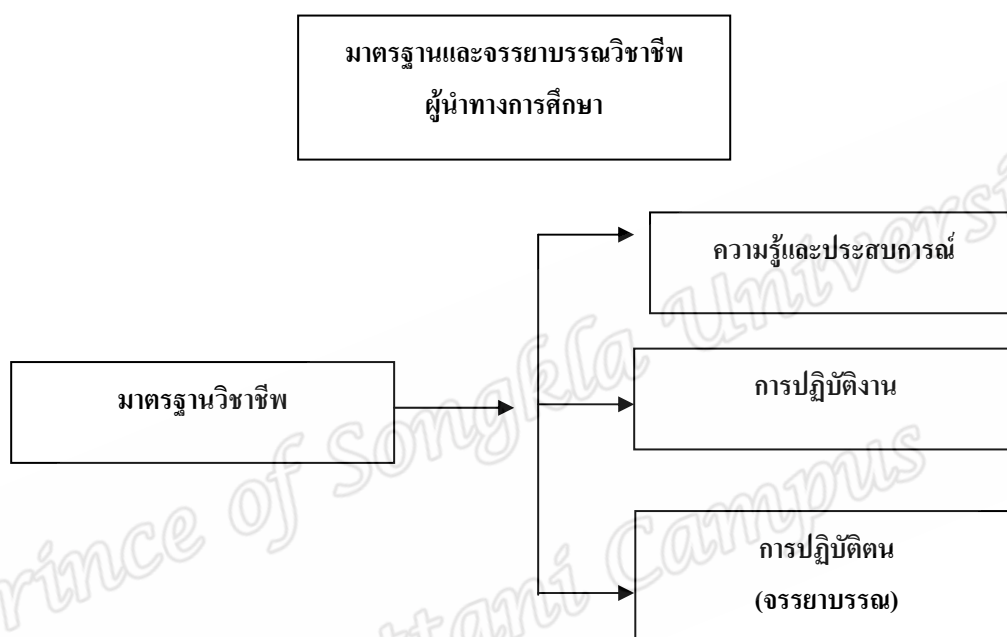
ในมาตรา 53 ได้กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และ ผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพในกำกับ กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ 4 ประการ คือ 1) กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ 2) ออกและเพิก ถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 3) กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ 4) พัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา

นอกจากนี้ ยังกำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาของทั้งรัฐและเอกชน มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามที่กฎหมายกำหนดโดยไม่บังคับ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ คือ

1) บุคลากรทางการศึกษาที่จัดการศึกษาตามอรรถาัยของสถานศึกษาที่เป็นศูนย์ การเรียนตามมาตรา 18 2) ผู้บริหารการศึกษาระดับเหนือเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป 3) วิทยากร พิเศษทางการศึกษา 4) คณาจารย์ ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

เนื่องจากความสลับซับซ้อนของภารกิจและการเปลี่ยนแนวทางการบริหารตามการ ปฏิรูปใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำเป็นต้องมีผู้บริหารการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะหลายประการ กล่าวคือ นอกจากต้องมีคุณสมบัติได้รับ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาตามเกณฑ์ที่จะกำหนด เช่น ตามข้อเสนอของ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติแล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาหรือ ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว จำต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูสภา (2548 : 15) ได้ออกข้อบังคับว่า ด้วย มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งพอประมวลได้ดัง ภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 มาตรฐานวิชาชีพ

ที่มา : ครูสภา (2548 : 15)

ในการบริหารงานในยุคปัจจุบันผู้นำทางการศึกษาทุกท่านต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูงและการบริหารแบบมืออาชีพเพื่อให้สามารถบริหารงานได้ ตรงกับความต้องการของสังคมและสามารถพัฒนาการบริหารการศึกษาไปสู่ความสำเร็จและสามารถเป็นมืออาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพและที่สำคัญที่สุดความเป็นมืออาชีพจะบอกถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารและบ่งบอกถึงพฤติกรรมในการบริหารของผู้นำทางการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้ สถานศึกษามีความก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับ ปฏิบัติงาน

ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวความคิดของ ซีระ รุญเจริญ(2550 : 113) ได้แก่)ความสามารถในการส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย มีการจัดโครงสร้างองค์การ มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผ่านจุดมุ่งหมาย จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมความร่วมมือกับทุกคนส่งเสริมครูผู้สอนอย่างสม่ำเสมอ จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับผู้เรียนและท้องถิ่นจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นหลัก 2) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์มองการณ์ไกลถึงการจัดการศึกษาของโลกอนาคต และมีการวางแผนการกำหนดนโยบายเพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและสังคม มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดการศึกษาและสามารถนำวัสดุในท้องถิ่นมาปรับใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาให้เหมาะสม มีศักยภาพในการพึ่งพาตนเองในด้านวิชาการ และสามารถเป็นที่พึ่งของชุมชนในการให้บริหารทางวิชาการของมหาวิทยาลัย มีการพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ เพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เหมาะสม สามารถใช้วงจรคุณภาพ (P-D-C-A) ในการพัฒนาองค์กรในทุก ๆ ด้าน 3) มีคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารประกอบด้วย มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงานให้กับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สมาชิกในองค์กร มีความศรัทธาและได้รับการยอมรับจากนักศึกษา ผู้ร่วมงาน และสังคม ใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

จากผลการวิจัยของอนุชา กอนพวง (2550 :305) พบว่า เส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงทุกตัวส่งผลทางตรงต่อผู้บริหารมืออาชีพ ตัวแปรแฝงที่ส่งผลทางอ้อมไปยังผู้บริหารมืออาชีพประกอบด้วย 1) ภูมิหลังของผู้บริหารสถานศึกษา ส่งผลทางอ้อมผ่านคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา และพฤติกรรมการนำไปยังผู้บริหารมืออาชีพ 2) สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการนำและแรงจูงใจไปยังผู้บริหารมืออาชีพ 3) คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมและแรงจูงใจไปยังความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 4) แรงจูงใจส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการนำและการสนับสนุนภายในสถานศึกษาไปยังความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ 5) การสนับสนุนภายในสถานศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการนำและการสนับสนุนภายในสถานศึกษาไปยังผู้บริหารมืออาชีพ 6) พฤติกรรมการนำส่งผลทางอ้อมผ่านการสนับสนุนภายในสถานศึกษาไปยังผู้บริหารมืออาชีพ

จากการศึกษาของ ซีระ รุญเจริญ และสงวนพงศ์ ชวนชม ได้วิจัยเกี่ยวกับไบอโนมูตประกอบด้วยวิชาชีพของผู้บริหารมืออาชีพด้านพฤติกรรมกรบริหาร ผลการวิจัยพบว่า1) การมีไบอโนมูตประกอบด้วยวิชาชีพของผู้บริหารก่อให้เกิดองค์กร คือ เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพและสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้ที่จะได้รับไบอประกอบวิชาชีพควรมีการศึกษาวุฒิปริญญาโท มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถจัดการศึกษาได้

สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม3) มีองค์กรรับผิดชอบในการให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพควรเป็นองค์กรเดียวกัน 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 5) ควรปรับปรุงคุรุสภา หรือเปลี่ยนชื่อใหม่ 6) มีการกำหนดระยะเวลาในการให้ใบอนุญาต เพื่อให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) การออกใบอนุญาตสามารถออกให้ได้โดยผ่านการอบรมหรือการฝึกมาโดยเฉพาะ 8) ควรมีการประเมินผู้บริหารก่อนการออกใบอนุญาต 9) มีการประเมินและติดตามผลผู้บริหารที่มีใบอนุญาตแล้วเป็นระยะ ๆ 10) ควรมีระดับชั้นของผู้บริหารตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2548 (IDEA) ได้กำหนดหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาได้ 3 ลักษณะไว้ดังนี้ ลักษณะที่ 1 มีความเป็นผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม หัวข้อในการจัดการเรียนการสอนประกอบด้วย คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ การบริหารบุคคลตามแนวคิดศาสนา การบริหารจัดการภูมิปัญญาไทย ลักษณะที่ 2 การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ หัวข้อในการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้และจัดการระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การจัดระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ ลักษณะที่ 3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการ หัวข้อในการจัดการเรียนการสอนการพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การจัดการระบบเครือข่าย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งระบบ ในการพัฒนาผู้บริหารจะเห็นว่า ในการจัดหลักสูตรจะเน้นการพัฒนาผู้บริหารในด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นผู้นำในการจัดระบบและผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรมและความเป็นผู้นำ ส่งเสริมผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ถวัลย์ หงส์ไทย (2546 : 177) ได้ทำการศึกษาสภาพและความต้องการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ ได้กำหนดตัวแปร 3 ด้าน คือ คุณลักษณะเฉพาะตัว ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ประสพการณ์ และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจะเป็นผู้ที่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารมืออาชีพในทุกด้าน และด้านประสพการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีประสพการณ์ 1 ปีหรือน้อยกว่าจะมีสภาพเป็นผู้บริหารมืออาชีพในระดับมากทุกด้าน

จำลอง นักพ่อน (2543 : 61) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ สรุปได้ คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว มีลักษณะดังนี้ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน มีความซื่อสัตย์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการสั่งการ มีการบริหารเวลาที่ดี และพฤติกรรมที่ดี และบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุรศักดิ์ ปาเส (2543 :70) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการกล่าวของผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา ว่าต้องมีคุณลักษณะ คือ 1) ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ คือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความขยัน มีความรับผิดชอบสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา กระตือรือร้นในการทำงาน มีวินัยในตนเอง 2) คุณวุฒิด้านการศึกษา คือ ต้องมีคุณสมบัติตามที่กำหนดในกฎหมาย วุฒิระดับปริญญาตรี โท และเอก ซึ่งวุฒิการศึกษาเป็นกฎสำคัญ 3) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรการศึกษาในระดับต่าง ๆ 4) มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม ศึกษาคุณอย่างต่อเนื่องและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 5) มีผลงานการวิชาการ ทั้งด้านการวิเคราะห์ วิจัย การเขียน การเรียบเรียงเอกสารต่าง ๆ และเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) มีผลงานเป็นที่ยอมรับ มีผลงานที่เป็นหลักฐานสามารถแสดงความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและสังคม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

อนุชา กอนพ่วง (2550 : 36) 1) มีความรัก ความศรัทธา ในวิชาชีพผู้บริหารต้องมีความรัก ความศรัทธา รับผิดชอบต่อวิชาชีพ รักเมตตา เอาใจใส่ดูแลผู้ให้และผู้รับบริการ รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา ใจ 2) มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการบริหารงาน การประเมินผลงานและสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมในการบริหารจัดการของสถานศึกษา 3) มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการทำงาน สามารถกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว และสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ 4) มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีและหลักการของการจัดการศึกษา สามารถนำมาวางแผน กำหนดนโยบายดำเนินงาน และติดตามผลเพื่อสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการพัฒนาทางการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย 5) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับทีมงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย 6) เป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการทำงานของทีมงานในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม รวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจในการ

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 89) ได้จัดทำนโยบายปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2545 เกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารด้านงานปฏิรูปการศึกษา โดยรวบรวมแนวคิด สาระสำคัญ

ของใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีวิสัยทัศน์ มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นแบบอย่าง ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ผู้รับผิดชอบในการออกใบอนุญาต เป็นครูสภาเดิมแต่มีการปรับปรุงเป็นสภาผู้บริหารการศึกษา 3) ใบอนุญาตมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ใบอนุญาตชั่วคราวอายุ 3 ปี 2) ใบอนุญาตมาตรฐานอายุ 5 ปี 3) ใบอนุญาตถาวร 4) การประเมินเพื่อขอรับใบอนุญาต ผู้บริหารจะได้รับใบอนุญาต 3 ปี แล้วขอประเมินผู้บริหาร โดยการรับรองจากสถาบันผู้ผลิตผู้บริการ หรือดำเนินการอบรมและการทดสอบกรณีที่ไม่ได้เรียนมาโดยตรง 5) การประเมินพิจารณาตามตัวชี้วัด เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหาร 6) มีคณะทำงานเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม 7) มีการศึกษาถึงผลประโยชน์และค่าตอบแทนกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร

สรุป ความเป็นผู้บริหารมีอาชีพมีความจำเป็นสำหรับนักบริหารและคณบดีเป็นอย่างมากเพราะในวงการศึกษาก็มีการแข่งขันเช่นเดียวกับธุรกิจผู้ที่เป็นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องจึงต้องเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และที่สำคัญต้องมีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กับมาตรฐานวิชาชีพเพราะทั้งหมดนี้จะต้องเกี่ยวข้องกัน โดยตรงและเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ จึงเห็นได้ว่าการเป็นผู้บริหารมีอาชีพขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งความพร้อมของตนเองและครอบครัว

3. อำนาจในตำแหน่ง

อำนาจ คือสิ่งทีองค์กรมอบให้ผู้นำจะได้รับอำนาจจากการยอมรับของสมาชิกหน่วยงาน ให้ผู้นำสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ เพราะอำนาจเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมสมาชิกในกลุ่มได้ แต่อำนาจก็เป็นสิ่งยากในการใช้ให้เหมาะสมกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำบางคนใช้มากเกินไป บางคนใช้น้อยเกินไป ซึ่งก็มีผลย้อนกลับมายังตัวผู้นำเช่นกัน

Schein (1965 : 13) ได้กล่าวถึงอำนาจว่า ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงแนวทางปฏิบัติหรือวิถีชีวิตได้ นั่นคือแสดงว่าอำนาจคือความสามารถที่ก่อให้เกิดผล ซึ่งค่อนข้างยากในการทำความเข้าใจและนอกจากนี้ Dahl (อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2547 : 76) อำนาจหมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะทำให้บุคคลหนึ่งกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลนั้นต้องการ โดยไม่คำนึงว่าบุคคลที่จะต้องกระทำนั้นมีความต้องการที่จะ

ทำสิ่งนั้นหรือไม่ จากที่กล่าวมาทั้งหมดสรุปได้ว่าอำนาจ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดหรือกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดให้อีกคนทำบางสิ่งบางอย่างที่ตนต้องการ โดยไม่สนใจว่าบุคคลที่ต้องกระทำดังกล่าวต้องการกระทำการสิ่งนั้นหรือไม่อำนาจ อำนาจหน้าที่ และอิทธิพล สามคำนี้มีความสัมพันธ์กัน อำนาจเป็นสมรรถภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวของผู้นำ ผู้นำจะได้รับอำนาจจากการยอมรับของสมาชิกหน่วยงาน

อำนาจของผู้นำจะสัมพันธ์กับอำนาจหน้าที่ที่ผู้นำจะได้รับจากหน่วยงาน องค์กร โดยมิตินทรีย์ที่จะสั่งการ ประเมินผล ให้รางวัล และลงโทษในขอบเขตที่กำหนดส่วนอิทธิพล เป็นอำนาจที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการกระทำของบุคคลหนึ่งส่งผลต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยการจูงใจ การเกลี้ยกล่อมและการเสนอแนะต่างก็เป็นอิทธิพลที่ผู้นำสามารถให้บุคคลเชื่อฟังและอยู่ภายใต้คำสั่งและปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำกล่าวคือผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิ (right) ที่ผู้ได้รับมอบจะดำเนินการ ภายใต้ความชอบธรรมและขอบเขตที่กำหนดให้โดยที่ผู้ตามต้องยอมรับและปฏิบัติตาม อำนาจหน้าที่นี้จะหมดไปเมื่อบุคคลพ้นจากตำแหน่ง และผู้มาดำรงตำแหน่งก็จะได้อำนาจหน้าที่นั้นมาครอบครองแทน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งมักประกอบไปด้วยงานที่ซับซ้อนและต้องการความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน และจะต้องประสานกันอย่างดี ฉะนั้นจึงต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งที่จะพึงพอใจหรือไม่ก็ตาม อำนาจหน้าที่ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย มอบหมายงาน กำหนดวิธีและตารางการปฏิบัติงานจัดสรรทรัพยากร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การว่าจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น อำนาจหน้าที่จะมีพลังแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การยอมรับของสมาชิกองค์กร ถ้าส่วนใหญ่มิยอมรับว่าตำแหน่งนั้น ๆ มีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งก็หมดความหมายไป อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอดการตัดสินใจ โดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวที่ก่อให้เกิดความคาดหวังก็คือ สิทธิอันชอบธรรมที่ผู้บังคับบัญชาได้มาจาก กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังกล่าวข้างต้น อำนาจหน้าที่เป็นแหล่งที่สำคัญของอำนาจในองค์กร การเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล การที่จะให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการนั้น นักวิชาการส่วนมากเห็นพ้องกันว่าอิทธิพล (influence) มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ทั้งอำนาจและอิทธิพลจะมีความใกล้เคียงกันมาก และทั้งสองจะเกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง ส่วนอำนาจหน้าที่ (authority) จะเกี่ยวข้องกับผู้นำน้อยกว่า อำนาจและอิทธิพลเป็นความสามารถของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนอื่น แต่อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ได้จากตำแหน่งที่บุคคลครอบครองอยู่ ถ้าผู้ครองตำแหน่งใช้อำนาจ

หน้าที่โดยปราศจากการระมัดระวังก็จะเกิดความเสื่อมศรัทธาแก่ผู้ใช้เอง ความเป็นผู้นำของเขาก็จะเสื่อมลง ถ้าใครต้องการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนโดยทั่วไป ผู้นั้นต้องศึกษาทำความเข้าใจอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ทราบแหล่งกำเนิดและรู้จักนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์

อำนาจเป็นสิ่งสำคัญ การที่ผู้นำต้องการอำนาจ เพราะอำนาจเป็นสิ่งจำเป็นที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จุดเริ่มต้นของอำนาจมาจากตำแหน่งในองค์กร (Hoy และ Miskel, 1982 :76) นอกจากนี้ผู้นายังต้องการอำนาจส่วนบุคคลเพื่อสนับสนุนการใช้อำนาจให้มีประสิทธิภาพผู้บริหารในฐานะผู้นำที่มีตำแหน่งต้องรับผิดชอบในบทบาทของการได้รับอำนาจและการใช้อำนาจจึงจำเป็นมากเพราะระบบการศึกษาต้องการผู้นำทางการศึกษาที่มีอำนาจและภาวะผู้นำเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งของความสำเร็จของผู้นำ ดังนั้นอำนาจกับผู้นำจึงเป็นสิ่งคู่กัน เพื่อใช้สนับสนุนการสั่งการในองค์กรให้ดำเนินไปได้ด้วยดี (บัณฑิต แก่นพิทักษ์, 2540 : 75)

แนวคิดเกี่ยวกับฐานอำนาจเนื่องจากอำนาจเป็นสิ่งที่สามารถกำหนดให้บุคคลทำบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการของเราซึ่งดูเหมือนกับอำนาจเป็นเรื่องของการบังคับให้มีการปฏิบัติตาม ในขณะที่อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่มีความถูกต้องชอบธรรม ซึ่ง Weber ได้พูดถึงการใช้อำนาจ เพื่ออ้างถึงความมีศักดิ์ภาพของบุคคลหนึ่งที่สามารถทำกับอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งเขายืนยันว่าความมั่นคงของระบบสังคมขึ้นอยู่กับ การยอมรับของผู้ตาม (Cosser, 1965 : 312) ประกอบด้วย 1) อำนาจจารีตประเพณี (traditional) ขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นหลักเกณฑ์ที่มนุษย์ปฏิบัติสืบต่อกันมาช้านานจนเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมและเป็นแบบแผนการปฏิบัติใครฝ่าฝืนจะได้รับการลงโทษจากสังคมนั้นคือคณบดีต้องทำให้อำนาจที่มีอยู่เป็นอำนาจที่เคยปฏิบัติต่อกันมาเหมือนที่คนก่อน ๆ เคยปฏิบัติจะทำให้ไม่ถูกต้องด้านจากสมาชิก 2) การทำให้เป็นกฎหมาย (legal) โดยทั่วไปกฎหมายใช้บังคับและควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันใครฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจะมีโทษชัดเจน เพื่อให้สังคมมีความสงบเรียบร้อยคณบดีต้องทำอำนาจที่มีอยู่ให้เป็นกฎเกณฑ์ กติการ่วมกันของบุคลากรในองค์กรหรือใช้กฎเกณฑ์จากสถาบันในการกำหนดบทบาทหน้าที่หรือการกำหนดหน้าที่ของบุคลากร 3) ใช้อำนาจในเชิงเหตุผล (rational) การกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผล จะทำให้การกระทำนั้นบรรลุเป้าหมายได้ดีเนื่องจากการกระทำที่มีประสิทธิภาพ เพราะโดยปกติทั่วไปคนทุกคนมักจะยอมรับการกระทำที่ชอบด้วยเหตุผล คณบดีก็ต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผลกับบุคลากรในองค์กรเพราะการใช้เหตุผลจะทำให้คณบดีเป็นที่ยอมรับและเคารพในการสั่งการ 4) การโน้มน้าวโดยใช้ลักษณะพิเศษของบุคคล (charismatic) หรือเรียกว่าบารมี ได้กล่าวไว้ว่าเป็นสิ่งที่แยกบุคคลออกจากผู้นำโดยทั่วไป ยังทำให้บุคคลผู้นั้นเป็นคนที่

ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ไม่มีใครเสมอเหมือน คนบดดีที่มีอำนาจในข้อนี้มากจะทำให้บุคคลอื่นเชื่อฟัง ขอมปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีเงื่อนไขและปฏิบัติให้ด้วยความเต็มใจ

อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว (Moorhead และ Griffin, 1995 : 331) ได้กล่าวถึงอำนาจของบุคคลในองค์กรหรือรูปแบบอำนาจระหว่างบุคคล ดังรายละเอียด คือ 1) อำนาจตามตำแหน่งเป็นอำนาจที่บุคคลมีตำแหน่ง และเป็นอำนาจอันชอบธรรม เป็นอำนาจที่ให้ผลตอบแทนหรือรางวัล เป็นลักษณะของอำนาจบังคับ และอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ มีความคล้ายคลึงกับอำนาจหน้าที่ 2) อำนาจส่วนตัว เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับตำแหน่งในองค์กร เป็นลักษณะของอำนาจอ้างอิงและอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ อำนาจบังคับ อำนาจที่ให้รางวัลรวมทั้งอำนาจบารมี

จากความหมายของอำนาจที่นักวิชาการต่าง ๆ ให้ความเห็นตรงกันว่า อำนาจเกี่ยวข้องกับความสามารถหรือศักยภาพที่จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนอื่น คนทั่วไปจะพูดถึงอำนาจทั้งในทางดีและไม่ดี ผู้มีอำนาจใช้อำนาจเพื่อตนเองหรือพรรคพวก และใช้อำนาจในทางที่ผิด เช่น การคอร์รัปชัน คดโกง เป็นต้น ถ้าใครใช้อำนาจผิดก็จะทำให้การเป็นผู้นำของเขาเสื่อมลง แต่ถ้าใครใช้อำนาจไปในทางถูกต้องและเพื่อส่วนรวมก็จะทำให้อำนาจเสริมการเป็นผู้นำเขามากขึ้น ดังนั้นจึงมีคำกล่าวเตือนในแก่ผู้มีอำนาจหรือผู้ปรารถนาจะมีอำนาจไว้ดังนี้ คงไม่เป็นการเพียงพอที่เราเพียงแต่ต้องการมีอำนาจหรือได้อำนาจ แต่เราต้องใช้อำนาจไปในทางสร้างสรรค์ และใช้อำนาจให้เกิดความสุข (Keitner, 1983 : 389; อ้างถึงใน Korda, 1975 : 17)

อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำทุกคนการทำความเข้าใจอำนาจ แหล่งกำเนิดของอำนาจการใช้อำนาจและการรักษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้นำ(French และ Raven) ได้สรุปแหล่งอำนาจ ดังต่อไปนี้ (Bratton และคณะ, 2005 : 125)

1. อำนาจเกิดจากการให้รางวัล (reward power)

แหล่งอำนาจที่เกิดจากรางวัลขึ้นอยู่กับบุคคลมีความสามารถและมีทรัพยากรที่จะให้รางวัลแก่คนอื่น เป้าหมายหรือความหมายของอำนาจอยู่ที่ค่าของรางวัล ตัวอย่างอำนาจรางวัลอย่างเช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การยกย่อง การให้ผลย้อนกลับ การมอบหมายงานให้ทำ การมอบความรับผิดชอบ การให้เครื่องมือใหม่ ๆ การยอมรับหรือการให้เกียรติ เป็นต้น อำนาจรางวัลอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังของผู้ตาม ผู้ตามจะเป็นคนกำหนดและตีค่าของรางวัลนั้น ๆ

2. อำนาจเกิดจากการบังคับข่มขู่ (coercive power)

อำนาจบังคับจะอยู่บนพื้นฐานของความกลัวที่เกิดจาก การบังคับ ข่มขู่ หรือทำโทษ ใ้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม อำนาจบังคับอาจเกิดจากการใช้กำลังอาวุธ หรือการใช้คำพูด ตัวอย่างอำนาจบังคับที่เกิดในองค์กรต่าง ๆ อย่างเช่น การปลดออก การไล่ออก หรือการตัดเงินเดือน อำนาจประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้ถูกบังคับรับรู้ว่าเขาไม่กระทำตามที่จะถูกลงโทษ

3. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)

อำนาจตามกฎหมายเป็นอำนาจที่ได้จากตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่ ผู้ครองตำแหน่งจะมีอำนาจที่เขา มีตำแหน่ง เมื่อพ้นตำแหน่งอำนาจตามกฎหมายก็จะหมดไป อำนาจตามกฎหมายยังหมายรวมถึง อำนาจจากตำแหน่งทางสังคม เช่น พ่อแม่ ครู ผู้นำทางศาสนา พ่อแม่ว่ากล่าวตักเตือนลูกได้ ครูอบรมสั่งสอนศิษย์ได้ คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายต้องอาศัยความร่วมมือจากบางคนที่ผู้นำไม่มีตำแหน่งเหนือคนเหล่านั้น ประการที่สองคือ จะไม่มีบุคคลใดเลยที่อยู่ในองค์กรสมัยใหม่ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างหลับหูหลับตา เพียงแต่เห็นว่าเขาเป็นผู้นำ

4. อำนาจอ้างอิง (referent power)

อำนาจมีลักษณะแปลกอยู่อย่างหนึ่งคือสามารถถ่ายทอดหรือแผ่อิทธิพลถึงกันได้ คนทุกคนจะมีอำนาจอ้างอิงถ้าหากเขายินยอมใช้อำนาจนั้น อำนาจอ้างอิงได้จากความรู้สึกหรือความต้องการที่บุคคลจะกล่าวอ้างแหล่งของอำนาจ ที่บุคคลคิดว่าถ้าหากกล่าวอ้างแหล่งอำนาจนั้นแล้วเขาจะพลอยมีอำนาจด้วย คนบางคนยอมรับรู้และเลียนแบบคนอื่นเพราะความสง่างามสนทน่ที่ของเขาหรือเป็นเพราะเขามีทรัพยากรที่ตนต้องการ อำนาจอ้างอิงจะพบกันมากในการโฆษณา เช่น การใช้ชักจูงที่มีชื่อเสียง หรือคาราในการโฆษณาสินค้า หรือกรณีเกิดการขัดแย้งในองค์กร ถ้าหากผู้นำไม่มีอำนาจเหนือคู่อริ ผู้นำต้องอ้างอิงคนบางคนที่คู่อริให้ความเคารพ ศรัทธา ขึ้นมา กล่าวอ้าง เพื่อให้ผู้นำมีอำนาจ

5. อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ (expert power)

อำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ เป็นอำนาจที่เกิดจากบุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ พิเศษสาขาใดสาขาหนึ่ง หรือทางใดทางหนึ่ง โดยทั่วไปแหล่งอำนาจทุกแหล่งจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่บนพื้นฐานการยอมรับของผู้ตาม อำนาจความเชี่ยวชาญยิ่งต้องขึ้นอยู่กับการยอมรับของผู้ตามเป็นอย่างมาก ผู้ตามต้องยอมรับแหล่งอำนาจนั้นว่าเป็นแหล่งที่น่าให้ความเชื่อถือ ศรัทธา ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ จะใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญกันมาก โดยการมีทีมที่ปรึกษาในด้านต่าง ๆ ผู้มีอำนาจเชี่ยวชาญก็ต้องมีความซื่อสัตย์ ถ้าขาดความซื่อสัตย์เขาก็จะหมดความเชื่อถือศรัทธา ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น และมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ อำนาจความเชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้น

อำนาจหน้าที่ (authority) เป็นอำนาจชนิดหนึ่งที่ได้มาโดยตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้น ๆ ครอบครองอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งถือเป็นสิทธิอันชอบธรรมที่ผู้ครองตำแหน่งจะบงการพฤติกรรมของบุคคลอื่น French และ Raven (อ้างถึงใน Luthans, 1981 : 388 ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งมีสิทธิสั่งการตามกฎหมาย ข้อบังคับหรือระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ อำนาจหน้าที่แตกต่างจากอำนาจ (power) ในแง่อำนาจไม่จำเป็นต้องมีสิทธิอันชอบธรรมก็สามารถสั่งการคนอื่นได้ ลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของอำนาจหน้าที่ คือ เป็นอำนาจที่อยู่ภายนอก เป็นอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งของบุคคลและอำนาจนี้จะหมดสิ้นไป เมื่อบุคคลนั้นพ้นจากตำแหน่ง (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 163) อำนาจหน้าที่จึงเกี่ยวข้องกับผู้นำน้อยกว่าอำนาจโดยทั่วไป

ดังนั้นอำนาจหน้าที่จึงเป็นสิทธิ ที่ผู้ได้รับมอบจะดำเนินการ ภายใต้ความชอบธรรมและขอบเขตที่กำหนดให้โดยที่ผู้ตามต้องยอมรับและปฏิบัติตาม อำนาจหน้าที่นี้จะหมดไปเมื่อบุคคลพ้นจากตำแหน่ง และผู้มาดำรงตำแหน่งก็จะได้อำนาจหน้าที่นั้นมาครอบครองแทน อำนาจหน้าที่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมักประกอบไปด้วยงานที่ซับซ้อนและต้องการความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน และจะต้องประสานกันอย่างดี ฉะนั้นจึงต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งที่จะพึงพอใจหรือไม่ก็ตาม อำนาจหน้าที่ ได้แก่ การกำหนดนโยบาย มอบหมายงาน กำหนดวิธีและตารางการปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากร ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การว่าจ้าง การเลิกจ้าง เป็นต้น อำนาจหน้าที่จะมีพลังแรงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับยอมรับของสมาชิกองค์การ ถ้าส่วนใหญ่ไม่ยอมรับว่าตำแหน่งนั้น ๆ มีความชอบธรรมเสียแล้ว อำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งก็หมดความหมายไป อำนาจหน้าที่เป็นเรื่องของบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงกว่าเป็นผู้ตัดสินใจและถ่ายทอดการตัดสินใจ โดยคาดหวังว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวที่ก่อให้เกิดความคาดหวังก็คือสิทธิอันชอบธรรมที่ผู้บังคับบัญชาได้มาจาก กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ดังกล่าวข้างต้น อำนาจหน้าที่เป็นแหล่งที่สำคัญของอำนาจในองค์การ การเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล การที่จะให้บุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการนั้น นักวิชาการส่วนมากเห็นพ้องกันว่าอิทธิพล (influence) มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำมากที่สุด รองลงมาเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ (power) ทั้งอำนาจและอิทธิพลจะมีความใกล้เคียงกันมาก และทั้งสองจะเกี่ยวข้องกับผู้นำโดยตรง ส่วนอำนาจหน้าที่ (authority) จะเกี่ยวข้องกับผู้นำน้อยกว่า อำนาจและอิทธิพลเป็นความสามารถของบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนอื่น แต่อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่ได้จากตำแหน่งที่บุคคลครอบครองอยู่ ถ้าผู้ครองตำแหน่งใช้อำนาจหน้าที่โดยปราศจากการระมัดระวังก็จะเกิดความเสื่อมศรัทธาแก่ผู้ใช้เอง ความเป็นผู้นำของเขาก็จะเสื่อมลง

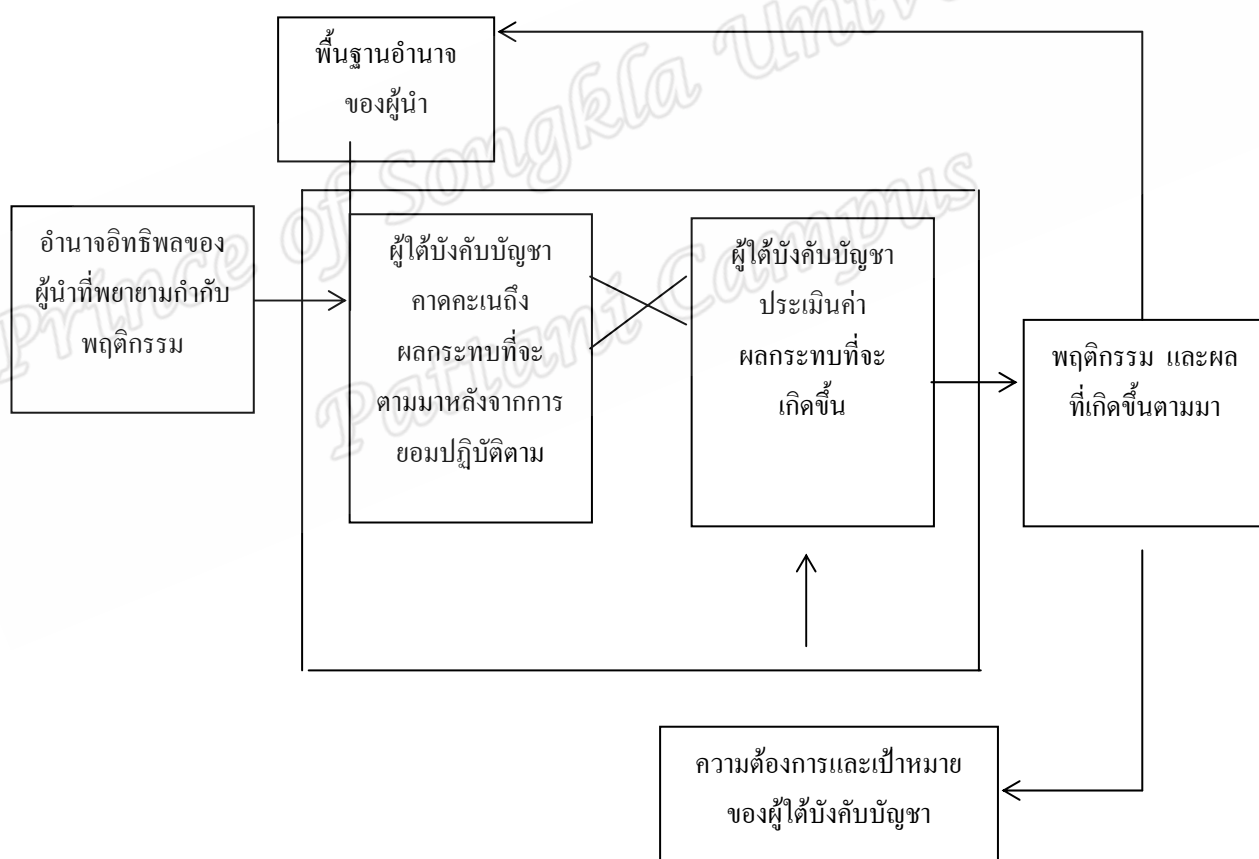
ถ้าใครต้องการเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนโดยทั่วไป ผู้ผู้นั้นต้องศึกษาทำความเข้าใจอำนาจ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ทราบแหล่งกำเนิดและรู้จักนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อความเป็นผู้นำของเขา

Yukl (1988 : 16) ได้กล่าวถึง อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งอาจจะกำหนดโดยระเบียบ ข้อบังคับ อันเป็นประโยชน์และจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะองค์การใหญ่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี การใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่อาจก่อให้เกิดผลหรือไม่ก็ได้ ซึ่งต่างจากอำนาจ (power) เพราะการใช้อำนาจจะเกิดผลตามมาเสมอ การใช้อำนาจหน้าที่อยู่บนพื้นฐานที่คนอื่นยอมรับคำสั่งหรือคำบงการ ส่วนอำนาจอยู่บนพื้นฐานของความสามารถที่ผู้นำจะบังคับหรือทำให้คนอื่นยินยอมปฏิบัติตาม นอกจากนี้ผู้มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่บางคนไม่มีอำนาจ ก็ไม่สามารถสั่งให้คนปฏิบัติตามได้ ดังตัวอย่าง ผู้บริหารโรงเรียนสั่งให้ครูปฏิบัติ แต่ครูปฏิเสธ ในทางตรงข้ามบางคนมีอำนาจแต่ไม่มีอำนาจหน้าที่ เช่นคนงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งของทนายทนายเจ้าของกิจการ (Kreitner, 1983 : 390) อำนาจหน้าที่ของบุคคลจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งที่เขารับผิดชอบโดยยึดหลักว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต้องได้สัดส่วนสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ผู้รับผิดชอบมากก็ให้อำนาจหน้าที่มาก ผู้รับผิดชอบน้อยก็ให้อำนาจหน้าที่น้อย (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 164) เพื่อเขาจะสามารถปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จได้อำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนตัว (Moorhead และ Griffin, 1995 : 331) ได้กล่าวถึงอำนาจของบุคคลในองค์กรหรือรูปแบบอำนาจระหว่างบุคคล ดังรายละเอียด คือ 1) อำนาจตามตำแหน่งเป็นอำนาจที่บุคคลมีตำแหน่ง และเป็นอำนาจอันชอบธรรม เป็นอำนาจที่ให้ผลตอบแทนหรือรางวัล เป็นลักษณะของอำนาจบังคับ และอำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ มีความคล้ายคลึงกับอำนาจหน้าที่ 2) อำนาจส่วนตัว เป็นอำนาจที่มีในตัวบุคคลไม่เกี่ยวกับตำแหน่งในองค์กร เป็นลักษณะของอำนาจอ้างอิงและอำนาจเกิดจากความเชี่ยวชาญ อำนาจบังคับ อำนาจที่ให้รางวัลรวมทั้งอำนาจบารมีผู้บริหารการศึกษาจะปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ จะต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อการใช้อำนาจหน้าที่ของตนจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (Barnard, 1984 : 165) ได้ให้ข้อคิดสำหรับผู้บริหารในการใช้อำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้ 1) การตัดสินใจสั่งการต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) พิจารณาความพร้อมหรือข้อจำกัดของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความสามารถ ทักษะและแรงจูงใจ 3) การออกคำสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องอธิบายรายละเอียดและเหตุผลของการออกคำสั่ง 4) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงคำสั่งได้ คือมีการยืดหยุ่น หรือการประนีประนอม 5) การออกคำสั่งต้องมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้ ถ้าหากคำสั่งใดผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติไม่ได้ จะมีผลทำให้อำนาจการบริหารเสื่อมลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อคำสั่งอื่น ๆ ต่อไปอีก

ดังนั้นอำนาจหน้าที่ เป็นอำนาจที่เกิดจากตำแหน่งที่บุคคลนั้น ๆ ครอบครองอยู่ ถ้าหากบุคคลพ้นจากตำแหน่งเขาก็จะหมดอำนาจทันที เพราะอำนาจยังติดอยู่กับตำแหน่งนั้น ๆ จะไม่ติดไปกับตัวบุคคล อำนาจหน้าที่จึงเกี่ยวข้องกับผู้บริหารมากกว่าผู้นำ ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษา จะต้องพิจารณาใช้อำนาจหน้าที่ของตนอย่างรอบคอบ การคิดจะใช้อำนาจตามตำแหน่งในการปกครองบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียวคงไม่เกิดผลดีเท่าที่ควร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำของตนประกอบด้วย เพราะการเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถที่บุคคลจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ผู้บริหารที่ฉลาดต้องสร้างภาวะผู้นำของตนเองให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของเขาด้วย นั่นคือผู้นำทางการศึกษาจะต้องเป็นทั้งผู้บริหารและเป็นผู้นำ จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าแหล่งกำเนิดของอำนาจมีหลายทาง อำนาจแต่ละอย่างจะส่งผลต่อการทำงานแตกต่างกัน ผู้นำทางการศึกษาจะต้องเลือกใช้อำนาจให้เหมาะสมกับงาน เวลา สถานการณ์ และกลุ่มคน เช่น อำนาจบังคับอาจใช้กับสถานการณ์คับขันที่ต้องการความรวดเร็ว หรือใช้กับงานที่ต้องยึดกฎระเบียบ หรือกลุ่มผู้ตามวุฒิภาวะต่ำ อำนาจรางวัลก็อาจใช้เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกตั้งใจทำงาน เป็นต้น อำนาจจากทุกแหล่งมีประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้นำทางการศึกษา เพียงแต่ต้องรู้จักเลือกใช้หรือใช้ผสมผสานกันไปตามความเหมาะสม ก็จะทำให้ความเป็นผู้นำของเขายังคงอยู่ต่อไป นอกจากนั้นผู้นำจะต้องมีการตรวจสอบและประเมินอำนาจของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้การทำงานในฐานะเป็นผู้นำประสบผลสำเร็จตลอดไป ผู้นำขององค์กรเกือบทุกองค์กรต่างก็มีอำนาจที่เกิดจากอำนาจทั้ง 5 ชนิดผสมผสานกันอยู่เสมอ นั่นคือ ในประการแรก คือ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจชนิดนี้เกิดขึ้นก็เพราะความเป็นนายที่ถูกกำหนดให้มีอำนาจตามตำแหน่งที่จะเป็นผู้สั่งการลูกน้อง ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาโดยทั่วไปต่างก็จะยอมปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่ง โดยถือตามหลักปฏิบัติทั่วไปที่เป็นที่ยอมรับของทุกคนอยู่แล้ว

ในเวลาเดียวกันนั้น ผู้นำทุกคนยังมีอำนาจอันเกิดจากการเป็นผู้สามารถให้คุณประโยชน์ในด้านรางวัลผลตอบแทนต่าง ๆ ทั้งการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง และรางวัลตอบแทนชนิดอื่น เช่น สิทธิพิเศษบางอย่าง หรือการได้รับโอกาสมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นวันลา เลิกงานที่ชอบได้ หรือได้สิทธิไปดูงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำส่วนมากต่างก็จะมีอำนาจในเชิงบังคับ อยู่บ้างไม่มากนักน้อย เช่น อาจมีอำนาจในการเสนอแนะให้จ้างต่อหรือให้ออก หรืออาจมีอำนาจในการบังคับให้ทำหน้าที่ที่เป็นภาระหนักเป็นพิเศษบางอย่างได้ด้วย แต่ในเวลาเดียวกัน ผู้นำเกือบจะทุกคนต่างก็จะมี อำนาจที่เกิดจากความสามารถที่มีอยู่เฉพาะตัว แต่สำหรับ อำนาจอ้างอิงนั้น อาจมีหรือไม่มีก็ได้ เพราะการจะมีได้หรือไม่มีเพียงใด จะขึ้นอยู่กับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นฝ่ายดำริ หรือให้การยกย่องอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ถ้าหากผู้นำไม่มีพื้นฐานอำนาจอย่างใดอย่างหนึ่งอยู่เลย ก็เท่ากับว่าความเป็นผู้นำจะไม่มีเลยเช่นกัน แต่ในทางกลับกัน แม้ว่าผู้นำจะมีพร้อมซึ่งอำนาจทุกชนิดก็ตาม แต่ถ้าหากผู้นำไม่สนใจและไม่สามารถใช้อำนาจที่มีอยู่ให้เกิดผล คือ ไม่รู้จักใช้วิธีการบริหารแบบมีการให้รางวัลและการลงโทษในยามจำเป็น หรือ ไม่รู้จักการสร้างบารมี โดยการให้หรือแลกเปลี่ยนความสามารถกัน ตลอดจนการไม่รู้จักวิธีการสั่งการหรือออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติตามแล้ว พื้นฐานอำนาจที่มีอยู่ก็จะไร้ความหมายอย่างสิ้นเชิง นอกเหนือจากนี้ การต้องสอนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ถึงผลของการปฏิบัติตามหรือการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือความต้องการของ ผู้นำว่า จะส่งผลกระทบอย่างไร ก็นับว่าเป็นเรื่องสำคัญ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก ตื่นตัวต่อผลที่จะได้รับจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ นั้นด้วยจากการศึกษา รูปแบบของการออก ปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการพยายามแสดงอิทธิพลของผู้นำ ดังภาพประกอบ 6



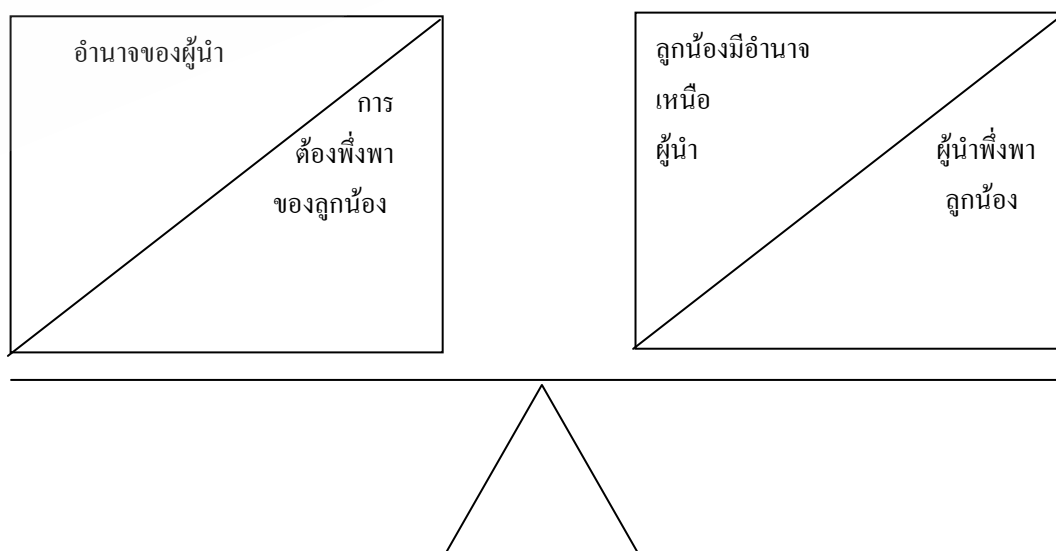
ภาพประกอบ 6 รูปแบบการปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการอิทธิพลของผู้นำ

ที่มา : ชงชัย สันติวงษ์ (2537 : 207)

จากภาพจะเห็นได้ว่า ตามคุณค่าผู้นำของผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินหรือคาดคิดออกมานั้น จะเป็นไปอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายส่วนตัวของเขาที่มีอยู่เป็นสำคัญ ถ้าหากกรณีที่ผู้นำเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานอำนาจบนความสามารถของผู้นำที่มีอยู่เป็นหลักใหญ่ แต่ในเวลาเดียวกันนั้นเองถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตัวเองก็มีความรู้ความสามารถพอตัวจนแทบไม่ต้องพึ่งพาหัวหน้าของตนเลยก็ได้ ทำให้ความสำคัญของหัวหน้าลดลงและบทบาทของความเป็นผู้นำก็ลดความสำคัญลงทันที ประการสุดท้ายที่แสดงออกมาในภาพก็คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาบางกรณี ซึ่งอาจเป็นได้ทั้ง 2 ทางคือ มีการปฏิบัติตามหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้และพฤติกรรมนั้นที่แสดงออกมาอาจมีผลกระทบต่อตัวผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา และงานของหน่วยงานนั้นๆ ได้เสมอ ผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นไปในทางต่าง ๆ คือ ในแง่ของตัวผู้นำ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใจอำนาจของผู้นำขึ้นได้ เช่น หากในช่วงที่ผ่านมาของการบริหาร ผู้บริหารได้ใช้อำนาจด้านการให้รางวัลผลตอบแทนไปอย่างมาก ตามอำนาจสิทธิที่มีอยู่ไปแล้ว ในสภาพใหม่อำนาจชนิดนี้จะหมดไปและใช้ไม่ได้ เช่น หากในช่วงที่ผ่านมาของการบริหาร ผู้บริหารได้ใช้อำนาจด้านการให้รางวัลผลตอบแทนไปอย่างมาก ตามอำนาจสิทธิที่มีอยู่ไปแล้ว ในสภาพใหม่อำนาจชนิดนี้จะหมดไปและใช้ไม่ได้ หรือกรณีที่ผู้นำสามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีประสิทธิผล จนเป็นที่ยอมรับนับถือจากลูกน้องที่ชื่นชมในข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้ให้แล้วเช่นนี้ การใช้อำนาจของผู้นำต่อจากนั้นก็จะต้องหันกลับไปใช้พื้นฐานอำนาจชนิดอื่น เพื่อที่จะให้ได้ใหม่อีก ในการสั่งการครั้งต่อไป หรือในแง่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ความต้องการหรือเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเปลี่ยนแปลงไป ดังเช่นถ้าหากการสั่งการของผู้นำต่อผู้ตามในครั้งที่ผ่านมามีผลทำให้ความต้องการส่วนบุคคลของลูกน้องเป็นไปในทางหนึ่งทางใด เช่น อึดอัดใจหรือพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

สิ่งที่เป็นความจริงก็คือทุกครั้งที่ใช้อำนาจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามย่อมจะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (leader – Subordinate Relationship) เสมอ และบางครั้งความสัมพันธ์ที่ว่าเป็นไปในทางที่ดี ที่กลายเป็นความร่วมมือหรือนับถือ เชื่อ และปฏิบัติตามกันมากขึ้นได้ แต่ในบางครั้งความสัมพันธ์อาจเป็นไปในทางที่เสื่อมหรือเลวลง เช่น มีการกินใจหรือเกิดความเย็นชาต่อกันก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็นทางใดอย่างไรก็ตามที่แน่ ๆ ก็คือความสัมพันธ์ที่ว่าเป็นจะไม่หยุดนิ่ง แต่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาเสมอ ในประเด็นหลังนี้เองที่ทำให้แนวคิดพิจารณาใหม่มีน้ำหนักความสำคัญขึ้นมาได้ไม่น้อยกว่ากัน นั่นคือ อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีเหนือผู้นำของตนนั้นคือขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังทำงานขึ้นอยู่กับผู้นำของตน เพื่อสำหรับผลที่ต้องการบางอย่างนั้น เขาจะสามารถสร้างสภาพเงื่อนไขของเขาไปยังกระบวนการสร้างอำนาจอิทธิพลโดยผู้นำนั้นได้ด้วย และก็เป็นจริงด้วยเช่นกันว่า ในทางปฏิบัติ

ผู้นำทุกคนต่างก็ขึ้นอยู่กับลูกน้องของตนในหลายสิ่งอยู่เหมือนกัน ดังเช่น ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาคือแพ่งไม่ยอมทำตามคำสั่งของหัวหน้า หรือปฏิเสธไม่ยอมทำงาน หรือแสดงออกถึงความไม่นับถือนายของตน ผู้นำส่วนมากต้องขึ้นอยู่กับตัวลูกน้องที่จะมีความเต็มใจทุ่มเท ขยันขันแข็ง และการให้ความร่วมมือ ตลอดจนความมุ่งมั่นที่จะทำดี ให้บรรลุเป้าหมายความพอใจของตัวลูกน้องที่มีอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย และผู้นำต้องพึ่งพาอาศัยต่อลูกน้องของตนเอง ที่เรียกได้ว่า เป็นอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอยู่เหนือผู้นำของตน การพูดถึงผู้นำทุกครั้งจะต้องเป็นการพิจารณาถึงกระบวนการสร้างอำนาจอิทธิพลที่มีอยู่ 2 ทิศทางนี้เสมอ การสร้างความสมดุลของอำนาจ ความสมดุลระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นโดยการที่ทั้ง 2 ฝ่ายต่างมีขนาดอำนาจที่พอกัน ดังที่ปรากฏในภาพ คือ ข้างซ้ายจะแสดงถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องพึ่งพาผู้นำของตน ซึ่งมีผลทำให้ปรากฏออกมาเป็น อำนาจของผู้นำ ขณะเดียวกัน ข้างขวาจะแสดงถึงการต้องพึ่งพาของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ซึ่งมีผลทำให้ปรากฏเป็น อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากอำนาจทั้ง 2 ด้านนี้มีเท่ากันดังปรากฏในภาพแล้ว ก็นับว่าจะเป็นสภาพการณ์ที่ไม่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะเป็นมูลเหตุทำให้เกิดความไม่สงบและราบรื่นได้ การต่อสู้กันระหว่าง 2 ฝ่ายจะเกิดขึ้น โดยต่างฝ่ายต่างมุ่งที่จะเป็นใหญ่เหนืออีกฝ่ายหนึ่ง และในเวลาเดียวกัน การต่อสู้ช่วงชิงอำนาจกันนี้เอง ถ้าหากผู้บริหารได้ถือครองอำนาจมากกว่าหรือสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกปกครองแล้วการดำเนินงานขององค์กรก็จะเป็นไปโดยราบเรียบ ทั้งนี้เพราะภายใต้เงื่อนไขดังกล่าวที่ผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่านี้เอง จะเป็นแรงหนุนทำให้ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่จะต้องเป็นผู้ริเริ่มชักนำ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานที่กำลังอยู่ในองค์กรนั้นได้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แสดงการถ่วงดุลอำนาจของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม หากปรากฏว่า คู่แข่งอำนาจของ 2 ฝ่ายเอียงหนักไปในทางผู้นำเกินพอดีโดยที่ลูกน้องต้องกลัวผู้นำ โดยไม่มีทางเลือกอื่น และในเวลาเดียวกัน หัวหน้าสามารถทำทุกอย่างโดยไม่ต้องสนใจลูกน้องเลย ซึ่งผลเสียก็จะเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะการมีอำนาจหนักข้างไปนี้เองจะทำให้ฝ่ายที่มีอำนาจมากสามารถรวบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จซึ่งการทำเช่นนี้จะส่งผลทำให้ฝ่ายที่มีอำนาจน้อยกว่าต้องลาออกเพราะไม่สามารถทำงานได้ หรือลูกน้องต้องหาวิธีการโดยหาพรรคพวกจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันเพื่อกดดันผู้นำจากการศึกษาของ Achilles และ Hight(1985:44) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำของผู้บริหารกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร พบว่า ความสัมพันธ์ของการใช้อำนาจและแบบของผู้นำ คือ สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุด รองลงมาคืออำนาจการอ้างอิง และอำนาจตามกฎหมาย ซึ่งครูในโรงเรียนก็ยอมรับว่าอำนาจดังกล่าวมีอิทธิพลมากที่สุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Lewis (อ้างถึงใน Burnett ,1993 :173) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงมากที่สุดและนอกจากนี้ พบว่าเมื่อศึกษาถึงการใช้อำนาจของคณบดีในการบริหารงานพบว่า คณบดีใช้อำนาจความเชี่ยวชาญมากที่สุดรองลงมาคืออำนาจการอ้างอิงแต่ทางด้านธุรกิจจะใช้อำนาจตามกฎหมาย (Price และ Mueller, 1986 : 197 อ้างถึงใน บัณฑิต แก่นพิทักษ์, 2540 : 98)จากการศึกษาของบัณฑิต แก่นพิทักษ์ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจมีความสัมพันธ์กันและอำนาจในการให้รางวัลเป็นอำนาจที่ครูพึงพอใจมากที่สุด

จากการศึกษาของ สุวัฒน์ ช่างเหล็ก (2536 : 227) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของหัวหน้าคณะวิชา และสถานการณ์กับประสิทธิผลการบริหารคณะวิชาตามทัศนะของอาจารย์วิทยาลัยครู ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าคณะวิชาหรือคณบดีที่ใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้คำปรึกษาหรืออำนาจบารมี และอำนาจร่วมปรึกษาหารือในสถานการณ์ที่เป็นปกติ มีประสิทธิผลในการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง ส่วนหัวหน้าคณะวิชาหรือคณบดีที่ใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจให้โทษ และอำนาจโดยตำแหน่งในสถานการณ์ที่เป็นปกติ มีประสิทธิผลในการบริหารคณะวิชาอยู่ในระดับสูง

นพดล เจนอักษร (2537:176) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาไทย : ศึกษากรณีเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้นำทางการบริหารการศึกษาไทยแบ่งออกมาเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) การใช้อำนาจตามกรอบทฤษฎีของ French และ Raven โดยใช้ครบทั้ง 5 ฐาน อำนาจที่ใช้มากที่สุดคือ อำนาจจากฐานอ้างอิง รองลงมา คือ การใช้อำนาจจาก

ฐานอำนาจความเชี่ยวชาญ และการใช้อำนาจจากฐานอำนาจการให้รางวัล ส่วนฐานอำนาจตาม กฎหมายและฐานอำนาจจากการบังคับหรือการลงโทษ ใช้น้อยที่สุดตามความจำเป็น 2) การใช้ อำนาจนอกเหนือจากฐานอำนาจของ French และ Raven โดยเลือกใช้ฐานอำนาจพึ่งพาอาศัยที่สุด เท่าที่จำเป็นตามสถานการณ์ และการใช้ฐานอำนาจที่เกิดจากข่าวสารและการประชาสัมพันธ์เลือก ข่าวสารในระบบราชการ เช่น ข่าวสารจากศูนย์สารสนเทศ สื่อมวลชน 3) อำนาจจากฐานอำนาจ นอกเหนือจากกรอบทฤษฎี French และ Raven คือ ฐานอำนาจบารมีที่เกิดจากการบำเพ็ญคุณธรรม สั่งสมมาตามลำดับ โดยใช้เวลาในการสั่งสมและการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

เกรียงไกร ไชยกุล (2539 : 124) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของศึกษาธิการ อำเภอก และการยอมรับอำนาจของผู้ให้บังคับบัญชาเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการ อำเภอกใช้อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจจากการเชื่อมโยง อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจจากข่าวสาร ข้อมูล อำนาจการเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย อยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจการบังคับ อำนาจ อ้างอิง และอำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับน้อย ในส่วนของระดับการยอมรับอำนาจของ เจ้าหน้าที่ศึกษาธิการอำเภอกที่มีต่อศึกษาธิการอำเภอก อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจข่าวสารข้อมูล อำนาจเชื่อมโยง อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจการบังคับอยู่ในระดับมาก ส่วนอำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล อยู่ในระดับน้อย

อันธิญา เสรีวัฒนา (2539 : 98) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของ ผู้บริหารภายใต้สถานการณ์ปกติ และวิกฤต กับประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อำนาจสารสนเทศ อำนาจการให้รางวัล อำนาจร่วมปรึกษาหารือ อำนาจตามกฎหมาย และอำนาจอ้างอิง ส่วนอำนาจที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ อำนาจความ เชี่ยวชาญ อำนาจพึ่งพา และอำนาจบังคับ เมื่อพิจารณาในด้านความสัมพันธ์ พบว่า การใช้อำนาจแต่ ละประเภทของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนในสถานการณ์ปกติ พบว่า มี ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการใช้อำนาจทุกประเภท ส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง การใช้อำนาจแต่ละประเภทของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียนในสถานการณ์วิกฤต พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการใช้อำนาจทุกประเภท

ธนาชัย วงศาโรจน์ (2545 : 79) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ ของศึกษาธิการอำเภอกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอก เขต 12 ผลการวิจัยพบว่า การ ใช้อำนาจของศึกษาธิการอำเภอกทุกลักษณะอำนาจอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย อำนาจการให้ รางวัล อำนาจการบังคับ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการอ้างอิง อำนาจความเชี่ยวชาญ และทุก อำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวก

Mulder และคณะ (1986 : 566) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอำนาจสถานการณ์และประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร : ศึกษากรณีองค์การภาคสนาม ผลการวิจัยพบว่า ในสถานการณ์ปกติ ผู้บริหารใช้อำนาจปรึกษาหารือและอำนาจอ้างอิงมากกว่าในสถานการณ์วิกฤต และในสถานการณ์ปกติ การใช้อำนาจปรึกษาหารือมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจอ้างอิงในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับอำนาจการให้รางวัลและอำนาจบังคับ และอำนาจอ้างอิงได้มีความสัมพันธ์กับสถานการณ์วิกฤต ส่วนการใช้อำนาจโดยตำแหน่งกับอำนาจการให้รางวัล และอำนาจบังคับในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์วิกฤต มีความแตกต่างที่ระดับ .01

จุฑาทิพย์ ศิริณาคด (2549 : 92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อภาควิชากับการใช้อำนาจของหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้อำนาจหัวหน้าภาควิชา อาจารย์พยาบาลมีความเห็นว่า หัวหน้าภาควิชาใช้อำนาจโดยรวมในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากถึง 6 ด้าน ได้แก่ อำนาจเชื่อมโยง อำนาจการให้รางวัล อำนาจตามกฎหมาย อำนาจอ้างอิง อำนาจข้อมูลข่าวสาร และอำนาจความเชี่ยวชาญ ส่วนอำนาจบังคับอยู่ในระดับปานกลาง

วิชัย รัตนวรรณ (2549 : 79) ศึกษาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ อำนาจอ้างอิง อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจความเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจเชื่อมโยง อำนาจการบังคับ และอำนาจการให้รางวัล

วิบูลย์ พาณี (2546 : 90) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อในตนเอง ลักษณะมุ่งอนาคต และควบคุมตนกับพฤติกรรมการปฏิบัติตามมาตรฐานการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5 ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่ออำนาจในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับลักษณะมุ่งอนาคตและพฤติกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา

สรุปการใช้อำนาจของคณบดีต้องคำนึงถึงความเหมาะสม โอกาส และสถานการณ์ด้วย ซึ่งโดยทั่วไปทุกคนรับรู้ร่วมกันถึงอำนาจของคณบดีที่มีตามตำแหน่ง เช่น อำนาจตามกฎหมาย ซึ่งสามารถสั่งการลูกน้องให้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ และอำนาจที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมาช้านานเช่นการเป็นประธานในงานต่าง ๆ ของคณะและนอกจากนี้คณบดีควรต้องสะสมอำนาจที่เกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือการสั่งสมบารมีซึ่งเป็นอำนาจที่ได้มาจากทีมงาน เพราะอำนาจเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารงานมากเนื่องจากอำนาจคือตัวที่ทำให้คณบดี

สามารถดำเนินการต่าง ๆ คณะได้ถ้าไม่มีอำนาจเข้ามาเกี่ยวข้องกับคณบดีก็คืออาจารย์คนหนึ่งซึ่งไม่สามารถสั่งการต่าง ๆ แก่บุคลากรในคณะได้โดยการใช้อำนาจทางการบริหารเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเนื่องจากอำนาจในการทำงาน คือ ตัวที่ทำให้เกิดการสั่งการและการปฏิบัติ ดังนั้น คณบดีหรือผู้มีอำนาจทุกคนต้องรู้จักใช้อำนาจให้เหมาะสม เพื่อความสำเร็จของงานและความสุขของผู้ปฏิบัติ

4. มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

วิชาชีพ (profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อน ที่จะประกอบวิชาชีพต่างกับอาชีพ (career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเท่านั้นวิชาชีพซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (intellectual method) ได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างเพียงพอ (long period of training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (professional autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (professional ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (professional institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (professional organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จริยธรรมวิชาชีพการกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม วิชาชีพทางการศึกษา นอกจากจะเป็นวิชาชีพชั้นสูงประเภทหนึ่งเช่นเดียวกับวิชาชีพชั้นสูงอื่น เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก ทนายความ พยาบาล สัตว์แพทย์ ฯลฯ ซึ่งจะต้องประกอบวิชาชีพเพื่อบริการต่อสาธารณชนตามบริบทของวิชาชีพนั้นๆ แล้ว ยังมีบทบาทสำคัญต่อสังคมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ กล่าวคือ 1) สร้างพลเมืองดีของประเทศโดยการให้การศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะทำให้ประชาชนเป็นพลเมืองดีตามที่ประเทศชาติต้องการ 2) พัฒนาศักยภาพคนรุ่นใหม่ เพื่อสนองตอบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ 3) สืบทอดวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชาติ จากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ให้มีการรักษาความเป็นชาติไว้อย่างมั่นคงยาวนาน (คุรุสภา, 2548 : 1)

จากบทบาทและความสำคัญดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำกับดูแลรักษาและพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษาโดยกำหนดให้ มีองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาให้มีอำนาจหน้าที่กำหนดมาตรฐาน

วิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็น วิชาชีพควบคุม ประกอบด้วย 1) วิชาชีพครู 2) วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) วิชาชีพผู้บริหาร การศึกษา 4) วิชาชีพควบคุมอื่นที่กำหนดในกฎกระทรวง การกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็น วิชาชีพควบคุม จะเป็นหลักประกันและคุ้มครองให้ผู้รับบริการทางการศึกษาได้รับการศึกษาอย่างมี คุณภาพ รวมทั้งจะเป็นการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น การประกอบวิชาชีพ ควบคุม ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่กฎกระทรวง กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม ต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดและเงื่อนไขของคุรุ สภา ดังนี้ 1) ต้องได้รับใบอนุญาตให้ประกอบวิชาชีพโดยยื่นขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามที่คุรุสภากำหนด ผู้ไม่ได้รับอนุญาต หรือสถานศึกษาที่รับผู้ไม่ได้รับใบอนุญาตเข้าประกอบ วิชาชีพควบคุมในสถานศึกษา จะได้รับโทษตามกฎหมาย 2) ต้องประพฤติตนตามมาตรฐานและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งต้องพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อดำรงไว้ซึ่งความรู้ ความสามารถ และความชำนาญการตามระดับ คุณภาพของมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ 3) บุคคลผู้ได้รับความเสียหายจากการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีสิทธิ กล่าวหา หรือ กรรมการคุรุสภา กรรมการมาตรฐานวิชาชีพ และบุคคลอื่น มีสิทธิกล่าวโทษผู้ประกอบวิชาชีพที่ ประพฤติผิดจรรยาบรรณได้ 4) เมื่อมีการกล่าวหาหรือกล่าวโทษ คณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ อาจวินิจฉัยชี้ขาดให้ยกข้อกล่าวหา/กล่าวโทษ ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พักใช้ใบอนุญาต หรือเพิกถอน ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้ และผู้ถูกพักใช้ หรือเพิกถอนใบอนุญาตไม่สามารถประกอบวิชาชีพ ต่อไปได้ การกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นับเป็นความก้าวหน้าของวิชาชีพ ทางการศึกษา และเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อผู้รับบริการทาง การศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วยซึ่งจะทำให้วิชาชีพและผู้ ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา มีเกียรติและศักดิ์ศรีในสังคม

ความหมายของมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพ ที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม นั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่ มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

สำหรับคณบดีถือว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจะมีมาตรฐานในด้านต่าง ๆ แตกต่างกับครูผู้สอนดังรายละเอียดคือ(ครูสภา, 2548 : 4)

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือคณบดี ต้องมี ประกอบด้วยมาตรฐานความรู้

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาหรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่น ที่รัฐสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้ 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา และสามารถ (1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา (2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การศึกษา (3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา (4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร กำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ (1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา (2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการ จัดการศึกษา (3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม (4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไปปฏิบัติ (5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน 3) การบริหารจัดการศึกษาและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ สามารถบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ 4) การบริหารทรัพยากร และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้คือ (1) สามารถวางระบบการบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณ การเงิน และบัญชี ได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ 5) การประกันคุณภาพการศึกษาและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้คือ (1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาหรือหน่วยงาน (2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาหรือ หน่วยงาน (3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของหน่วยงานเพื่อรองรับการประเมินภายนอก 6) การนิเทศการศึกษา และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้คือ(1) สามารถนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย (2) สามารถพัฒนาระบบการนิเทศการศึกษา ให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลง 7) การพัฒนาหลักสูตร และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ(1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม(2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ(3) สามารถส่งเสริม สนับสนุนการใช้

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 9) การวิจัยทางการศึกษา และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ สามารถนำกระบวนการทางการวิจัย การวัดและประเมินผลไปใช้ในการ บริหารจัดการการศึกษา ได้ 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ คือ (1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรมจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (2) ปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา(3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและ จริยธรรมที่เหมาะสมและต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการศึกษาที่คณะกรรมการคุรุ สภารับรอง มาตรฐานประกอบวิชาชีพ 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อย กว่า 8 ปี หรือ 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาที่ไม่ต่ำกว่าระดับกองหรือ เทียบเท่ากองมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 4) มีประสบการณ์ในตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงาน เกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อย กว่า 5 ปี 5) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ผู้บริหารการศึกษา หรือ บุคลากรทางการศึกษาอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัด กระบวนการเรียนการสอน การนิเทศและการบริหารการศึกษารวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน วิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับ คุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามี ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบ วิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตทุก ๆ 5 ปี

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของ ผู้ ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรม ตาม จรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไปหากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติ ผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพทำให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินิจฉัยชี้ขาดอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ 1) ยกข้อ กล่าวหา 2) ตักเตือน 3) ภาคทัณฑ์ 4) พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควร แต่ไม่เกิน 5 ปี 5) เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

สรุปคณบดีต้องมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ มีความรู้ ความสามารถตามที่กำหนด เคยดำรงตำแหน่งบริหารเนื่องจากการบริหารงานคณะเป็นเรื่องที่ยากจึง

จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ในการบริหารมาช่วยในการดำเนินการและต้องมีมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนเพราะในการบริหารของคณะบดีถือว่ามาตรฐานดังกล่าวมีผลต่อพฤติกรรมการบริหารมาก การบริหารจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏจะต้องเกี่ยวข้องกับและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาในระดับชาติ เพื่อให้การปฏิบัติงานของคณะบดีมีเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษา จะขอกล่าวถึง มาตรฐานการศึกษา ระดับชาติ เกณฑ์มาตรฐานสู่วิชาชีพครู พ.ศ. 2544 และมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา สรุปได้ดังต่อไปนี้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และนโยบายในด้านการศึกษารัฐที่แถลงต่อรัฐสภา ต่างก็มียุทธศาสตร์ และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตและสร้างสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตแก่คนไทย โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมให้สามารถพึ่งตนเองได้ และสามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ จึงได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้ 3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2544 :11) ประกอบด้วย มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาคน โดยให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยเน้นการพัฒนาให้เหมาะสมกับพัฒนาการของช่วงอายุ พัฒนาให้ตรงกับศักยภาพ ทั้งในด้านกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ ทักษะ คุณธรรม และจิตสำนึกเพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยมีตัวบ่งชี้ 1) กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์ 2) มีความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคม 3) มีทักษะการเรียนรู้ การปรับตัว 4) ทักษะทางสังคม 5) มีคุณธรรม จิตสาธารณะและจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลเมืองโลก มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีความสุขในการเรียนรู้ มีการเตรียมการสอนการใช้สื่อ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาความคิดผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ผู้เรียน ครู คณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง 2) ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล มีตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การจัดการหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ 2) มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ 3) ให้มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 3 แนวทางการสร้างสังคมแห่งความรู้ การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ให้เข้มแข็ง การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงการเรียนรู้และให้ทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนในการจัดการความรู้ให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยมีตัวบ่งชี้ คือ 1) การบริหาร วิชาการและการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 2) การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้ และกลไกการเรียนรู้ 3) การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับมิติของสังคม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่หลัก คือ จัดการศึกษาให้กับเยาวชน ซึ่งขณะจะต้องบริหารจัดการศึกษา ซึ่งอยู่ในความดูแลของคณะที่ค้ำจุนมีความรู้และเข้าใจมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ เพื่อที่จะให้การจัดการศึกษามีเป้าหมายและบรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ นำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

นอกจากนี้ในส่วนของการจัดการศึกษามีหน่วยงานหลัก คือ ครูสภามีหน้าที่ให้ความเห็นเรื่องนโยบายการศึกษา ควบคุมจรรยาบรรณและวินัยครู รักษาผลประโยชน์ และส่งเสริมฐานะของครู นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศใช้ ครูสภาได้ดำเนินการพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยกำหนดหลักมาตรฐานทั้งหมด 12 ข้อแต่ละข้อมีระดับคุณภาพ 3 ระดับ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู พ.ศ. 2544 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2544 : 62) ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ต้องมีรายงานปรากฏที่ชัดเจน มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน หมายถึง การเลือกกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการเรียนการสอน ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นหลัก มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ หมายถึง ความพยายามในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหา และส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ การปรับปรุง การสร้างแผนการสอนที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ ปรับปรุง เลือกใช้ เอกสาร สื่อ สิ่งพิมพ์ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถปฏิบัติได้จริงและสร้างนิสัยจนกลายเป็นบุคลิกที่

ติดตัวตลอดไป มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานถึงผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการสอนให้ครอบคลุม ปัจจัย กระบวนการ และนำเสนอรายงานของการปฏิบัติ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การปฏิบัติตนในด้านการแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมเหมาะสมกับความเป็นครูและเป็นแบบอย่าง มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การรับฟังความคิดเห็น ยอมรับความสามารถ และให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน หมายถึง การยอมรับความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นคว้า การสังเกต การรวบรวมสารสนเทศ สามารถวิเคราะห์ได้อย่างมีเหตุผล เพื่อใช้พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมโดยการนำวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาเป็นโอกาสในการพัฒนาและนำมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความคิดใหม่ ๆ ร่วมกัน เกณฑ์มาตรฐานทั้ง 12 ข้อ กำหนดขึ้นมาจากบนพื้นฐานของความเชื่อว่าเด็กทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ และผู้สอนต้องคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น มีการศึกษาปัญหา จุดอ่อน จุดแข็ง และนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อยกระดับมาตรฐานของครูและมาตรฐานของผู้เรียนเพื่อที่จะให้มีศักยภาพในการยกระดับมาตรฐานทางศักยภาพของประเทศต่อไป

จากข้อสรุปดังกล่าวจะเห็นได้ว่า มาตรฐานแต่ละข้อจะเป็นการกำหนดคุณลักษณะของผู้สอนไปด้วย ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนแต่ละระดับชั้นก็ต้องมีการนำไปปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับระดับของการจัดการศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งถือว่าเป็นระดับอุดมศึกษา ต้องมีการกำหนดคุณลักษณะของผู้สอนให้เหมาะสมกับระดับของการจัดการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานคุณลักษณะของอาจารย์ระดับอุดมศึกษา

การกำหนดคุณลักษณะของอาจารย์ระดับอุดมศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการเตรียมคนเข้าสู่อาชีพ ดังนั้น บทบาทและสถานภาพของอาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่พึงมี (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2540 : 16) ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะท่าทางการให้ความสนใจแก่ผู้เรียน มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในสาขาที่สอน 2) วิชาการจัดการเรียนการสอน มีการเตรียมเอกสารตำรา มีทักษะด้านการสอน สามารถถ่ายทอดความรู้ และพัฒนาการทางความคิดของชุมชน 3) มีมิตรภาพที่ดีกับผู้เรียน

4) มีอุปกรณ์การเรียนการสอน มีห้องเรียนที่เหมาะสม มีตำราที่เป็นของตัวเอง 5) มีการวัดผล มีการย้อนกลับของผลลัพท์ และมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผู้เรียนอยู่เสมอ

จากการกำหนดมาตรฐานในระดับอุดมศึกษาทำให้สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้กำหนดองค์ประกอบ 9 ประการที่เป็นตัวบ่งชี้เกณฑ์การประเมินคุณภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา, 2545 : 5) สรุปได้ดังนี้ 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน สถาบันอุดมศึกษา ต้องกำหนด ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย มีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุปรัชญา ปณิธาน และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 2) การเรียนการสอน ในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพและประสิทธิผล มีความพร้อมในด้านหลักสูตร อาจารย์ กระบวนการเรียนการสอน นักศึกษา และให้สนับสนุนการเรียนการสอน 3) กิจกรรมและการพัฒนานิสิตนักศึกษา มีการกำหนดแผนงานและโครงการในการพัฒนานักศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเจริญในด้านต่าง ๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอนในห้องเรียน 4) การวิจัย มีการสนับสนุน ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การพัฒนาการเรียนการสอน และการพัฒนาประเทศ 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม มีการกำหนดแผนงานและโครงการในการให้บริการวิชาการแก่สังคม 6) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารจัดการ มีการวางระบบการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนระบบ มีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 8) การเงินและงบประมาณ มีการระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีการจัดสรร มีการประเมินผล และตรวจสอบงบประมาณอย่างเป็นระบบ 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบทั้ง 9 ประการนี้เป็นตัวบ่งชี้เกณฑ์การประเมินคุณภาพ ซึ่งในการประเมินคุณภาพระดับอุดมศึกษา ต้องพิจารณาควบคู่กับตัวบ่งชี้ทาง สมศ. อาจพิจารณาปรับตัวบ่งชี้เพื่อให้เหมาะสม โดยพยายามพัฒนาเพื่อที่จะมุ่งไปสู่คุณภาพและประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิม ซึ่งเมื่อมีการกำหนดมาตรฐาน เกณฑ์การประเมินคุณภาพ ก็มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัย สรุปได้ดังตาราง 3