

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาลำเทือร่วมบุรี จังหวัดร้อยเอ็ดครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำ

2.2 หลักของการเป็นผู้นำ

2.3 ประเภทของผู้นำ

2.4 คุณลักษณะของผู้นำ

3. ภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายภาวะผู้นำ

3.2 การเกิดภาวะผู้นำ

3.3 การวัดภาวะผู้นำ

3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 ด้าน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ความเป็นมาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรรมการสถานศึกษาเป็นบุคคลซึ่งมีความสำคัญที่จะทำหน้าที่กำกับ ดูแล เสริมและสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรอย่างเป็นทางการ ที่จะมีส่วนร่วมกับชุมชนในการจัดการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชนที่เป็นสมาชิกของชุมชน คณะกรรมการที่ทำหน้าที่ในลักษณะดังกล่าว มีมาตั้งแต่อดีตแต่ลักษณะบทบาทและการกิจกรรมแตกต่างกันไปบ้าง ในแต่ละช่วงดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 9 - 10)

ในอดีตถึง พ.ศ. 2428 ศูนย์กลางการศึกษาในชุมชนมี วัด บ้าน ร่วมกันจัดการศึกษา ไม่มีกฎหมายที่ระบุเป็นปัจจุบันตั้งแต่ชัดเจน แต่เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับวิธีชีวิตของคนในสังคมนั้น ๆ ใน พ.ศ. 2428 พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช เสด็จฯ ให้ทรง

ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาที่มีระบบประเมินปัญหัติที่ແเน່ນอนมากขึ้นและใน พ.ศ. 2452 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ 3 คน คือ กำนันหรือหัวหน้า ตำบล 1 คน เจ้าอธิการวัดซึ่งเป็นเจ้าคณะหมวดในตำบล 1 ราย และแพที่ประจำตำบล 1 คน มีหน้าที่จัดตั้งโรงเรียน ทำบุญบำรุง หาเด็กเข้าเรียน หาครูมาสอนในโรงเรียนและแพที่ประจำตำบล 1 คน มีหน้าที่จัดตั้งโรงเรียน ทำบุญบำรุง หาเด็กเข้าเรียน หาครูมาสอนในโรงเรียน เรียกโรงเรียนที่ตั้งขึ้นว่า โรงเรียนประชานาถ ซึ่งอยู่ได้โดยทุนทรัพย์ของประชาชน พ.ศ. 2524 มีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2525 โดยมีสาระสำคัญที่กำหนดแนวทาง การสร้างความร่วมมือ ความรับผิดชอบ ความต้องการ รวมทั้งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน

พ.ศ. 2539 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วย คณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 เมื่องด้วยมีข้อมูลจากผลการวิจัยมาmany อันบันว่า การดำเนินการของคณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งไม่เกิดผลสำเร็จ เพที่ควร ทั้งความพร้อมในการดำเนินการ การมีส่วนร่วมในการดำเนิน การจัดการศึกษาในโรงเรียน ความพึงพอใจในผลงานของตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำแก่โรงเรียนในการดำเนินการ ประจำโรงเรียนเพื่อนำมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น

พ.ศ. 2540 มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ที่มุ่งเน้น การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ. 2539 เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดการประชุมทางไกล เรื่องบทบาทคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาตามรัฐธรรมนูญ ฉบับปัจจุบัน เป็นการจัดประชุมสัมนาผู้บริหาร โรงเรียนและประธานคณะกรรมการโรงเรียน พร้อมกันทั่วประเทศผ่านทางสถานีวิทยุโทรทัศน์ประเทศไทย ช่อง 11 และวิทยุกระจายเสียง แห่งประเทศไทยที่มีการถ่ายทอดสดเสียงทั่วประเทศ เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2541

หลังจากคณะกรรมการโรงเรียนประถมศึกษาได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ร่วมกับโรงเรียน ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางดำเนินการและผลการดำเนินการมา many ผลจากการวิจัยมีหลายประการที่น่าสนใจ คือ การปฏิบัติงานของคณะกรรมการโรงเรียน

ในส่วนโครงการสร้างคณาจารย์ โรงเรียนเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติงานของคณาจารย์ โรงเรียนยังเน้นศ้านการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียนมากกว่า การกำหนดนโยบายในการร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอน หากผลการวิจัยคังกล่าว ประกอบกับมีการประกาศให้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นหลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชน การกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาอิกทั้งการพัฒนาองค์กรชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึงคนเองและสามารถจัดการศึกษาในชุมชนได้ ทำให้กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2543 ได้เน้น การมีส่วนร่วมของบุคคลในชุมชนหลายฝ่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษาของชุมชน และเป็นระเบียบคณะกรรมการสถานศึกษานับแรกที่กำหนดให้ผู้ที่ปฏิบัติ สามารถเข้ามามีบทบาทในการเป็นกรรมการสถานศึกษา ทำให้ผู้ที่ปฏิบัติมีโอกาสมากขึ้นในการทำงานเพื่อชุมชนและโรงเรียน รวมทั้งทำให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทมากขึ้นในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นและจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะเมื่อมีการปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินั้นอย่างเด่นรูปแบบใน พ.ศ. 2545

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นับเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่เห็นความสำคัญของคณะกรรมการโรงเรียนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษามากที่สุด นับตั้งแต่ครั้งที่เป็นการศึกษาประชาบาลหรือการศึกษาของประชาชนก็มีคณะกรรมการตำบลเป็นผู้จัดการศึกษาในโรงเรียน และต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2525 นี้ คณะกรรมการศึกษาประจำโรงเรียนเป็นผู้เข้ามาร่วมมือกับโรงเรียนในการจัดการศึกษา และต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการโรงเรียน พ.ศ. 2539 ก็มีคณะกรรมการโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการจัดการศึกษา และในปัจจุบันเมื่อมีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา พ.ศ. 2543 ซึ่งมีคณะกรรมการสถานศึกษาที่จะเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานมากขึ้น การจัดการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนจริงนับวันแต่จะมากขึ้นตามลำดับ

สรุปได้ว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันในการจัดการศึกษานั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการแสดงความคิดเห็นกำหนดนโยบาย การร่วมวางแผนพัฒนา การจัดการศึกษา การจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะ

หลักสูตรท้องถิ่น การช่วยติดตามตรวจสอบประเมินผลงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษา  
การระดมทรัพยากรเพื่อช่วยในการจัดการศึกษา เป็นต้น

### 1. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

พ.ศ. 2543

ในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้ออกระเบียบที่บากับคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน คือระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
พ.ศ. 2543 ซึ่งแต่งตั้งกิจกรรมการประชุมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 119 - 125)  
กล่าวว่า สำหรับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
พ.ศ. 2543 โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 20 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร  
ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ประกอบกับมาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง  
ทบวง กรม พ.ศ. 2534 จึงเกิดระเบียบนี้ขึ้น โดยตามระเบียบได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า  
สถานศึกษา หมายความว่า โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ไม่รวมถึง  
สถานศึกษาที่จัดการศึกษาเฉพาะทาง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ  
ที่รับผิดชอบบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการ หมายความว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กรรมการ หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
โดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543  
ได้กำหนดจำนวนและองค์ประกอบของกรรมการจากส่วนต่างๆ ไว้อย่างน้อยสถานศึกษา  
ละเจ็ดคนแต่ไม่เกินสิบห้าคน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ผู้แทนผู้ปกครอง ได้แก่ ผู้แทนของผู้มีรายชื่อเป็นผู้ปกครองตามทะเบียน  
นักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในสถานศึกษานั้นจำนวนไม่เกินสองคน

1.2 ผู้แทนครุ ได้แก่ ผู้แทนของข้าราชการครุผู้ปฏิบัติการสอนและผู้ช่วยบริหาร  
สถานศึกษานั้นจำนวนไม่เกินสองคน

1.3 ผู้แทนองค์กรชุมชน ได้แก่ ผู้แทนของชุมชน สมาคม มูลนิธิ องค์กรเอกชน  
หรือกลุ่มนบุคคลในรูปอื่นใดที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของสาธารณะและมีที่ตั้งอยู่ใน  
เขตบริการของสถานศึกษานั้นจำนวนไม่เกินสองคน

**1.4 ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้แทนเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยาหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่นจำนวนไม่เกินสี่คน**

**1.5 ผู้แทนศิษย์เก่า ได้แก่ ผู้แทนสมาคมศิษย์เก่าชั้นมัธยมศิษย์เก่าหรือบุคคลที่เคยศึกษาจากสถานศึกษานั้นจำนวนไม่เกินสองคน**

**1.6 ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้นำทางศาสนา ผู้มีภูมิปัญญาไทยในท้องถิ่น ข้าราชการบำนาญ ข้าราชการอื่นนอกสังกัดสถานศึกษา พนักงานรัฐวิสาหกิจ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่นของรัฐ เจ้าของหรือผู้บริหารสถานประกอบการทั้งในและนอกเขตบริการของสถานศึกษานั้น จำนวนไม่เกินสี่คน ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งตามระเบียบกำหนดเป็นประธานและรองประธาน**

## **2. การกำหนดสัดส่วนของคณะกรรมการ**

สำหรับการกำหนดสัดส่วนนี้ให้คณะกรรมการกำหนดจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการเพื่อให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการตามระเบียบ โดยคำนึงถึงจำนวนและสัดส่วนของคณะกรรมการที่เป็นศศริจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของคณะกรรมการทั้งหมด การให้ได้มาซึ่งคณะกรรมการให้คำนินการโดยคำนินการดังนี้

**2.1 ให้สถานศึกษาประกาศรับสมัครผู้แทนตามระเบียบ**

**2.2 ให้ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกให้คัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนดไว้ในระเบียบ**

**2.3 ให้ผู้ได้รับการคัดเลือกและผู้บริหารสถานศึกษาเสนอรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ตามที่ตนเห็นสมควรจำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้ แล้วให้ผู้บริหารสถานศึกษาและกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกในห้องคัดเลือกจำนวนกัดเลือกโดยวิธีการ โหวตการหนึ่ง เพื่อให้ได้ผู้ทรงคุณวุฒิตามระเบียบกำหนด แล้วนารายชื่อเสนอผู้มีอำนาจเป็นผู้ลงนามแต่งตั้ง ในกรณีไม่มีผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นผู้แทนในองค์ประกอบใดให้คณะกรรมการ ชุดปัจจุบันเสนอรายชื่อบุคคลในองค์ประกอบนั้นจำนวนสองเท่าของจำนวนที่กำหนดไว้และ ให้ผู้รับการเสนอรายชื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเท่ากับจำนวนตามที่กำหนด ในกรณีที่ผู้สมัคร เข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใดไม่ครบตามจำนวน ให้ถือว่าผู้ที่สมัครเข้ารับการคัดเลือก เท่าที่มีอยู่ในองค์ประกอบนั้น ได้รับการคัดเลือก แล้วให้คณะกรรมการเสนอรายชื่อบุคคลใน องค์ประกอบนั้นจำนวนสองเท่าของจำนวนที่ยังขาดอยู่และให้ผู้ได้รับการเสนอรายชื่อคัดเลือก**

กันเองให้เหลือตามจำนวนที่กำหนด ในกรณีที่ผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกในองค์ประกอบใด มีเท่ากันจำนวนกรรมการตามที่กำหนดไว้ ให้ถือว่าผู้สมัครเข้ารับการคัดเลือกดังกล่าว เป็นกรรมการในองค์ประกอบนั้น

### 3. คุณสมบัติของคณะกรรมการ

คุณสมบัติทั่วไปของคณะกรรมการนั้นควรมี ดังนี้

3.1 เป็นผู้สนใจการพัฒนาการศึกษา

3.2 มีความประพฤติดี

3.3 ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย

3.4 ไม่เคยต้องโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ

ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดทางไทย

ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นอสถานศึกษาเข้าไปหนึ่งระดับเป็นผู้ลงนามแต่งตั้งและอนุมัติ การลาออกจากคณะกรรมการ ให้คณะกรรมการมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งได้มาตามระเบียบนี้ ในวาระแรกเมื่อครบกำหนดสองปี ให้จับสลากออกกึ่งหนึ่ง ในกรณีที่เป็นจำนวนคี่ให้ปัดเศษเพิ่มเป็นหนึ่งคนเว้นแต่คณะกรรมการ และเลขานุการ ให้สถานศึกษาดำเนินการสรรหากรรมการทดสอบกรรมการที่พ้นจากตำแหน่ง ตามวาระสอง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ โดยให้อยู่ในตำแหน่งตามวาระใน วาระคนนี้ การสรรหากรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระคนนี้และ วาระสาม โดยให้ดำเนินการภายในสี่สิบห้าวันและอยู่จนครบวาระหรือครบกำหนดในตำแหน่ง ที่ร่วง ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ แต่ยังมิได้มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ ให้กรรมการชุดเดิมปฏิบัติหน้าที่ไปจนกว่าจะได้มีการประกาศแต่งตั้งกรรมการใหม่ กรรมการ ที่พ้นวาระอาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการได้อีก สำหรับกรรมการ จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อออกตามวาระ ตาย ลาออกจาก ขาดคุณสมบัติ เป็นบุคคลล้มละลาย เป็นบุคคลไร้ความสามารถหรือเต็มฉันไร้ความสามารถ ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุด เว้นแต่ที่ได้รับโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดทางไทย การพ้นจาก ตำแหน่งในสถานศึกษาคือ สำหรับผู้แทนครูและผู้บริหารสถานศึกษาพ้นจากสถานภาพ การปฏิบัติงานที่โรงเรียนนั้นๆ ผู้ปกครองนักเรียนพ้นจากการเป็นผู้ปกครองนักเรียนของ สถานศึกษานั้น ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากสภาพการเป็นผู้แทนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น หรือกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่าสองในสามมีมติให้ออก ยกเว้นกรรมการและ

เลขาธุการ ในกรณีที่กรรมการในองค์ประกอบได้ว่างลงก่อนครบวาระเกินกว่าสิบวันให้สถานศึกษาดำเนินการตามระเบียบ เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการในองค์ประกอบนั้นภายในสามสิบวัน นับตั้งแต่วันที่ว่างลง และให้อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

#### 4. หน้าที่ของคณะกรรมการ

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

4.1 กำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาของสถานศึกษา

4.2 ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

4.3 ให้ความเห็นชอบในการจัดทำสาระหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของท้องถิ่น

4.4 กำกับ และติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

4.5 ตั้งเสริม และสนับสนุนให้เด็กทุกคนในเขตบริการ ได้รับการศึกษา

ขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และ ได้มาตรฐาน

4.6 ตั้งเสริมให้มีการพิทักษ์สิทธิเด็ก คุ้มครองเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส และเด็ก

ที่มีความสามารถพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ

4.7 เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการค้านวิชาการด้าน

งบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

4.8 สนับสนุนให้มีการประเมินทรัพยากรเพื่อการศึกษา ตลอดจนวิทยากรภายนอก

และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านรวมทั้งสืบสานอาริค

ประเพณีศิลป์และวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4.9 เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนตลอดงานประสานงาน กับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากรของชุมชน และมีส่วน ในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น

4.10 ให้มีความเห็นชอบรายงานผลงานดำเนินงานประจำปีของสถานศึกษา

ก่อนเสนอต่อสาธารณชน

4.11 แต่งตั้งที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการเพื่อการดำเนินงานตามระเบียบ

ตามที่เห็นสมควร

4.12 ปฏิบัติการอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา

สำหรับการดำเนินการประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการเข้าร่วมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมดและสามารถให้นักเรียนเข้าร่วมรับฟังการประชุมได้ในโอกาสที่สมควรและให้เลขานุการรายงานการประชุมต่อผู้บังคับบัญชาหนึ่งชั้นขึ้นไปภายในกำหนด

จากข้อมูลที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 จะมุ่งเน้นให้ก่ออุ่นบุคคลที่มาร่วมเป็นกรรมการมากขึ้น หลากหลายอาชีพและให้สิทธิ์สตรีในการเข้ามาร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะแนวคิดในการพัฒนาการศึกษาที่หลากหลาย ตรงตามเจตนาธรรมาภิบาลของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 43

## ผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่อง ยอมรับให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการ ทั้งนี้ เพราะการกระทำทุกอย่างของผู้นำจะส่งผลกระทบทั้งทางบวกหรือทางลบต่อองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ คุ้มครองให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้นำจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างระบบการทำงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน ตลอดทั้งการตัดสินใจที่ถูกต้อง ภาวะของผู้นำจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นและมีความสำคัญมากที่ผู้นำต้องค้นหาความจริงทุกแง่ทุกมุม ประเมินความเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้อย่างละเอียดแล้วจึงมีการตัดสินใจว่าจะทำ ไม่ทำ ทำอะไร ทำทำไม ทำเพื่ออะไร ทำเรื่องใดก่อนหลัง แต่ละเรื่องทำอย่างไร เป็นต้น ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายคำว่า “ผู้นำ” ไว้ในลักษณะต่างๆ กัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษนสิน (2521 : 204) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ หัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางการบริหารจะประจักษ์ด้วยว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงานก็คือ ผู้บริหารของกลุ่ม ท่านนี้ที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การชูโรง การเรียน การประนีประนอมและการประสานงานในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

สุเมธ เดียวอิศรศ (2527 : 50) ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพลหรือมีความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความเห็นความต้องการของเขาก็ได้

ประพันธ์ สุริหาร (2532 : 125) ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มไปในทางที่ศรีหรือชี้ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่นทำงาน

กิจโภุ สาระ (2519 : 139) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาก็ได้

2) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการตัดสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3) อาจจะเป็นคน ๆ เดียวที่บังคับผู้บริหารแต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติตามความเห็น ความต้องการของเขาก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 20) กล่าวให้ความหมายผู้นำไว้ว่า

1) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอำนาจอิทธิพลเหนือกิจกรรมของกลุ่มในการพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

2) ผู้นำ หมายถึง ผู้มีความสามารถให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อจะบรรลุ目표ประสงค์ร่วมกันได้

นพพงษ์ บุญจิราคุลย์ (2534 : 95) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

1) ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำการของผู้อื่น

2) ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำการของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในกลุ่มหรือในองค์การที่ปฏิบัติงานอื่น

3) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้า

4) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง  
(มองตำแหน่งงาน)

กิติ ศัยคานันท์ (2543 : 21) ได้ให้คำจำกัดความคำว่าผู้นำ ไว้ 2 ประการ คือ

- 1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เมื่อจากเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานไปในทางที่ดีหรือทางชั่วๆได้

2) ผู้นำ คือ ผู้มีศักดิ์ป่าสามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านี้โดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้อย่างจริงใจ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 8) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ทรงไว้ซึ่งอำนาจ ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่สามารถให้คนอื่นทำงานและทำตามความสามารถที่ทำให้คนอื่นเชื่อมั่นในตัวเขา คุณสมบัติสูงสุดความเป็นผู้นำ คือ ความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ ไม่ว่างานนั้นจะมีโครงเรื่องซับซ้อนมากน้อยเพียงใด ก็ตาม ผู้นำท่านนั้นคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นผู้นำระดับสูงค่าเพียงใด ความเป็นผู้นำ จะถูกกำหนดโดยสิ่งที่ผู้นำเติมใจรับที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ ตำแหน่งผู้นำมิใช่ตำแหน่งที่ผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งลงมาและมิใช่ตำแหน่งที่ใครจะแต่งตั้งให้กับคนเอง แต่เป็นตำแหน่งที่ผู้ถูกน้า (ผู้ตาม) ให้แก่ผู้นำของตนเองคือว่า ผู้จัดการที่มีความสามารถในการจัดการได้ดี แต่ไว้ความสามารถในการนำก็มีมากน้อย

คูนซ์ และ โคนเนล (Koontz and Donnel. 1995 : 405) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ใช้อิทธิพลในอันที่จะทำให้บรรลุคุณประสงค์ที่วางไว้ประสบผลสำเร็จ

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคล ที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือตั้งดาวงขึ้นมา มีอำนาจและมีอิทธิพลเหนือการทำงาน ของกลุ่มสามารถพูดโน้มน้าว ชักจูง ชี้แนะ ให้สามารถในกลุ่มร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ของกลุ่มหรือองค์กรที่ตั้งไว้

## 2. หลักของการเป็นผู้นำ

ชาญชัย อาจิษสามารถ (2543 : 90) กล่าวถึงหลักการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ไว้ว่าดังนี้

## 2.1 ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมี

- 2.1.1 ความเฉลี่ยวฉลาด
  - 2.1.2 ปรับตัวก่อ
  - 2.1.3 เปิดตัว – เปิดเผย
  - 2.1.4 ความเพียรพยายาม
  - 2.1.5 ร่างกายแข็งแรง
  - 2.1.6 ความกระตือรือร้น
  - 2.1.7 เป็นคนทำงานหนัก
  - 2.1.8 ความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 2.1.9 ให้พริบ
  - 2.1.10 พลังงานสูง – ไฟแรง
  - 2.1.11 ความคิดสร้างสรรค์ – แสวงหาโอกาส
  - 2.1.12 ความริเริ่ม – การออกแบบ
  - 2.1.13 ความรู้ – ภูมิปัญญา
  - 2.1.14 บูรณาการส่วนบุคคล
- ## 2.2 ผู้นำต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2.2.1 ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น
  - 2.2.2 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป
  - 2.2.3 กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายใต้หน่วยงาน
  - 2.2.4 เชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน
  - 2.2.5 รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี
  - 2.2.6 กล้าเสียงและยอมรับความสูญเสีย
  - 2.2.7 มีความสามารถในการสื่อความระหว่างบุคคล
  - 2.2.8 แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง
  - 2.2.9 บุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต
  - 2.2.10 พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ
  - 2.2.11 ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง

### 2.3 คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของการผู้นำ

สติปัญญา	บุคลิกภาพ	ความสามารถ
1.วิจารณญาณ	1. ความสามารถในการปรับตัว	1.ได้รับความร่วมนื้อ
2.กล้าตัดสินใจ	2. ความตื่นตัว	2.ให้ความร่วมนื้อ
3.ความรู้	3. ความคิดสร้างสรรค์	3. เป็นนักคิด นักพัฒนา เป็นที่ยกย่อง
4.ความแคล้วคล่อง ว่องไว	4. บูรณาการส่วนบุคคลความเชื่อมั่น ในตัวเอง ความสมดุลในการมี การควบคุมอารมณ์ ความอิสระ	4. มีความสามารถในการเข้าสังคม มีส่วนร่วมในสังคม มีไหวพริบ มีความเป็นนักการอาชุด การนิเทศ

### 2.4 ผู้นำต้องก่อให้เกิดความแตกต่าง

2.4.1 มีการกิจที่น่าสนใจ

2.4.2 เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่

2.4.3 มีจิตธรรมสูง

2.4.4 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.4.5 มีความรู้สึกไว

2.4.6 เป็นนักเสียง

2.4.7 เป็นนักตัดสินใจ

2.4.8 ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด

2.4.9 สร้างความหมายอย่างมีประสิทธิผล

2.4.10 เป็นนักสร้างทีมงาน

2.4.11 กล้าหาญ

2.4.12 มีความผูกพัน

### 2.5 ผู้นำต้องมีประสิทธิผล จะต้องนำลิ่งที่ดีที่สุดของคนอื่นออกมายโดย

2.5.1 คาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง

2.5.2 ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด

2.5.3 จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ

2.5.4 สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีน่าหลงใหลให้แข็งแรงด้วยความด้วย

2.5.5 ใช้แบบเพื่อสนับสนุนความสำเร็จ

2.5.6 ยอมรับและให้การยอมรับกับผลลัพธ์

2.5.7 ใช้การผสมผสานกันของการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

## 2.6 ยึดถือกฎหมายแห่งความสำคัญ 13 ประการ

2.6.1 ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล

2.6.2 พัฒนาคน

2.6.3 สร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์

2.6.4 หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน

2.6.5 บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล

2.6.6 ลดความสำคัญของคำว่า “กำไร”

2.6.7 เม้นทุนมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหา

2.6.8 เป็นหัวหน้าพร้อมๆ กันเป็นพี่เลี้ยง

2.6.9 ตั้งมาตรฐานฝึกอบรมคนของตัวเอง

2.6.10 ให้อภัยในความผิดพลาด ถือเป็นการเรียนรู้

2.6.11 ไม่ใช้ยอมรับเฉพาะแต่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม

2.6.12 ไม่พยายามใช้เล่นให้เหลื่อมกับคน

## 2.7 บุคลิกของผู้นำที่มีประสิทธิผล

2.7.1 ให้คำจำกัดความที่เป็นจริง

2.7.2 ไม่ทำให้เงินป่าว แต่ทุนต่อความเจ็บปวด

2.7.3 ระบุ พัฒนา และสนับสนุนผู้นำในอนาคต

2.7.4 ควรระบุค่านิยมของหน่วยงานให้ชัดเจน

2.7.5 สนับสนุนความคิดเห็นที่หลากหลาย

2.7.6 มีวุฒิภาวะ

2.7.7 ให้เสริมภาพแก่ผู้อื่นที่จะเรียนรู้/องาน/ปฏิบัติงาน

2.7.8 สร้างความสมดุล

2.7.9 รับผิดชอบต่อประสิทธิผล

2.7.10 สร้างความแตกต่างที่มีความหมายในชีวิตของผู้ตาม

## 2.8 การปฏิบัติภาวะผู้นำ 5 ประการ

2.8.1 ท้าทายกระบวนการ

2.8.2 โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม

2.8.3 สนับสนุนผู้อื่นให้กระทำ

2.8.4 ให้แม่แบบของแนวทาง

### 2.8.5 สนับสนุนทางด้านจิตใจ

#### 2.9 ความผูกพันของภาวะผู้นำ 10 ประการ

##### 2.9.1 คืนหาโอกาส

##### 2.9.2 ทดลองและลองเสี่ยง

##### 2.9.3 มีวิสัยทัศน์ในอนาคต

##### 2.9.4 ได้รับการสนับสนุนจากคนอื่น

##### 2.9.5 สนับสนุนความร่วมมือ

##### 2.9.6 ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง

##### 2.9.7 ทำให้ผู้อื่นเป็นตัวอย่าง

##### 2.9.8 วางแผนเพื่อชี้ขาดต่อการแข่งขันเสมอๆ

##### 2.9.9 ยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของบุคคล

##### 2.9.10 ทดลองความสำเร็จ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 19) ได้กล่าวถึงหลักของการเป็นผู้นำไว้ คือ

L=LOVE รักความยุติธรรม หน้าที่การทำงาน ความก้าวหน้า

ของผู้ใต้บังคับบัญชาและความรักเยี่ยมนุษย์

E=EDUCATION & EXPERIENCE ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและ  
ประสบการณ์

A=ADAPTABILITY ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

และสิ่งแวดล้อม รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D=DECISIVENESS มีความเชื่อมั่นในตัวของสามารถตัดสินปัญหาได้รวดเร็ว

E=ENTHUSIASM มีความตั้งอกตึ้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังจริงใจ

R=RESPONSIBILITY มีความรับผิดชอบผู้อื่นถึงจะถูกคำหนนิและรับผิดชอบงาน

S=SACRIFICE & SINCERE เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์

ส่วนรวมด้วยความจริงใจและจริงจัง

H=HARMORIZE เสริมสร้างความสามัคคี ความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I=INTELLECTUAL CAPACITY มีความคิดริเริ่ม ฉลาด มีไหวพริบ ทันคน

ทันเหตุการณ์

P=PERSUASIVENESS ความสามารถในการอุยงใจคน

สรุปได้ว่า หลักการของการเป็นผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและพำนัค ผู้ได้บังคับบัญชาหรือหน่วยไปในทิศทางที่ดีและชัด โดยใช้ อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้ กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายและสามารถที่จะรักษาผู้อื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจกับคนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้

### 3. ประเภทของผู้นำ

#### 3.1 ประเภทของผู้นำ

การจำแนกประเภทของผู้นำ หากพิจารณาจากกระบวนการเกิดผู้นำสามารถจำแนก ได้ 2 ประเภท ดังนี้ (หวาน พินธุพันธ์. 2525 : 19)

3.1.1 ผู้นำโดยตำแหน่ง หมายถึง ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง อย่างเป็นทางการ เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการ ต่างก็เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ในห้องเรียนมีครูเป็นผู้นำ จึงเห็นได้ว่าผู้นำโดยตำแหน่งนี้ ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องเป็นบุคคล ที่มีตำแหน่งเท่านั้น

3.1.2 ผู้นำโดยสถานการณ์ หมายถึง ผู้นำที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ที่มี บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่ผู้หนึ่งใช้อิทธิพลต่ออีกผู้หนึ่งหรือต่อหัวหน้าเพื่อให้กลุ่ม ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ คุณที่ทำหน้าที่ซักจูง ชี้แนะกลุ่มจึงเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้ ไม่ได้เกิดขึ้นแต่เฉพาะในบุคคลที่มีตำแหน่งเท่านั้น ได้

#### 3.2 ประเภทของผู้นำจำแนกตามวิธีการบริหาร

จำแนกประเภทของผู้นำโดยพิจารณาจากวิธีการในการบริหารเป็นประเภท ได้ 2 ประเภทดังนี้ (Flippo. 1966 : 230 - 232)

3.2.1 ผู้นำประเภทนิเทศ หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำต้องปฏิบัติตามที่ผู้นำประทาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการหรือรวมอำนาจ มากที่สุด

3.2.2 ผู้นำแบบปฏิฐาน หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และนำไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผล ของการที่จะปฏิบัติงานหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติราชการมากกว่า

นำประเพณีเสริม การใช้จานาจไปในลักษณะที่นุ่งจะก่อให้เกิดความเสื่อมใสและสร้างร้าวในการปฏิบัติงาน โดยอาจถือว่าการนี้เป็นเครื่องมือยิ่งกว่าการใช้จานาจหน้าที่

### 3.3 ประเภทของผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะพฤติกรรมและลักษณะการบริหารงาน

การจำแนกการบริหารตามลักษณะการปฏิบัติงาน ลักษณะพฤติกรรมและลักษณะการบริหารงาน มี 3 ลักษณะ ดังนี้ (กิติ ตัยคานันท์. 2543 : 24 - 27)

#### 3.3.1 ผู้นำตามลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) ผู้นำตามกฎหมาย ได้แก่ ผู้นำที่เกิดขึ้นหรือเป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนด โดยกฎหมายจะกำหนดคุณสมบัติของแต่ละตำแหน่ง ไว้ว่าจะต้องเป็น เช่นนั้นเช่นนี้ ผู้ใดจะสามารถมาดำรงตำแหน่งนั้นตำแหน่งนั้นได้อย่างไร

2) ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ มีบุคลิก ลักษณะหรือความสามารถสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นได้ทั้งทางด้านลักษณะทางเดิน หรือของราชวงศ์ หรือของประเทศที่มีพระมหาภัยตริย์เป็นผู้นำ

3) ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ เช่น พระมหาภัยตริย์เป็นผู้นำ ของราชวงศ์ หรือของประเทศที่มีพระมหาภัยตริย์เป็นผู้นำ

#### 3.3.2 ผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรม ได้แก่

1) ผู้นำที่มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ มีลักษณะพฤติกรรมแสดงออก เป็นเด็จการ

2) ผู้นำที่กระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย เป็นหัวหน้างาน ที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย

3) ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากน้ำใจ ผู้นำประเพณีถือว่านำ้ใจเป็นสิ่งตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้การทำงานมี ประสิทธิภาพสูงชัดเจน ใช้เวลาขี้วุ่นให้คนทำงาน โดยการให้สินนำ้ใจค่าตอบแทนหรือสินจ้างรางวัล

#### 3.3.3 ผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน ได้แก่

1) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเด็จการ มีลักษณะดังนี้

1.1) ใช้จานาจตลอดเวลา

1.2) ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ รู้ข้อเท็จจริงแต่ผู้เดียว ฉะนั้น ทุกอย่างจะออกจากตัวเอง ไม่ว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ก็มักจะเป็นไป หรือเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์และมุ่งประโภชน์ส่วนตนมากกว่าคนอื่นหรือส่วนรวม

1.3) นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน

## มาตรฐานการปฏิบัติงาน ๑๖๑ สั่งลงมาจากเมืองบน

1.4) ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมาจากครุ หรือที่ได้กีตาน  
จะต้องผ่านหมายข้อความ ผู้นำประเทกนี้จะคิดอีก กว่าจะวินิจฉัยสั่งการให้ทำให้งานล่าช้า  
ค้างค้าง

1.5) ผู้ช่วยตามความรู้ศึกษาของผู้นำประเทกนี้จะ หมายถึง  
ผู้ได้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จไม่ใช่  
การทำงานของตนเองสำเร็จ เมื่อจากมีแต่งานของหัวหน้าไม่มีงานของผู้ช่วย

1.6) การตั้งกรรมการ เป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบให้ผู้อื่น  
ไม่ใช่เพื่อจะได้ฟังความคิดเห็น ประธานเกือนเป็นผู้พูดเสียงเดียวตลอดการประชุมหรือ  
ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานก็สรุปเสียงความคิดเห็น  
ของตนเอง เสร็จแล้วก็ถือว่าตนเป็นต้นที่ประชุม ทั้ง ๆ ที่การประชุมนั้นเกอบจะเรียกว่า  
เป็นการประชุมของประธานคนเดียว เพราะประธานพูดเองอย่างตลอดเวลา เมื่อเป็นเช่นนี้  
บ่อยเข้า คนอื่นในที่ประชุมก็ไม่มีโทรศัพท์พูด และเรื่องบางเรื่องซึ่งผ่านการประชุมแล้ว  
ก็จะหายไปเฉย ๆ เมื่อจากประธานไม่ให้ความสนใจติดตาม

2) ผู้นำแบบเสรี เป็นผู้นำแบบไม่อ้อไหน ปล่อยตามเรื่องตามราوا  
ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ อยู่แต่ลงนาม  
ผ่านเรื่องให้พื้นที่ไว้เป่าเท่านั้น ผู้นำประเทกนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) ไม่มีความริเริ่น

2.2) ทำงานโดยปล่อยจะ ไร้ต่อรอง ไร้ความรีอง ไม่คำนึงถึง  
หลักการ เหตุผล กฎหมาย กฎระเบียบ จึงมักไม่ใครจะยุ่งกับครุ ผู้ได้บังคับบัญชาคนใด  
จะทำอะไรมาก อย่างไรก็ได้

2.3) ไม่มีการกำหนดคิวตุณประสงค์ที่แน่นอน ถ้าเห็นว่าไม่ชัด  
ต้องระเบียบก็จะยอมให้เปลี่ยนแปลงวัดตุณประสงค์ไปได้ง่าย ๆ ตามความคิดของผู้ได้บังคับบัญชา  
หรือตามความต้องการของผู้ได้เปลี่ยนแปลงวัดตุณประสงค์ไปได้ง่ายๆ ตามความคิดตามข้อเสนอ  
ของผู้ได้บังคับบัญชาหรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา

2.4) ไม่มีการประเมินผลงาน

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นแบบที่ต้องสุดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น  
ของผู้อื่นขึ้นก็ถือความคิดเห็นของกลุ่มนี้ความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหารดังนี้

- 3.1) เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด สามารถมีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเองได้
- 3.2) จัดสรรแบ่งงาน และมอบหมายหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชา รับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสม
- 3.3) ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน รับฟังความคิดเห็นกัน คำปรึกษาหารือจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างจริงจังและเต็มใจ นั่นก็คือเกิดการทำงานเป็นทีม จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานในที่สุด
- 3.4 ประเภทของผู้นำจำแนกตามลักษณะผู้นำพื้นฐาน  
 โดยธรรมชาติมนุษย์มีลักษณะความเป็นผู้นำพื้นฐานอยู่ในตัว 4 แบบ ดังนี้  
 (กิติ ศัยคานานท์. 2543 : 40-42)
- 3.4.1 แบบเอาเกณฑ์ เป็นแบบของนักอนุรักษ์นิยมชอบของเก่า ยึดตัวเองเป็นที่ตั้ง จึงไม่เอาใคร อดทน เก็บด้วย เจ้าระเมียบ จึงเป็นคนยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานมากเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิด หวังเพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงานหรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาเพื่อนมาฝุ่น หรือจัดว่าเป็นคนที่ไม่เอาไหน เพราะไม่เอาทั้งงานและคนนับเป็น ลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด
- 3.4.2 แบบอาจงาน เป็นแบบของคนที่เอกสารอาจงานยึดถืองานเป็นหลักใหญ่สุดอยู่มั่นในงานมาก ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น จึงไม่เอาใคร ไม่มีเพื่อน สรุปได้ว่าเป็นคนเอกสารอาจงานแต่ไม่มีมนุษย์สัมพันธ์ นั่นก็คือ เม้นท์งานมากกว่าคน
- 3.4.3 แบบสัมพันธ์ เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงานเอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับคนอื่น ไม่อวดตัว ทำอะไรไม่อยากให้กระทบกระทบเทือนใจใคร ให้ความสำคัญเรื่องสัมพันธภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการงาน นั่นก็คือบุคคลประเภทที่เน้นที่คนมากกว่างาน ถ้าจะต้องเลือกระว่างคนกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะเลือก做人ไว้ก่อน
- 3.4.4 แบบประสาน เป็นลักษณะของคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆ กัน เท่าๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมนุษย์สัมพันธ์ที่คือต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือ

ร่วมใจกันทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเทศนี้จะมีศักดิ์ประการูปใหญ่ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาารัก ให้ความร่วมมือ เป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

### 3.5 ประเภทของผู้นำจำแนกตามแบบของผู้นำ การจำแนกแบบของผู้นำ มีการศึกษาไว้ 3 ประการคือ (พรนพ พุกกะพันธ์ 2544 : 20-21)

3.5.1 พิจารณาจากการที่ผู้นำได้นำซึ่งอำนาจ ซึ่งได้ใช้ด้วยหลักการพิจารณา จากพฤติกรรมของผู้นำที่ได้ดำเนินไปได้ ก็โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มพฤติกรรม ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และในบางกรณีผู้นำได้อำนาจ ในการปกครองบังคับบัญชาบนสามารถอาชันจะผู้อื่น กระทำการให้บุคคลอื่นทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามความประสงค์ได้ อำนาจนี้อาจได้มาจากการกฎหมาย กฎหมาย หรือขั้นตอนธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้นำและฐานะของผู้นำสูง ส่งสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอาจจะจำแนกผู้นำประเทศนี้ออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบใช้กระแส ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ได้นำซึ่งอำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาตามกฎหมาย มีอำนาจและใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ ราชการมากกว่าจะก่อให้เกิดอัมนาหหรือใช้อำนาจขันเกิดขึ้นจากตัวผู้นั้นหรือจากบุคคลภายนอก ของผู้นั้นเอง หัวหน้าแบบนี้ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น รัฐมนตรี อธิบดี หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เป็นต้น

2) ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่ได้นำซึ่งอำนาจขันเกิดขึ้นจากบุคคลภายนอก เป็นคุณสมบัติของผู้นั้น มิใช้อำนาจที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งหน้าที่ ความสำเร็จในการครอง ใจและชีวิตของผู้นำประเทศนี้ ได้มาจากแรงศรัทธาที่ก่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความเคารพ นับถือและเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้ร่วมใจร่วมใจกันปฏิบัติตามคำสั่ง คำแนะนำของผู้เป็น หัวหน้าด้วยความเต็มใจ ตัวอย่างแบบนี้ได้แก่ มหาตมะกันธิ ซึ่งสามารถใช้การเป็นผู้นำ ครองใจชาวอินเดียเป็นจำนวนล้านๆ คน อำนาจของผู้นำแบบนี้ตามคำพังเพยของไทยที่ว่า ธรรมคือ อำนาจ

3) ผู้นำแบบพ่อพระ คือ ผู้นำที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ไม่ได้ใช้ หน้าที่ในการปกครองบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง แต่การที่ บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติตามเพราะเกิดแรงศรัทธารือสัญญาณในตัวของผู้นำนั้นมากกว่า เช่น

พระนากษัตริย์ ซึ่งเป็นทั้งองค์ปะนุและสัญลักษณ์ของแรงศรัทธาของประชาชนชาวไทย

### 3.5.2 พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจ แบ่งออกได้เป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตโนมัติ คือ ใช้อำนาจต่าง ๆ ที่มีอยู่ใน การสั่งการแบบเผด็จการ โดยร่วมอัตโนมัติไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น ผู้นำจะตั้งหัวเป็นผู้บังการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง โดยเด็ดขาด ตลอดเวลา ปฏิบัติการแบบนี้เรียกว่า วัน แม่น ใจ (One man show) โดยไม่คำนึงถึงจิตใจ ของผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นบุคุชณ เช่น อิสเตอร์ บุสโลติน เป็นต้น

2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free - rein leadership) ผู้นำแบบนี้เกือบไม่มี ลักษณะเป็นผู้นำเหลืออยู่เลย คือ ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการได้ ๆ ที่ตาม ได้โดยเสรี ซึ่งการกระทำนั้นต้องไม่คัดค้านกฎหมาย กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ และคนเป็นผู้ดูแลให้กิจการดำเนินไปโดยอุตสาหะท่านนี้มีการตรวจสอบอย่างมากและไม่ค่อย ให้ความช่วยเหลือในการดำเนินงานใด ๆ ทั้งสิ้น

3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ที่ประนวลด้วยความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จากคณะบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มาประชุมร่วมกัน ยกประยุและแสดงความคิดเห็นใน ปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำเอาความคิดที่ดีที่สุดไปใช้ ดังนั้นนโยบายและคำสั่งจึงมีลักษณะเป็น ของบุคคล โดยเสียงข้างมาก

### 3.5.3 พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก การจำแนกตามแบบที่ผู้นำ แสดงออก เช่น ตามลักษณะและบทบาทของผู้นำ นั้นคือ

1) ผู้นำแบบบิดา - นารดาปกรองบุตร ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติตนเหมือน พ่อ-แม่ปกครองลูก คือ ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความปรารถนาที่จะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนได้ออกคำสั่ง ให้ความเคารพนับถือตนเหมือน พ่อแม่ ผู้นำแบบนี้ลักษณะเหมือนผู้นำแบบอัตโนมัติ

2) ผู้นำแบบนักการเมือง ผู้นำแบบนี้พยายามทะเลมและใช้อำนาจ โดยอาศัยความรอบรู้ และตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มี ความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ เข้าทำงานของว่ามีมือของผู้บังคับบัญชาของผู้นำ อีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลให้แก่ตัวเอง

3) ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ หรือจะเรียกว่า ไม่ได้เป็นผู้นำตามความหมาย ของทางบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและนำเสนอแก่ทีมงาน ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีความรู้เฉพาะอย่าง

#### 4. คุณลักษณะของผู้นำ

ได้มีการกล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกณฑ์สิน. 2526 : 233-234)

1. ต้องชอบซึ่งกิจกรรม ยิมาย สำนักงานหน้าที่
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและมั่นเอาไว้สู่ปัจจัย์เสนอ
3. ต้องมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ต้องรู้จัก

ใช้คนให้เหมาะสมกับงานด้วยความซื่อสัตย์

5. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที
6. ต้องรู้จักพิจารณาความสำคัญของงาน งานค่าวนต้องรีบทำก่อน
7. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี
8. ต้องมีความยุติธรรม
9. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
10. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา
11. ต้องเป็นคนมีความคิดเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเริ่ม
12. ต้องกระตุ้นสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทาง

ปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

13. เป็นคนใจกว้างมีใจหันแหน่งต่อสภาวะการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือ
- ที่ไม่เป็นมิตร อย่าเป็นคนหุบเหวต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ

14. ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับผิด

15. ต้องให้ความสนใจและเอาไว้ส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา

16. ต้องขยันในงานอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การทำงาน

17. ยกย่องชื่นเชยผู้กระทำการดีและกระทำการดีให้หน้าคนอื่นมีมีโอกาส

18. ดูหรือเล่นงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน

19. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความก้าวหน้าของเขาก็ขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด

20. ต้องให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการ ให้อย่างอ้างเอกสารความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

21. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจง่าย

22. ต้องเป็นผู้ดีสั่งหรืออำนวยการที่ดี
23. จะเป็นผู้นำและผู้บังคับบัญชาไม่ใช่ถือแสื้อยู่เบื้องหลัง
24. ต้องประพฤติดุณให้เป็นตัวอย่างที่คิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- กิติ ตักษานนท์ (2543 : 27-28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า
1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี
  2. มีความรู้ดี
  3. มีบุคลิกดี
  4. มีความคิดริเริ่ม
  5. มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจ
  6. มีความกล้าหาญ
- พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 69-70) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่ดีไว้ว่าดังนี้
1. เป็นผู้มีศักดิ์ปัญญาดี อย่างน้อยที่สุดก็ต้องฉลาดกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
- ประกอบด้วย
- 1.1 ความสามารถในการเชิงจินตนาการ
  - 1.2 ความสามารถในการสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความสามารถคิดสร้างสรรค์มากเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะชวนขยายความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
  - 1.3 มีวิชาการปัญญาดีโดยทั่วๆ ไปแล้ว วิชาธนาญาณดีหมายถึงความคิดที่จะตัดสินปัญหาหรือวิพากษ์วิหารปัญหาต่าง ๆ ไปในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและศึกษาระบบนั้นดี
  - 1.4 ความสามารถในการปรับตัวผู้นำในโลกที่ก้าวหน้าในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะต้องวิพัฒนาการศึกษาเพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ศักยภาพปรับตัวของผู้นำ นั้นหมายถึงทักษะการปรับตัวและการนำกลุ่มไปในทิศทางที่มั่นคง ได้โดยสมำ่เสมอ ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงหรือผลักดันไปในแนวทางใด
  - 1.5 มีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มและปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
  2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องเขียน ทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
  3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม ขวัญของกลุ่มอาจเป็นปัจจัยที่กำหนดผลผลิตสุดท้ายขององค์การ ผู้นำที่มุ่งผลลัพธ์ย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงปัญหาความพอดีงานจะเกิดการลางงาน

ขาดงาน การเปลี่ยนงานกันมาก ไม่มีการหาโอกาสและเวลาที่จะคิดหาลู่ทางใหม่ ๆ ให้แก่องค์การ

4. ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะที่เหนือกว่าผู้ตาม เหนือกว่าทางความคิด ผลงาน สถานะในองค์การในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนหัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่ามีความกล้าหาญกว่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์อันเป็นวิกฤติ ไม่เป็นคนเต็มใจเดียวรายไม่หยุดหย่อนบันทึ้ง และไม่ซึ่ร้าความผูกพันเกินไป

6. เป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้นักกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์ จะช่วยให้ปฏิบัติการได้ฯ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ผู้นำที่ขาดกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ปฏิบัติการทำไปตามรูปแบบและระเบียบวิธีที่กำหนด โดยระบบเมืองบันมีได้มีความคิดที่จะพลิกแพลงหรือไม่มีขั้นเชิงใด ๆ เเละนั่นเอง กลยุทธ์ของถูกกำหนดออกมายังรูปของวัตถุประสงค์ น ใบนาย ระบบที่ปฏิบัติ งบประมาณหรือแม้แต่กฎหมายใด ๆ ก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์จะกระทำได้ผลเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ

6.1 โอกาสในตลาดในขั้นนี้ผู้บริหารจะมองไปข้างหน้าและประเมินโอกาสจะประกอบการธุรกิจอย่างไรบ้าง

6.2 ความสามารถและทรัพยากรของบริษัทผู้บริหารจะมองบริษัทของตนมองไว้ว่า บริษัทมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไรและประเมินว่าวันข้างหน้า บริษัทจะมีความสามารถในการเข้าแข่งทางโอกาสในตลาดได้เพียงใด

6.3 ค่านิยมและอุดมการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ในระหว่างที่ผู้บริหารระดับสูงกำลังเทียบเคียงโอกาสดำเนินการและความสามารถในการดำเนินการ พร้อมทั้งเริ่มงานดูของเขตและทิศทางว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่จะถูกนำมาเข้ามาเป็นส่วนในการสร้างกลยุทธ์ คือค่านิยมและอุดมการณ์ส่วนตัว จะเอาความรู้สึกและหลักการส่วนตัวมาใช้ได้ในฐานะที่เป็นผู้นำและผู้กำหนดเส้นทางชีวิตของบริษัท การนำปัจจัยนี้เข้ามาประกอบจึงเท่ากับแนวทางที่ผู้บริหาร “ต้องการให้บริษัททำอะไรหรืออะไรได้บ้าง”

6.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมที่บริษัทจะต้องมีต่อสังคม บริษัทควรจะได้กำหนดสิ่งที่จะต้องทำและควรทำขึ้นมาเอง โดยคำนึงถึงจรรยาและศีลธรรมที่ดี แทนที่จะต้องรอให้คนอื่นเรียกร้องหรือขอให้รับบาปบังคับ ทั้งนี้ลักษณะความรับผิดชอบต่อสังคมจะแตกต่างกันไปตามสายธุรกิจ การนำปัจจัยนี้มาพิจารณาจึงเท่ากับ

### กำหนดค่าว่าบริษัท “ควรจะทำอะไรหรือเป็นอะไรได้บ้าง”

7. ต้องมีอำนาจซึ่งเป็นของคู่กับผู้นำ และจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะເອົາຫະຈຸ່ງຕ່ອສູ່ຫຼືໃນกรณີທີ່ຈະກ່ອໄຂເກີດຍອນຮັບນັບຄືແລະປົງປິດຕາມຄໍາສັ່ງຂອງຜູ້ນໍາໂຄຍຄຸຍດີ່ຈຳນາງອາງເກີດເຈີ່ງໂດຍຄວາມສາມາດໃນການສ່ວນຄວາມເຊື້ອຄື ພໍາວິທະຍາການພະນັກງານ ໂດຍຕຽບຕ່າງໆ

ໂຄຍຕຽບ

สโต๊อกดิล (Stogdill, 1974 : 74 - 75) ຈຶ່ງເຫັນວ່າຜູ້ນໍາຕ້ອງມີລັກຄະດັ່ງຕໍ່ໄປນີ້  
ນາກກວ່າສ່ວນເລື່ອຍຂອງສາມາດິກຄຸນ ຄືອ

1. ສຕີປັບປຸງ
2. ການສຶກຍາເລົາເວັບ
3. ຄວາມຮັບຜິດຂອບ
4. ການນຳສ່ວນຮ່ວມໃນກົງກຣມສັງຄນ
5. ສດານະທາງເສຍຽຸດິກແລະສັ້ນຄນ
6. ແຈ້ກການເຫັນສາມາຄນ
7. ມີຄວາມຄິດຮີເຮື່ອນ
8. ມີຄວາມເພີຍພາຍານ
9. ແຈ້ກວິທີທີ່ຈະທຳມາໃຫ້ສໍາເຮົາ
10. ມີຄວາມເຊື່ອນ້ຳໃນຕົນເອງ
11. ຕິ່ນຕັ້ງແລະຫັ້ງຮູ້ໃນສດານກາຮົດ
12. ມີຄວາມຮ່ວມມືອກນັ້ນ
13. ມີຄວາມສາມາດໃນການປັບປຸງ
14. ມີຄວາມສາມາດໃນການພູດ

ທີ່ກ່າວມາທີ່ໜ້າມຄະດູປີໄດ້ວ່າ ອຸປະລັກຄະຜູ້ນໍາທີ່ດີ ທີ່ສາມາດຈະນໍາອົງກຳການຫຼື

ຜູ້ໄດ້ບັນຍັດໃນໄຫ້ບໍລິຫານນີ້ ຄວາມຮັບຜິດຂອບ ມີຄວາມກຳຫາຍູ້

ມີຄວາມຍຸດທະຮົນ ເປັນແບບອ່າງທີ່ດີແກ່ຜູ້ໄດ້ບັນຍັດ ມີຄວາມຮັບຜິດຂອບ ມີຄວາມອົດທານ

ມີບຸກຄິກກາພົດ ມີສັງຄນ ດີນຄວາມກະຕືອງຮັນ ນຸ່ງນັ້ນ ມີມຸນຍົດສັນພັນທີ່ດີ ມີຄວາມສາມາດ

ໃນການຕັດສິນໃຈ ມີຄວາມຊ່ອສັດຍີ ມີຄວາມຄິດຮີເຮື່ອນ ມີວິນຍີໃນຕົນເອງ ມີຄວາມເສີຍສະໄລ ໄນເຫັນແກ່ຕົວ

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้หลายท่านดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 220) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อนำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทองอินทร์ วงศ์ไสชร (2523 : 165 - 167) ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการซัก◇วนหรือชี้นำคนอื่น โดยปราศจาก การใช้อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก

2. ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนด วัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและ ทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อน และสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะบังคับ ผลแห่งความสามารถสัมพันธ์ที่คือ บุคคลหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ต้องรับผิดชอบต่อ กิจกรรมและสวัสดิการของกลุ่ม ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นเมื่อคนคนหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกคนหนึ่ง หรือกลุ่มนั่น ในลักษณะที่ว่าการสั่งการ ให้เป็นไปตามเป้าหมายมาจากคนคนนี้ ความสำเร็จของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ไม่เคยเกิดขึ้นโดยลำพัง

5. ภาวะผู้นำ คือ การกระทำใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลต่อ กิจกรรม ขององค์กร

6. ภาวะผู้นำ คือ เป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์อย่างหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์รูปหนึ่ง ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน เรียกว่า ผู้นำสามารถกระทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ด้าน ดำเนินการ ไปในทิศทาง และวิธีการที่กำหนดขึ้นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ฉบับที่ ๑ เรื่องราญพิพัฒน์ พุสตี รุนาคม และสุวรรณฯ ทองประคิษฐ์ (2527 : 277) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นผู้นำ คือ ศิลปะในการซักจงผู้อื่นให้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถ และกระตือรือร้น

เทพพนม เมืองແນນ ແລະ ສວງ ສຸວະຮັບ (2529 : 181, 184) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อการกระทำการของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรดึงຈຸດມຸงໝາຍທີ່ໄດ້ກຳຫາດຂຶ້ນໄວ້ໃນສຕານກາຮັດໜຶ່ງໆ ອົງປະກອບຂອງกระบวนการ คือ ผู้นำ ผู้ดຳນາມ ແລະ ສຕານກາຮັດ

สุวิจิ ศรีปีดา (2533 : 202) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจจูงใจให้กับกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน ให้อ่ายາດ ให้ผลงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้ที่จะใช้อิทธิพลดังกล่าวได้ จะต้องได้รับความยินยอมพร้อมใจจากสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ ให้เป็นหัวหน้า

ประพันธ์ ตุริหาร (2532 : 126) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนและนำโดยคน คนเหล่านี้มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความนั่นใจในผู้นำนั้น เก็บพ้นบื้อและให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์ (2534 : 95) ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำการของผู้อื่น
2. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำมีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำการของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานกันอยู่
3. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำได้รับการคัดเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อเป็นหัวหน้า
4. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร
5. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำซึ่งได้รับแต่งตั้งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

วิชัย ໂຄສວຽນຈິນดา (2535 : 91) กล่าวว่าความเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อให้เกิดความพยาຍາມดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการซึ่งไม่ใช่คุณค่า โดยมีองค์ประกอบที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการคือ ผู้นำ ผู้ดຳນາມ ແລະ ສຕານກາຮັດ ความเป็นผู้นำที่ดีจะต้องแสดงผลให้เกิดความพึงพอใจในการกระทำและความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์การ

ไพบูลย์ เจริญพันธุวงศ์ (2540 : 3) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่า มีความหมายแตกต่างจากการบริหาร เพราะภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำคือ สภาพความสัมพันธ์รูปแบบหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคนซึ่งเรียกว่า ผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากที่เป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีกำหนด เพื่อช่วยเหลือด้วยความสามารถของหน่วยงานหรือองค์กรใช้อำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการชี้นำใจคน

ประเวศ วงศ์ (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดดุจมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดา นารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคล ที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือมิใช่ก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 ข : 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การชี้นำให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

กิติ ตยัคคานนท์ (2543 : 22) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ หรือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะชูโรงหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อซึ่งกันและกัน ให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วๆ ก็ได้

ชาญชัย อรจิณสมานาจาร (2543 : 9) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีม ต่อการกิจขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำ ในการมองหาแนวทาง เพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมายและชุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานงานกัน และพาภันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม คุณลักษณะ หรือความสามารถของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ การมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพล การสื่อสาร ความเชื่อมั่นศรัทธาและการชี้นำ ซึ่ง กระตุ้นหรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติภารกิจกรรมต่างๆ จนเป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

## 2. การเกิดภาวะผู้นำ

กิติ ตขคานนท์ (2543 : 22 - 23) ได้กล่าวถึง การสร้างภาวะผู้นำไว้ว่า มนุษย์ทุกคนเมื่อเกิดมาจะมีลักษณะเฉพาะตัวทั้ง กาย และจิตใจ โดยถ่ายทอดมาทางพันธุกรรมจากพ่อแม่ และบรรพบุรุษ ทำให้มีรูปร่างสูง ตalls คำ ขา ยาว ผ่อน ฯลฯ ต่าง ๆ กัน ส่วนจิตใจนั้น นอกจากการถ่ายทอดมาทางกรรมพันธุ์ดังกล่าวแล้ว ยังได้รับมาจากการเลี้ยงดูอบรมสั่งสอนของบุคลากรและผู้เลี้ยงดูคนอื่น ๆ (รวมทั้งพี่เลี้ยงหรือคนใช้) ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งโถก่อนไปโรงเรียน ทางกรหรือเด็กในระยะนี้ยังเป็นผู้บริสุทธิ์ตามธรรมชาติหรือ จะเรียกว่า “เป็นมนุษย์ดิน” ยังมีจิตใจที่ยังเป็นสันดานเดิมและต่างคนก็ต่างจิตต่างใจ เมื่อโตขึ้น ได้รับการศึกษาและการอบรมสั่งสอนที่ดีจากห้องสถานศึกษาและพ่อแม่หรือผู้ที่เลี้ยงดูก็จะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์หรือสุกข์ขึ้นเรื่อยๆ จนกระทั่งจบการศึกษา สามารถประกอบอาชีพได้ ก็จะกลายเป็นมนุษย์ดินที่ได้รับสิ่งห่อหุ้นขั้นที่ 1 หรือเปรียบเสมือนกับได้ความเสื่อผ้าหุ้นแรก กล่าวคือ มนุษย์จะได้รับการบ่มให้เป็นมนุษย์สุก ซึ่งมีสันดานสุกก็ต่อเมื่อได้รับการศึกษาและอบรมบ่มนิสัยที่ดี เพราะฉะนั้นนอกจากชาติกำเนิดหรือพันธุกรรมแล้ว การศึกษาอบรมจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ลูกที่มีพ่อแม่เป็นคนดีชาติจะสุก็ เมื่อได้รับการอบรมสั่งสอนไม่ดีหรือไม่ได้รับการอบรมดูแลสั่งสอน เด็กคนนั้นก็จะอาจกลายเป็นคนไม่ดีหรือเป็นโจรไปได้ คือ เป็นมนุษย์ที่มีสันดานสุกแบบไม่ดี ในทางตรงกันข้ามเด็กที่เป็นลูกโจรหรือมีชาติกระดูกไม่ดีแล้วได้รับการอบรมสั่งสอนเลี้ยงดูจากคนดี ๆ เด็กคนนั้นก็จะเป็นคนดีในอนาคตได้ สามารถที่จะปั้นหรือปูรุ่งແร่องให้มนุษย์นี้สันดานสุกที่ดีหรือไม่ดีได้ และสามารถเปลี่ยนสันดานของมนุษย์ที่ดีอยู่ก่อนให้เป็นสันดานดีก็ยังได้ มนุษย์ดินที่ไม่ได้รับการศึกษาอบรมสั่งสอนจนกระทั่งเป็นผู้ใหญ่ ก็จะยังเป็นมนุษย์ดินตลอดไป หรือถ้าได้รับการศึกษาและอบรมสั่งสอนครึ่งๆ กลาง ๆ มนุษย์ผู้นี้จะกลายเป็นมนุษย์ดิน ๆ สุก ๆ ก็ยังมี นอกจากรูปแบบแล้วยังมีสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งห่อหุ้นขั้นที่ 2 เปรียบเสมือนว่าได้ความเสื่อผ้าหุ้นอกอีกชั้นหนึ่ง เนื่องจากมนุษย์ไม่ได้อยู่คนเดียวในโลกนี้ ยังต้องอยู่ในสิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งกฎหมาย กฏระเบียบต่าง ๆ ของสังคม เช่น ศาสนา วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ เหล่านี้ เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก ถ้าบุคคลใดทำงานอยู่ในองค์การ สถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ บุคคลนั้นก็จะมีสิ่งแวดล้อมภายนอกในองค์การ เช่น กฏระเบียบทาง ๆ ขององค์การ โครงสร้างและ การบริหารขององค์การ ผู้มีบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะฉะนั้นสิ่งแวดล้อมทั้งสองประเภทนี้ ก็เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์นักหนึ่งจากสิ่งห่อหุ้นขั้นที่ 1

เพื่อจะสามารถปูรุ่งแต่งทำให้มุนย์เปลี่ยนแปลงไปได้ทั้งทางดีหรือเลว

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 23) ได้กล่าวถึงการก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ดี ไว้ว่า

1. การรู้จักหน้าที่ของตน คือ ผู้นำในหน่วยงาน ควรจะมีความรู้ความสามารถ ในขอบเขตของงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และนอกจากจะรู้งานในหน้าที่ในหน่วยงาน ของตนแล้ว ยังต้องมีความรู้เป็นหน่วยงานรอง ๆ ลงไปด้วย

2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบผู้อื่นให้บังคับบัญชาโดยความยุติธรรม และเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและปริมาณงานที่ควรจะมอบให้พร้อมกับแนะนำวิธี การปฏิบัติงานด้วย

3. การออกคำสั่งและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้อื่นให้บังคับบัญชาให้สำเร็จผล สมดังความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้

4. มีการตัดสินใจไม่ผิดพลาดและถูกกາลเทศา ผู้นำที่ดีควรจะมีการตัดสินใจที่ดี การตัดสินใจที่ดีย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ในหน้าที่การทำงาน รวมทั้งการพิจารณาอย่างรอบคอบและ ให้ทันแก่เวลาด้วย

5. ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาการทำงานเป็นผู้นำที่ดี หมายถึง การเป็นผู้ทรงค่าเวลามีความอดทนและเป็นผู้เสียสละ

6. ปลูกฝังความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มทำงานใหม่ๆ และให้ปฏิบัติงานที่มีระดับสูงขึ้นไปโดย การตรวจสอบความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

7. เป็นผู้ประสานงานของแต่ละหน่วยในองค์กรนั้นๆ โดยมีการพบปะสานหน้า กับผู้ร่วมงานและหลีกเลี่ยงการชอบพอกับบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเฉพาะ ให้ความปลอดภัย ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

8. ชื่อเสียงต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่เอาก ความดีความชอบของผู้อื่นให้บังคับบัญชาเป็นของตนเสียผู้ใดเสีย

9. คุณลักษณะดีภาพของผู้อื่นให้บังคับบัญชา คือ ให้ความสนใจสนับสนุนและมี ความห่วงใยในบุคคลที่ผู้อื่นให้บังคับบัญชา มีความเดือดร้อน

10. สำรวจ และฝึกฝนตนเองให้ดีขึ้นควรหาเวลาสำรวจผลงานที่ตนได้ปฏิบัติไป และแก้ไขปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น มีการรับฟังคำติชมจากผู้อื่นด้วย

สรุปได้ว่า การเกิดภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมากับทุกคน แล้วได้รับการปรับปรุง เสริมแต่ง โดยการศึกษาหรือการอบรมสั่งสอนและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะปรับปรุงเสริมแต่ง

หรือเปลี่ยนแปลงคน ๆ นั้น ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ภาวะผู้นำของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปจากลักษณะผู้นำที่มีฐานะที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับคนตัวเดิมเดิมดัน

### 3. การวัดภาวะผู้นำ

ล่าสุดแล้ว (Lashway and Latty. 2000 : [www.Ed.gov/cabases/Eric-Cigest/Index.html](http://www.Ed.gov/cabases/Eric-Cigest/Index.html).) ได้กล่าวไว้ว่า ในยุคที่ผู้บริหารค้านธุรกิจรับอาชีวะแนะนําของค้านความเป็นผู้นำจากนักประชุมชาวอังกฤษและนักบริหารมั่นโบราณ (Gothic) เป็นที่แพร่หลายว่าความเข้าใจในความเป็นผู้นำยังแตกต่างกัน หากไม่ฟังคุณสับสนยิ่งและหาก คนยังเห็นด้วยว่า โรงเรียนมีความจำเป็นจะต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่การระบุลักษณะและทักษะที่จำเป็นในการมีภาวะผู้นำไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย คนทั่วไปมักจะเชื่อว่าพากเพียรสามารถรับในความเป็นผู้นำได้ เมื่อพากเพียรสูงหรือเห็นได้ แต่โรงเรียนส่วนใหญ่มักจะเดาดึงจุดอ่อนที่ไม่ดีอย่างน้อยหนึ่งเรื่องที่เกี่ยวกับผู้บริหาร จึงมีผู้ให้ความสนใจกันอย่างมากเกี่ยวกับการค้นหาวิถีทางที่น่าเชื่อถือของการหาและคัดเลือกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีเครื่องมือมากมาย ที่อ้างว่าจะนํามาวัดขีดความสามารถในการรับในความเป็นผู้นำ เครื่องมือเหล่านี้ได้ผลหรือไม่เป็นไปได้ใหม่ที่จะดำเนินการจัดการทดสอบ เพื่อที่จะทราบถึงศักยภาพในความเป็นผู้นำได้ค่อนบก็คือ มีโอกาส แม้ว่าเครื่องมือทุกอย่างจะมีข้อจำกัดก็ตาม

### 3.1 การประเมินผู้นำที่เป็นระบบทางการ

การคัดเลือกผู้นำโรงเรียนเป็นการตัดสินใจที่เสียงสูงที่สุด คือ นักจะมีปัญหาโดยมีผู้สมัครจำนวนมากเกินไปและมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครน้อยเกินไป หลังจากได้มีการตรวจสอบผู้สมัคร โดยตรวจสอบประวัติส่วนตัวและเอกสารที่ส่งมาในการสมัครแล้ว ก็จะมีการสอนข้อเรียนและอยู่กับการสอนภาษาญี่ในการทำการตัดสินใจทันทุกท้าย แต่การสอนภาษาญี่เป็นไปในแบบนามธรรมมากและได้รับอิทธิพลอย่างง่ายดายจาก บุคลิก ลักษณะ กริยาท่าทางและทักษะการสอนทนาจะเห็นได้ว่าการเลือกผู้นำที่เปลี่ยนมีผลย้อนหลังในด้านเศรษฐกิจต่อองค์กรภายหลัง เขากล่าวว่า “ค่าใช้จ่ายที่ให้กับผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นจำนวนมหาพันคอลาร์ต่อปีจะเห็นได้ชัดเจน แต่การหาก้าจากการโอกาสต่างๆ ที่เติบโตนั้น เกือบจะเป็นไปไม่ได้” ถ้ามองในจุดนี้แล้ว การใช้ข้อมูลที่เป็นรูปธรรมมาใช้สนับสนุนเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการสอนภาษาญี่ปกติก็จะเป็นการดี การใช้รูปแบบการทดสอบอย่างรอบคอบเพื่อคัดเลือกผู้นำควบคู่กับข้อมูลอื่นๆ จะช่วยให้การได้ผู้นำที่ดีกว่าการใช้แค่เพียงการประเมินตัดสินเพียงอย่างเดียว การประเมินเป็นแบบทางการจะให้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ประการที่ 1 การประเมินจะเป็นรูปธรรม นั่นคือ คะแนนที่ทำโดยบุคคลภายนอกหรือดำเนินการแบบตรงไปตรงมาจะไม่มีอคติใด ๆ**

**ประการที่ 2 การประเมินแบบนี้ ได้รับการออกแบบมาเพื่อทราบถึงคุณภาพในความเป็นผู้นำสำคัญ ๆ อย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น การทดสอบสามารถมีคำถามที่ได้มีการจัดทำอย่างดีจำนวน 6 คำถามที่จะทำให้ทราบถึงทักษะของผู้สมัครที่มีต่อที่ทำงาน ดีกว่าที่จะให้ผู้สมัครจำแนกความสามารถภายใต้หัวข้อ แล้วนำข้อมูลในแต่ละด้านมาเปรียบเทียบกันดังที่เคยพูดมา เพื่อที่จะให้เกิดประโยชน์ต่อการวัดผู้นำ แบบทดสอบจำเป็นจะต้องมีแนวความคิดที่ชัดเจนว่าจะวัดอะไร แต่หลังจากมีการศึกษาค้นคว้าหาลายทศวรรษผู้จัดหมายคนก็ไม่สามารถหาคำจำกัดความที่เป็นสากลของคำนิยามความเป็นผู้นำที่ดีที่เป็นแนวทางเดียวกันได้ แต่ก็มีนักวิจัยยังว่า ได้พัฒนานิยามความเป็นผู้นำไว้กว่า 800 คำนิยาม ดังนั้นแบบทดสอบทุกๆ แบบจะสะท้อนกลุ่มของข้อสมมติฐานเข้าเพียงเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น นักทฤษฎีต่างๆ ได้มีการอภิปรายให้เดิมอย่างไม่มีที่สิ้นสุดในความแตกต่างระหว่างการบริหารและความเป็นผู้นำ และมีการกล่าวไว้ว่า การทดสอบ อาทิ เบนช์มาร์ค (Benchmarks) จะเลือกที่ด้านการบริหารต่างๆ ในทางตรงกันข้ามแบบการทดสอบจะพยายามค้นหาเพื่อที่จะทราบถึงความเป็นผู้นำที่ไม่ธรรมชาติ ในกลุ่มประเทศต่างๆ เช่น การแสดงทักษะกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจในวิถีทัศน์ร่วมและการส่งเสริมในจิตใจ จะเห็นได้ชัดเจนว่า ใน การวัดคน ๆ เดียวกันก็อาจจะปฏิบัติหรือทำการทดสอบในเครื่องมือ 2 อย่างนี้ได้แตกต่างกัน ไม่ว่าการให้คำจำกัดความจะเป็นอย่างไร ก็ตาม เมื่อการทดสอบแบบทางการจะไม่ค่อยขัดการปฏิบัติการด้านความเป็นผู้นำแบบโดยตรง แต่แบบทดสอบเหล่านี้ก็จะพิสูจน์หรือทำให้เห็นในการรับรู้เข้าใจของการปฏิบัติการในแบบทดสอบของตน เนื่องจากการรับรู้ในตอนเริ่มเป็นแบบนามธรรม เพราะฉะนั้นผู้สร้างแบบทดสอบจะต้องทำให้ผลที่ได้รับใช้ได้ โดยเกี่ยวพันของคะแนนกับพฤติกรรมการปฏิบัติจริง หากคะแนนในแบบทดสอบนั้นสูง แสดงว่าการปฏิบัติการในการทำงานดี แบบทดสอบนั้นก็จะมีค่าในการทำนายหรือคาดคะเนถึงความสำเร็จ**

### 3.2 การวัดศักยภาพในความเป็นผู้นำ

การวัดที่นิยมส่วนใหญ่จะเป็นเครื่องมือแบบปากกาและดินสอ โดยทั่วไปวิธีการทดสอบแบบนี้จะถามเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้แสดงความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งนักจะเป็นการวัดแบบใช้ค่าตัวเลขแทนพฤติกรรมหรือความเชื่อ คือ ที่ 1 หมายถึง มักจะเสมอๆ และ 5 แทนพฤติกรรมที่ไม่เคย

บางกรณีเรื่องคด้ายคลึงกันระหว่างหัวหน้าหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำเกณฑ์เดียวกันมาใช้โดยการถอดพากษาและจัดอันดับ การให้คะแนนของแบบทดสอบกระทำได้ในหลาย ๆ วิธี บางกรณีแบบทดสอบอาจจะตั้งไปให้ผู้พิมพ์เพื่อให้คะแนน บางครั้งอาจจะดำเนินการเอง และในบางครั้งอาจจะให้ครูบางคนเป็นผู้ให้คะแนน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการอบรมพิเศษหรือมีความชำนาญ ความหมายของคะแนนหาได้โดยการเบริบเที่ยงกับคนอื่นๆ ที่ทำการทดสอบ หรือกับกลุ่มของผู้น้ำที่ได้รับการพิสูจน์รับรองแล้ว ในกรณีส่วนใหญ่คำตอบบางอย่างก็เป็นคำตอบที่ดี คือสามารถทำนายคาดเดาในความล่าเรื่องในอนาคตได้ คะแนนที่สูงในการแก้ปัญหา ถือว่ามีความต้องการกว่าคะแนนที่ต่ำ วิธีการทางเดือกหนึ่งในการวัดที่ใช้อาจจะใช้ชุดของงานค้านการเป็นผู้นำแบบเดียนแบบจำลอง และให้ผู้ประเมินที่รับการอบรมจัดอันดับ การทำแบบทดสอบหลายๆ ค้าน รวมถึงค้านความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การพิจารณาตัดสินและความทันทันในความกดดัน ซึ่งจะไม่เหมือนกับแบบการทดสอบแบบเขียนตอบ โดยประเมินจะเป็นการปฏิบัติการในงานที่คด้ายคลึงกันกับการเผชิญในสถานการณ์จริง

### 3.3 ข้อจำกัดของการประเมินแบบทักษะ

เครื่องมือค้านตัวหนังสือจะเป็นแบบง่ายๆ ไม่เพงและเข้าใจได้ง่าย ข้อด้อยที่สำคัญก็คือ คำตอบที่เป็นตัวหนังสือในแบบทดสอบนั้น อย่างน้อยก็จะต้องมีข้อตอนหนึ่งที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมจริง ผู้ที่ทำแบบทดสอบได้ดีอาจล้มเหลวในชีวิตริงก็ได้และแบบทดสอบแบบกระดาษ – คินส托 จะแสดงสัญญาณมากกว่าจะให้ตัวอย่างของความสามารถในความเป็นผู้นำ เช่น แบบทดสอบของผู้ชั้นบรรทัดที่เพ่งผ่านแบบทดสอบแบบตัวหนังสือไม่ได้เป็นการประกันความสามารถว่าชั้นบรรทัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น เมื่อจากการรับรู้ในตนเองเป็นแบบที่เป็นนามธรรมมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการจ้างที่ผู้หางานก็จะมีเหตุผลอันสวยหมู่ให้ภาพที่ดี ดังนั้นการตอบสนองแบบรอบด้านหรือ 360 องศา และแบบที่มีการตอบสนองแบบนี้ก็อาจจะไม่เกี่ยวข้องสำหรับผู้สมัครในระดับแรกเข้า เมื่อการประเมินจะเน้นไปในแนวค้านการปฏิบัติการแต่ก็ไม่ได้วัดพฤติกรรมที่มีกับงานโดยตรง แม้แบบทดสอบและข้อปัญหาที่คด้ายคลึงกันจะสามารถให้รายละเอียดเจาะลึกที่เป็นประโยชน์ในด้านทักษะของผู้สมัคร แต่พากษาขั้นขาดลืมที่เป็นสถานการณ์จริง อาจจะเผชิญกับผู้นำด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์ระหว่างกันเป็นหลาย ๆ ตัวแปร พอที่จะกล่าวได้ว่า แบบทดสอบความเป็นผู้นำจะมีจำนวนไม่มากที่ได้รับการพัฒนาขึ้นพิเศษสำหรับในการเลือกผู้นำของโรงเรียน ส่วนใหญ่จะพัฒนาขึ้นมาในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ความใกล้เคียงของแบบทดสอบสำหรับสภาพแวดล้อมในโรงเรียนมักเป็นเรื่องที่จะต้องให้ความละเอียดอยู่รอบคอบมากและเมื่อ

เที่ยบแล้วนิแบบทดสอบในด้านความเป็นผู้นำไม่น่า ที่ได้นำมาศึกษาในด้านความสามารถใช้การได้ในด้านการทำนาย นั่นคือจะไม่มีหลักฐานที่แน่อนว่าการปฏิบัติ หรือทำแบบทดสอบในวันนี้จะทำนายคาดคะเนความเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในช่วงหลังปีข้างหน้าได้

### 3.4 แบบทดสอบไปใช้ในการคัดเลือกผู้นำ

**การใช้แบบทดสอบแบบทางการในกระบวนการคัดเลือกจำเป็นจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับปัญหาหลาย ๆ ปัญหา**

ประการที่ 1 จะต้องแนวใจว่าแบบทดสอบเหมาะสมกับความต้องการในตำแหน่ง ตัวอย่างเช่น หากบุคลากรของสำนักเรื่องว่าตำแหน่งงานจะต้องมีทักษะการกระตุ้นพิเศษควรจะใช้แบบทดสอบที่ให้การตอบสนองกลับที่เพียงพอต่อความต้องการนั้น ๆ

ประการที่ 2 หากแบบทดสอบเป็นไปตามเกณฑ์ด้านสติ๊ติพื้นฐานหรือไม่ เช่น ด้านการนำไปใช้ได้ผลและความน่าเชื่อถือ การใช้แบบทดสอบสำหรับการคัดเลือกจำเป็นจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความสามารถในการทำนายคาดคะเนในเรื่องของด้านกฎหมาย และผู้เกี่ยวข้องด้วย โรงเรียนควรจะหลีกเลี่ยงการให้น้ำหนักความสำคัญเป็นพิเศษกับการทดสอบที่ไม่ได้แสดงการวัดความเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่าผลลัพธ์จากการทดสอบต้องให้ละเอียด แทนที่จะลดผลการทดสอบให้เข้ากับการเปรียบเทียบตัวเลข่ายๆ ธรรมชาติ ผู้สมัครแต่คงข้อดีข้อเสียอะไรบ้าง การวินิจฉัยภายนอกนี้เข้ากับข้อกำหนดในตำแหน่งได้อย่างไร ของเขตใด ที่เป็นผลสอบที่มีอยู่ในประวัติย่อ และการสัมภาษณ์ของผู้สมัครก็จะเหมือนกับแบบทดสอบทั้งหมด การวัดความเป็นผู้นำจะให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือแต่ไม่ได้ทำการคัดสินใจ เครื่องมือที่ได้รับการออกแบบที่คิดจะเพิ่มความลึกและความอุดมให้กับกระบวนการคัดเลือกแต่จะไม่ตัดความจำเป็นในด้านการพิจารณาคัดสินในอาชีพอย่างรอบคอบอย่างไร

## 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำผู้ศึกษาได้ยึดองค์การศึกษา 5 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 ก : 128 และเอกสารที่ มาลีลัย. 2542 : 157–169)

### 4.1 ด้านวิสัยทัศน์

สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีได้ทวีความสำคัญมากขึ้น จนเข้าไปมีอิทธิพลต่อการบริหารและการผู้นำของ

นักบริหารทำให้ทุกองค์กรผลัดดันให้มีการพัฒนาองค์กรพัฒนาบุคคลกรตัวยระบบต่างๆ เพื่อให้สามารถให้องค์กรอยู่รอดและมีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง สิ่งที่จำเป็นและสำคัญก็คือ การเรียนดันอย่างถูกวิธี และไม่ว่าจะนำระบบใดมาใช้ก็เรียนดันด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นอันดับแรก จึงถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร (วีรุษ นาจะศิรานนท์. 2542 : 9-11) และได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

ชาญชัย อจินสมานาจาร (2543 : 23) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง เอกนา เป้าหมายหรือความต้องการของคุณที่ต้องการให้หน่วยงานของคุณในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า ปีหน้าหรือภายในสามปี ห้าปี สิบปี ฯลฯ เป็นคำจำกัดความ คำว่าความยิ่งใหญ่ สำหรับพัฒนาของคุณ ในคุณภาพ ผลิตผล บริการลูกค้า การทำงานกิจให้สำเร็จ

วีรุษ นาจะศิรานนท์ (2542 : 12-24) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์และให้ความหมาย ไว้ว่า ความมุ่งหมายในสถานภาพที่เราประสงค์จะไป จะเป็นหรือจะไปอยู่ สักวันหนึ่ง ในอนาคต โดยมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามวิถีทางที่จะทำให้อนาคตที่เราคาดหวังนั้นเป็นรูปธรรม ขึ้นมาให้จงได้ เช่น วิสัยทัศน์กับการสร้างอนาคต วิสัยทัศน์กับการอยู่รอด และวิสัยทัศน์ กับการประกอบธุรกิจ

ล่าสุดแล้ว (Lashway and Latty. 2000 : [www.Ed.gov/cababases/Eric-Cigest/Index.html](http://www.Ed.gov/cababases/Eric-Cigest/Index.html)) ได้กล่าวถึงการเกิดวิสัยทัศน์ ไว้ว่าวิสัยทัศน์ จะเกิดมีขึ้นได้มีเมื่อ คนต่างๆ ในองค์กรมีความเห็นสอดคล้องกันเห็นได้ชัดในด้านคุณค่า ความเชื่อ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่จะนำทางในพฤติกรรมของพวกเราหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “เงินทิศ” วิสัยทัศน์ จะเกิดมีขึ้นได้มีเมื่อคนต่างๆ ในองค์กรมีความเห็นสอดคล้องกันเห็นได้ชัดใน ด้านคุณค่า ความเชื่อ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะนำทางในพฤติกรรมของพวกเรารือ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ “เงินทิศภายใน” ส่วนวิสัยทัศน์ที่เป็น “เวทีทางด้านการศึกษา” ที่ เชื่อมประสานความรู้ของโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าหมายที่พึงต้องการ ซึ่งวิธีการบรรยายกาศหรือ ทุนชนแห่งจิตใจที่จะทำให้เกิดขนบธรรมเนียมทางด้านพฤติกรรม วิสัยทัศน์เป็นการประกาศ ในด้านแรงบันดาลของความฝันที่น่าสนใจ ประกอบกับภาพทัศน์ที่กระจ่างในส่วนที่ว่า จะสัมฤทธิ์ผลอย่างไร วิสัยทัศน์ที่คืนนี้ไม่เพียงแต่มีเป้าหมายที่มีค่าแต่ยังท้าทายและยืดหยุ่นใน กับทุกๆ คนในหน่วยงานโรงเรียนด้วย

ชัยอนันต์ สนูตรวาณิชย์ (2545 : [www.thai topic.com/mag/soc/chaivision.htm](http://www.thai topic.com/mag/soc/chaivision.htm)) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ไทยในสังคมโลกเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพิจารณา นั่นก็ เพราะ

เกี่ยวข้องกับอนาคตของสังคมไทย ที่ได้มีเงื่อนไขที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เราจะขอบหรือไม่ขอบกีดตาม จำเป็นที่จะต้องศึกษาการ เพื่อให้แบ่งขันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ถึงแม้ไปทำอะไรไม่ได้มากเท่าไร แต่ก็จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ นอกจากวิสัยทัศน์จะหมายถึง การมองไปข้างหน้าอย่างมีสติรู้จักตนเอง รู้จักความสามารถและข้อจำกัดของตน โดยที่ยังเคียง กับคนอื่น ยังหมายความว่าในวิสัยทัศน์ของเรานี้จะเตรียมตัว หรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นได้นั้น ควรจะคำนึงถึงอะไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้ของความเป็นไทยหรือ วัฒนธรรมแบบไทย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกมีความก้าวหน้ามากหลายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ก้าวไก นอกจากนั้น ปัจจัยบางประการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เพราะสังคมไทยเป็นสังคมเปิดและ เปิดรับความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างอิสระด้านต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น จึงกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ ของสังคมไทยอยู่ในกระแสสังคมโลกอยู่ 2 กระแส คือกระแสการเปลี่ยนแปลงด้าน วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านสังคมวัฒนธรรมการเมืองและ เศรษฐกิจ

#### 4.1.1 ความสำคัญของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กร ในทุกระดับ ถือว่าเป็นพิพากษาขององค์กร

ล่าสุดแล้ว (Lashway and Larry. 2000 : [www.Ed.gov/cababases/Eric-Cigest/Index.html](http://www.Ed.gov/cababases/Eric-Cigest/Index.html).) ได้กล่าวถึงทรรศนะของ โรเบร์ต พริตซ์ (Robert Pritz) ถึงวิสัยทัศน์ไว้ว่า องค์กรต่าง ๆ จะดำเนินงานอย่างก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพ หากทุกคน ได้เข้าใจและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะสร้างการตึงหัวใจระหว่างความจริงและอุดมคติ จะผลักดันให้ทุกคนทำงานร่วมกันลดคลื่นของว่างลง ผลที่เป็นหนึ่งเดียวกันจะมีความสำคัญ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมแบบแบ่งแยก” เมื่อจะทำที่ว่าไป จะถูกวิเคราะห์เป็นเรื่องของความพึงพอใจแต่ละบุคคล ยุทธวิธีการมองยังคงไม่ได้นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนอย่างทั่วถึงรวมถึงเรื่องมากกว่าในห้องเรียน และกล่าวถึงทรรศนะ เดวิด แมทธิว (David mathew) ไว้ว่าวิสัยทัศน์ เป็นวิถีทางของการเรียนโรงเรียนเข้ากับ สาธารณะที่เปลี่ยนไป เพิ่มขึ้น วิสัยทัศน์ที่จะท้อนความจำเป็นและวัตถุประสงค์ของชุมชนรอบๆ ไม่ได้เพียงแค่ปรับปรุงการศึกษา แต่ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ขึ้นมาใหม่

#### 4.1.2 ประเภทวิสัยทัศน์

การจำแนกวิสัยทัศน์สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (เวรูช  
นามะศิรานนท์ 2542 : 16-22)

1) วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ ทุกชีวิตตั้งแต่วัยเด็กจนดิบ トイเป็นผู้ใหญ่  
ในแต่ละช่วงเวลาของชีวิต ผู้ที่มีแรงใจคิดจะมีความมุ่งหมายกับอนาคตว่าต้องการเป็น  
อย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วก็มุ่งมั่นเพียรพยายามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ เช่น

- 1.1) วิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต
- 1.2) วิสัยทัศน์ในการงานหน้าที่
- 1.3) วิสัยทัศน์ในครอบครัว
- 1.4) วิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณ

2) วิสัยทัศน์องค์กร องค์กรไม่ต่างจากบุคคลที่ยอมต้องมีอนาคต  
ที่ดี จำเป็นที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี อันจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบ  
การบริหารงานรูปแบบต่างๆ ซึ่งในองค์กรที่จะเป็นผู้นำในภาคส่วนต่างๆ นั้นต้องมีวิสัยทัศน์  
ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับทราบและเห็นพ้องที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานตามแผน  
เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ให้ได้ภายในเวลาที่กำหนด

ที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมหรือแนวคิด  
การมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตของผู้นำที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อวางแผนปฏิบัติ  
ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

#### 4.2 ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ

นิญญาได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำไว้ พราะสูปได้คั่งนี้  
ความเชื่อมั่น หมายถึง เห็นตามด้วยความไว้ใจและเชื่อถือด้วยความนั้นใจ  
และให้ความหมาย ศรัทธา ไว้ว่า ความเดือนใจและความไว้ใจเชื่อถือ (พจนานุกรมฉบับ  
ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. 2525 : 275)

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 14) ได้กล่าวถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ  
ของผู้บริหารไว้คือ การมีหน้าที่ใช้ศิลปะของการแสดงออกที่เรียกว่า ภาวะผู้นำ เพื่อทำให้งาน  
ขององค์การ หรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานใน  
องค์การประสบผลสำเร็จนั้นมีหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งก็คือพฤติกรรม  
ที่ผู้นำ และพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มผสมพسانกันอย่างแยกไม่ออก เพราะพฤติกรรม

ของทั้งสองฝ่ายต่างกำหนดขึ้น โดยสถานบันโดยกลุ่มเป็นส่วนหนึ่ง ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ ย่อมจะต้องให้ความสนใจศึกษาแนวทางที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำของกลุ่ม

**4.2.1 ความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ โดยมีผู้นำการวิจัยรูปแบบพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติงาน ไว้หลายแห่งดังนี้ (กิตติฯ บริคิดลก. 2529 : 260-263)**

1) การวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอไฮไอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำใน การบริหารงานแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1.1) พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งงาน พฤติกรรมนี้แสดงออกถึงการยึดถืองานเป็นสำคัญ มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูง โดยไม่คำนึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2) พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงการมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้ที่แสดงออกถึงความเป็นนิตรที่ดีมีความไว้วางใจสนับสนุนนับถือซึ้งกันและกัน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน และความสัมพันธ์ในคณะค่าเนินไปอย่างอบอุ่นเป็นกันเอง พฤติกรรมลักษณะนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ การสื่อสารตลอดจนระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ไม่มีคือโดยเคร่งครัด แต่คำนึงถึงสิ่งที่จะกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพมากกว่า

2) การศึกษาแบบความเป็นผู้นำขั้นพื้นฐานของ แมคเกรเกอร์ (Mcgregor) จำแนกแบบผู้นำออกตามแบบการปกครอง 2 แบบ คือ

2.1) ผู้นำซึ่งใช้การปกครองแบบเผด็จการ เรียกว่า ทฤษฎี X โดยมีความเชื่อว่า คนโดยทั่วไปมีความเกียจคร้านแอบแฝงอยู่ ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยง ดำเนินโอกาส ผู้นำตามทฤษฎีนี้จะต้องควบคุมความขันคุณและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด เพื่อให้แน่ใจว่าเขาเหล่านั้น ได้ทำงานไปในแนวทางที่ไปสู่เป้าหมายขององค์การ ถ้าหากผู้ใดไม่ยอม ทำตามก็จะถูกลงโทษ

2.2) ผู้นำซึ่งใช้การปกครองแบบประชาธิปไตยเรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเป็นแนวความคิดที่มองข้ามกับทฤษฎี X มีความเชื่อว่า คนที่มีความสนุกสนานเพลิดเพลินต่อการทำงาน คนจะทำงานและรับผิดชอบต่องานที่ทำ ถ้าเขามีโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการของตนเองได้ ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา จากแนวความคิดของแมคเกรเกอร์ซึ่งให้เห็นว่า ผู้นำจะแสดงพฤติกรรม เช่นไร จึงอยู่กับข้อสมมติฐานในการมองคนและความเชื่อของผู้บริหาร

3) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ ลิกเกิร์ท (Likert) เน้นถึงกลุ่มและองค์การมากกว่าที่จะมุ่งถึงคน โดยแบ่งรูปแบบของความเป็นผู้นำในองค์การออกเป็น 4 ระบบ คือ

2.1) ระบบเด็จการแบบทรราช ผู้นำจะยึดถือข้อสมนตรฐานเกี่ยวกับตัวตนตามทฤษฎีของแมคเกโลร์อย่างมากนักจะมีการลงโทษ บังคับ ออกคำสั่งและควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.2) ระบบเด็จการแบบศิลปะ ผู้นำจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่องและจะตระหนักรถึงความสำเร็จของกลุ่มผู้อื่นได้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางครั้ง

2.3) ระบบการปรึกษาหารือ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังแสดงตนในลักษณะที่ว่าเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

2.4) ระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำตามระบบนี้จะยึดถือเอาข้อสมนตรฐานในการมองคนตามทฤษฎีของแมคเกโลร์ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหาร่วมกันผู้นำแบบนี้ถือว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย

4) การศึกษารูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ตามแนวคิดของ ฟีดเคอร์ (Fiedier) ได้ศึกษาแบบผู้นำ โดยการศึกษาวิจัยและได้สรุปผู้นำแบบใดที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานสำหรับทุกสถานการณ์ หัวหน้าที่ประสบผลสำเร็จคือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้ร่วมงานในสถานการณ์นั้น รวมทั้งพิจารณาภาระด้วยและส่วนประกอบอื่น ๆ ก็ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้กับงานที่ทำอยู่ ฟีดเคอร์ ได้สร้างแบบทดสอบผู้ร่วมงานที่ชอบน้อยที่สุด (Least-preflected co-work scale) หรือใช้ตัวบ่งชี้ว่า แอล พี ซี (LPC) เพื่อจำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

4.1 ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่ปฏิบัติการกิจดิ่งที่สุด แต่พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกนั้นอาจไม่เป็นที่ชื่นชมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4.2 ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Relation-oriented leader) หมายถึง ผู้นำที่พยายามสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม ยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เห็นอกเห็นใจและปราศจากการชู้บังคับ

5) พฤติกรรมใน 2 ลักษณะตามแนวคิดของเดเมซี (Demcy) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล โดยให้รายละเอียดังนี้

5.1) พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีลักษณะดังนี้

5.1.1) สามารถแก้ปัญหาด้านระเบียบวินัย ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครูเรื่องการแก้ปัญหาระเบียบวินัยในชั้น

5.1.2) มีการบำรุงรักษาความมั่นคงของครูและนักเรียนดี

5.1.3) ครูมีความรู้สึกมั่นคง

5.2) พฤติกรรมผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล มีลักษณะดังนี้

5.2.1) ไม่สามารถแนะนำในด้านการแก้ไขปัญหาด้านวินัยแก่ครู

5.2.2) ไม่สามารถนำตัวเอง ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3) ไม่สามารถใช้กลไกด้านบริหารดำเนินงานให้ถูกต้องไปด้วยดี

5.2.4) ขาดการให้ความช่วยเหลือแก่ครู

4.2.2 ความเชื่อมั่นและศรัทธาสำหรับผู้นำ ในฐานะนักบริหารการศึกษา  
การแสดงออกในลักษณะดังต่อไปนี้ (นพพงษ์ บุญจิตรคุลย์. 2534 : 99-100)

1) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มในงานใหม่นักบริหารการศึกษาที่ดีจะแสดงพฤติกรรมในด้านริเริ่มงานใหม่ ๆ ชี้แจง และมักจะมีที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี

2) นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง ต้องรู้จักสนับสนุนผู้ได้นั่งคบบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าวิธีการเดินอยู่เดียวเป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ต่อเพื่อนร่วมงาน

3) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับคนอื่น ๆ เมื่อเขารажางานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ย้อนรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน

4) นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลืออย่างดีนักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ได้นั่งคบบัญชา

5) นักบริหารการศึกษาในฐานะนักพูดที่เก่ง สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน

6) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนในการวางแผนและสนับสนุนให้

### เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผน

7) นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมได้เป็นอย่างดี การกิจขันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารคือการเข้าสังคมฯ จะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนนากมายในองค์การหรือภายนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่างๆ ให้นำสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การ

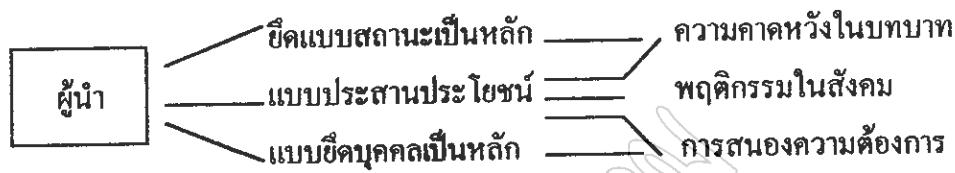
8) นักบริหาร ในฐานะนักเปลี่ยนแปลง ควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสถานที่ วิธีทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและมีชีวิตชีวา

9) นักบริหาร ในฐานะผู้วางแผนฐานหรือควบคุมมาตรฐานทาง พฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจะเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นในหน่วยงาน

เกตเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba. 1968 : 423-441) กล่าวว่า พฤติกรรมของคนคือ กิจกรรมที่คนกระทำขึ้นด้วยอิทธิพลของสิ่งเร้าต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้นำทฤษฎีสามาของ เลวิน (Lewin) มาทำการปรับปรุงและสรุปได้ว่า พฤติกรรมของคนนั้น ขึ้นอยู่กับการสมมานระหว่างบทบาทกับบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ ส่วนพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถของผู้นำในอันที่จะ ใช้ศักดิ์แท้แห่งภาวะผู้นำเข้าสูงบุคคล เป็นผู้ด้านหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประทับผลสำเร็จตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการจัดและการดำเนินการให้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์การใดๆ ก็ตามจึงขึ้นอยู่ กับพฤติกรรมการบริหารของผู้นำในหน่วยงานหรือองค์การนั้นๆ เป็นสำคัญ

4.2.3 ได้ศึกษาผู้นำตามแบบพฤติกรรมที่แสดงออกในการบริหารตามแนวความคิดทฤษฎีกระบวนการทางสังคมและแบ่งผู้นำเป็น 3 แบบ คือ (Getzels and Guba. 1968 : 56)

- 1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักเป็นผู้นำที่ยึดคุณประسنค์และผลประโยชน์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความพอใจ ความต้องการของผู้ร่วมงาน
- 2) ผู้นำที่ยึดเป็นบุคคลหลัก เป็นผู้นำที่ยึดคือและเน้นความพึงพอใจตอบสนองความต้องการผลประโยชน์ต่อบุคคลเป็นสำคัญ
- 3) ผู้นำประสานประโยชน์ เป็นผู้นำที่ยึดเอาผลประโยชน์ขององค์การและความพึงพอใจผู้ร่วมงานไปพร้อมกัน คือให้ได้ทั้งงานและน้ำใจผู้ร่วมงาน ดังภาพต่อไปนี้



### แผนภูมิที่ 1 จำแนกผู้นำตามแนวคิดของทฤษฎีระบบสังคมหรือทฤษฎีกระบวนการทางสังคม

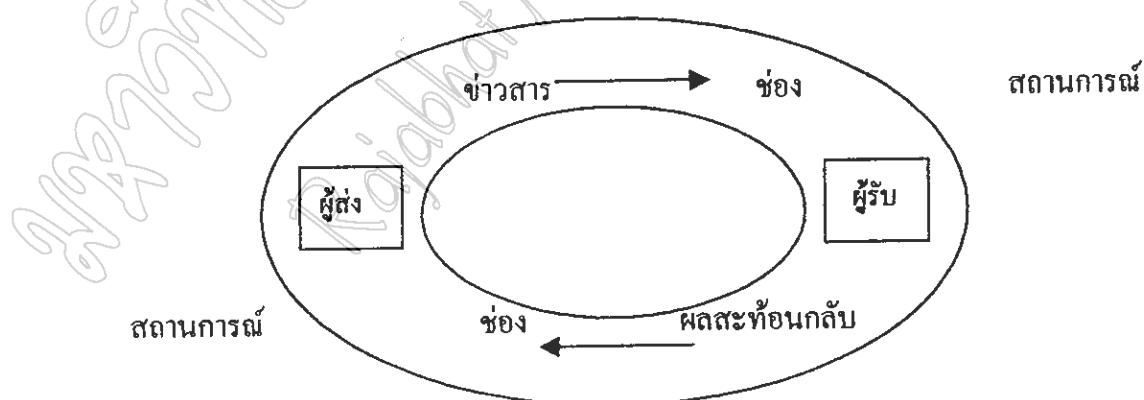
ที่กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า ความเชื่อนั้นและศรัทธาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่จะส่งผลต่อการยอมรับ ความเชื่อถือ ความไว้ใจ ความเชื่อนั้น และศรัทธาราของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนทำให้ผลงานขององค์กรมีประสิทธิภาพไปด้วย ก็ล้วนคือ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้ง ความเลื่อมใสต่อผู้บริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในระดับสูงด้วยแรงงานของหน่วยงาน ก็สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้าผู้บริหารพฤติกรรม ผู้นำไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อถือ ความเลื่อมใส ศรัทธาต่อผู้บริหารและขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหาร จึงต้องดำเนินถึงพฤติกรรมที่จะแสดงออกต่อผู้ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา

#### 4.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญต่อผลสำเร็จของการบริหาร งานในองค์การ การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่าย ต้องรับทราบนโยบายและเมียบข้อบังคับต่างๆ ให้เข้าใจตรงกัน จึงจะทำให้งานดำเนินไป ด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา จึงควรให้ความสนใจ และความสำคัญของการติดต่อสื่อสารเพื่อที่จะได้นำวิธีการ หลักการไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารงาน (สุมรา เตียวอิสราศ. 2527 : 93)

ชาญชัย อาจินสามารถ (2543 : 17-19) กล่าวว่า การสื่อความหมาย เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ไม่มีอะไรเกิดขึ้นโดยปราศจาก การสื่อความหมาย ทุกสิ่งเริ่มต้นและยุติด้วย การสื่อความหมายทางวาจาหรือทางลายลักษณ์อักษร การแสดงความประสงค์ การให้บริการ การนำเสนองานทุกอย่างต้องเกี่ยวข้องกับการสื่อความหมายที่ต้องทำไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเห็นได้ว่า การสื่อความหมายประกอบคำข้องค์ประกอบ 6 อย่าง คือ

1. ผู้ส่ง เป็นผู้เริ่มการสื่อความหมาย แสดงแนวคิดหรืออารมณ์ ส่งบันทึกช่วยจำ หรือรายงาน เป็นต้น
2. ข่าวสาร เป็นการถ่ายทอดความหมายและอาจเป็นคำพูด หรือไม่ใช่คำพูด หรือทั้ง 2 อันด้วย ข่าวสารที่เป็นคำพูดมักเป็นการพูดหรือคำที่เป็นลายลักษณ์อักษร ข่าวสารที่ไม่ใช่คำพูดมักมาจากการผู้ส่ง เช่น ในหน้าตา การเคลื่อนไหว เป็นต้น
3. ซ่อง การสื่อความหมายเป็นการสื่อในการส่งหรือรับข่าวสาร การมองเห็น และเสียงเป็นช่องการสื่อความหมายที่มีการใช้บ้อยที่สุดในสังคมของเรา
4. ผู้รับ คือ บุคคล กลุ่มคนหรือสิ่งที่ข่าวสารตรงไปเพื่อให้การสื่อความหมายเกิดขึ้น ผู้รับต้องรับในสิ่งที่ผู้ส่งถ่ายทอดได้
5. ผลสะท้อนกลับ เป็นสิ่งจำเป็นที่แสดงถึงประสิทธิผลในการสื่อความหมายจากผู้รับไปยังผู้ส่งในการแสดงออกซึ่งการรับและการเข้าใจข่าวสาร ถ้าไม่มีการตอบสนองดังกล่าวอาจไม่แน่ใจว่าการสื่อความหมายที่แท้จริงได้เกิดขึ้นแล้ว ด้วยย่างที่คือของผลสะท้อนกลับ คือ เมื่อพนักงานคนหนึ่งของคุณขอให้คุณกล่าวคำสั่งช้า เขายังการหา
6. สถานการณ์ของการสื่อความหมายเกิดขึ้นในสถานการณ์ในเวลาใดเวลาหนึ่ง และในสถานที่ใดสถานที่หนึ่งภายใต้สิ่งแวดล้อมและองค์ประกอบต่างๆ สถานการณ์มีอิทธิพลต่อสิ่งที่ส่ง วิธีการรับข่าวสารเป็นที่เข้าใจดังเทคนิคของผู้ส่งหรือไม่ ด้วยสถานการณ์จะเป็นตัวชี้วัดการสื่อความหมายเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ปัจจัยเหล่านี้อาจเป็นส่วนที่อาจทำให้เข้าใจผิด กระบวนการสื่อความหมายอาจล้มเหลวได้ในจุดใดจุดหนึ่งด้วยเหตุผลต่างๆ



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการสื่อความหมายที่คีเมียน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 99-100) กล่าวถึง การติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนคำพูด ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สัญลักษณ์เพื่อที่จะให้สามารถในองค์การ หนึ่งองค์การได้เข้าใจความหมายและสามารถนำไปฝ่ายอื่นได้ ดังนั้นในการติดต่อสื่อสาร นั้นจะต้องมีผู้นำส่งสาร มีสารและผู้รับสาร นอกจากนี้ยังต้องมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งมีเป้าหมายบางอย่าง อาจเป็นการแจ้งบางสิ่งบางอย่างแก่ ผู้รับข่าวสาร สร้างอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้รับข่าวสาร สนับสนุนทางค้านจิตใจแก่ผู้รับข่าวสาร หรือสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้รับข่าวสาร เช่น ขอข้อมูลหรือขอให้ปฏิบัติตาม คำสั่งข้อกำหนดนี้ใช้ในการพิจารณาว่าผู้ติดต่อสื่อสารสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้หรือไม่นั้นได้แก่ ได้รับความสนใจจากผู้รับข่าวสาร ความเข้าใจข่าวสารของผู้รับข่าวสาร และผู้รับข่าวสารยอมรับข่าวสาร

ดังนั้น การที่จะทราบว่าการติดต่อสื่อสารสำเร็จมากัน้อยเพียงใด ผู้ส่งก็อาจๆ ได้จากการแสดงออกของฝ่ายผู้รับ ถ้าหากฝ่ายผู้รับแสดงพฤติกรรมเป็นไปตามความมุ่งหมาย ของผู้ส่ง ก็ย่อมแสดงว่าการติดต่อสื่อสารได้ผล ในทางตรงกันข้ามหากพฤติกรรมของฝ่ายผู้รับแสดงออกผิดไปจากความมุ่งหมายของผู้ส่ง ก็ย่อมแสดงว่าการติดต่อสื่อสารไม่ได้ผล หรือหากฝ่ายผู้รับไม่ได้แสดงพฤติกรรมแต่อย่างใด ก็ถือว่ามิได้มีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น

#### 4.3.1 องค์ประกอบที่สำคัญของการติดต่อสื่อสาร มี 6 ประการ คือ

- 1) ผู้ติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้พูด ผู้ส่ง และผู้ออกคำสั่ง
- 2) ทำการติดต่อสื่อสาร ด้วยการพูด การส่งหรือการออกคำสั่ง
- 3) ข่าวสาร ได้แก่ คำสั่ง รายงานหรือคำเสนอแนะ
- 4) ผู้รับการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้รับ ผู้ตอบ
- 5) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร เพื่อชักจูงหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม

ของผู้รับการติดต่อ

6) การสนองตอบ ได้แก่ คำตอบหรือการแสดงผลกิริยาอาการ ความเข้าใจ

#### 4.3.2 ประเภทของการติดต่อสื่อสาร (กิตินา ปรีดีศิลป. 2529 : 280-282)

และพรนพ พุกกะพันธุ์ 2544 : 100) การติดต่อสื่อสารแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนมีข้อกำหนด มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร การติดต่อสื่อสารแบบนี้ถือว่าเป็นแบบทางการจะมี 3 ระดับ คือ

1.1) การติดต่อสื่อสารจากบนไปล่าง เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปตามสายบังคับบัญชาจากบนลงมาข้างล่าง เป็นการนำอาณัติอย่าง การวินิจฉัยสั่งการหรือคำแนะนำไปตามสายงานบังคับบัญชา (Flow of command) ได้แก่ ระบบที่มีชื่อเรียกว่า ข้อบังคับนโยบาย ฯลฯ

1.2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน เป็นการสื่อความหมายที่มีลักษณะการสนองตอบ การสื่อสารความหมายจากล่างขึ้นสู่บน เป็นการนำกลับข้อมูลไปใช้งานบังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานได้แก่ การเสนอรายงาน อุปสรรค ข้อเสนอแนะ การสนองตอบ ข้อหารือการร้องทุกข์ เป็นต้น

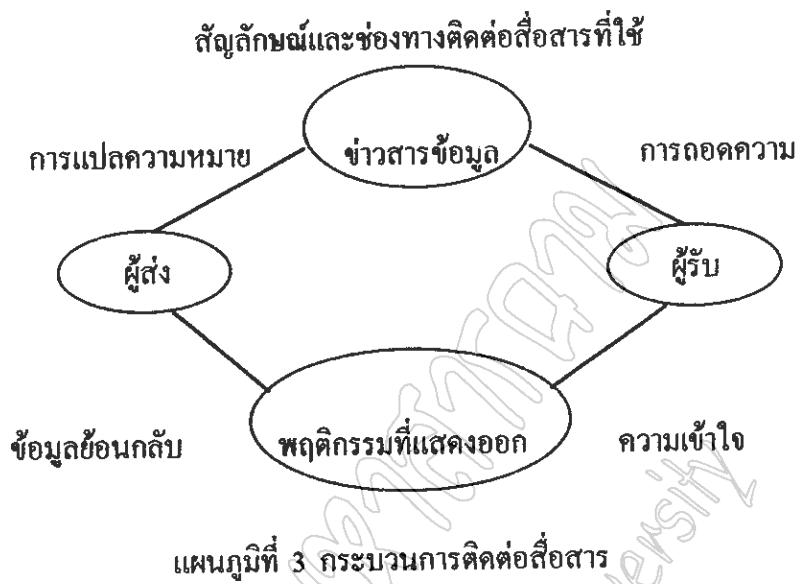
1.3) การติดต่อสื่อสารจากแนวอน เป็นการติดต่อระดับเดียวกัน เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Non formal communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่นิ่มได้ดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่ค้านึงถึงความรู้สึกของคุณเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินไปในรูปแบบของบุคคลต่อบุคคล การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการนี้ เป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการศึกษาองค์กรอยู่ปัจจุบันและมีความสำคัญไม่น้อย เพราะสามารถแพร่กระจายไปได้ไกดและกว้างขวาง จนมีคำบรรยายเทียบว่า เป็นเถื่อน ข้อมูลข่าวสารต่างๆ จะถูกส่งต่อไปเรื่อยๆ ข้อดีของการสำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ ความรวดเร็ว ข้อเสีย ก็คือ ข่าวสารข้อมูล อาจพิจารณาความจริงได้ยาก

4.3.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการผ่านข้าราชการข้อมูลและความเข้าใจ เพื่อที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการติดต่อสื่อสารนี้ดังต่อไปนี้

(ธงชัย สันติวงศ์. 2530 : 426-427)

- 1) ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล
- 2) ผู้รับข่าวสาร
- 3) ช่องทางติดต่อสื่อสาร
- 4) ตัวผู้สื่อสารต่าง ๆ



4.3.4 ช่องทางดินของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการกระทำได้หลากหลาย แต่การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการไม่อาจดำเนินช่องทางที่แน่นอนของการติดต่อได้ จึงพิจารณาเฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบที่เป็นทางการ อาจจำแนกช่องทางการสื่อสารได้เป็น 3 ช่องทาง คือ (พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 101)

#### 1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward communication)

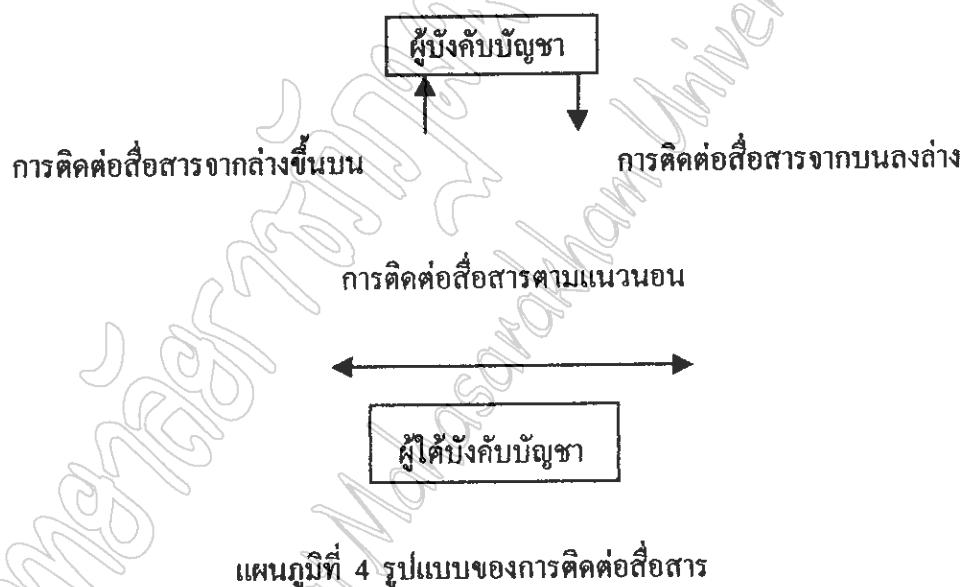
เป็นลักษณะการไหลของข่าวสารตามสายการบังคับบัญชาจากบนลงมาถึงฐานชั้งล่าง เป็นการบริหารแบบดั้งเดิม เป็นแบบการบังคับบัญชา ได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย คำขอร้อง คำเตือน คำยินดี และการซักซ้อมความเข้าใจ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้เป็นอุปกรณ์ในการสื่อสาร ได้แก่ โพสต์อร์ แผ่นป้าย จดหมาย วารสารขององค์กร เอกสารคู่มือ จดหมายข่าว หนังสือเรียน วารสาร เครื่องกระจายเสียงและข้อเรียนต่างๆ เป็นต้น

#### 2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปข้างบน (Upward communication)

มีลักษณะเป็นการสนับสนุนตามการติดต่อสื่อสารแบบจากบนมาล่าง การไหลของข่าวสารที่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารวิธีนี้ได้เน้นความสำคัญมาก เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นต่อผู้นำหรือหัวหน้างานได้เต็มที่ สามารถซักซ้อมความเข้าใจ และเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดียิ่งขึ้น การเสนอรายงานผลงาน อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติ คำแนะนำในทางเทคนิคหรือทางวิชาการ ข้อเสนอแนะ ข้อสงสัย ข้อหารือหรือการร้องทุกษ์ เป็นต้น ส่วนเครื่องมือสื่อสารที่ใช้ ได้แก่ การติดต่อตามลำดับชั้น ของสายการบังคับบัญชาผ่านที่ปรึกษา พนักงาน เจ้าหน้าที่องค์กรและกรรมการ

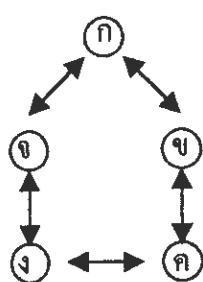
รับเรื่องร้องทุกข์ การใช้กล่องแสดงความคิดเห็น หรือการเปิดโอกาสของผู้บังคับบัญชา  
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวอน (Horizontal communication หรือ Across communication) การติดต่อสื่อสารตามแนวอนนี้เป็นส่วนน้อยเมื่อเทียบกับ 2 แบบ ข้างต้น การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างอธิบดีกับอธิบดี อธิบดีกับรองอธิบดี ผู้อำนวยการกองกับผู้อำนวยการกองหัวหน้าฝ่ายกับหัวหน้าฝ่าย ฯลฯ ดังนี้ เป็นต้น จะเป็นการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการสอนตาม และปรึกษาหารือเป็นส่วนใหญ่

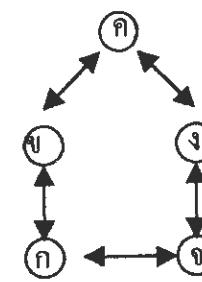


4.3.5 สายใยของการติดต่อสื่อสาร ในวรรณของ Alex Beveles and Dermott Barrett บอกว่า ลักษณะของทางการติดต่อสื่อสารจะมีลักษณะเป็นสายใยที่เชื่อมต่อระหว่างศูนย์การตัดสินใจทั้งหลาย สายใยดังกล่าวจะมีผลโดยตรงต่อการติดต่อสื่อสาร เป็นอย่างมาก ลักษณะของสายใยการติดต่อสื่อสารที่แตกต่างกันออกไปประกอบให้เกิดผล แตกต่างกัน ดังภาพที่แสดง (พrnพ พุกกะพันธุ์. 2544 : 102-103)

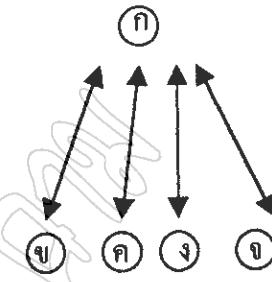
แบบที่ 1



แบบที่ 2



แบบที่ 3



	วงกลม	ถูกใช้	รวมศูนย์
ความรวดเร็วในการแก้ปัญหา (ปัญหารรุนดา)	ช้า มีน้อย ไม่มีเลย สูง สูง	เร็ว มีมาก มีพอถูก ต่ำ ต่ำ	เร็วมาก มีมาก มีเด่นชัดมาก
ความถูกต้องในการแก้ปัญหา(ปัญหารรุนดา)			
ความชัดเจนของภาวะผู้นำ			
ขวัญโดยเฉลี่ย			
ความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของปัญหา			

แผนภูมิที่ 5 ลักษณะของสายในการติดต่อสื่อสารที่แฝงตัวกันออกไปประจำให้เกิดผลที่แตกต่างกัน  
สายแบบที่ 1 หรือเป็นวงกลม จะเป็นสายที่เปิดโอกาสให้ตัวบุคคลแต่ละคน  
สามารถติดต่อสื่อสารกับคนที่อยู่ข้างเคียงได้ทั้งสองข้าง

สายแบบที่ 2 หรือแบบถูกใช้ จะมีลักษณะทำงานเดียวกันกับแบบวงกลม  
ยกเว้นแต่ว่าบุคคลที่อยู่ปลายสุดของสายการติดต่อสื่อสารจะไม่สามารถติดต่อกับบุคคล  
ข้างเคียงอย่างเดียวเท่านั้น

สายแบบที่ 3 หรือแบบรวมศูนย์ จะเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่  
มีกำหนดศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารให้เข้าอยู่กับตำแหน่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง  
เป็นหลัก ในกรณีการติดต่อสื่อสารใดๆ ภายในกระบวนการจะต้องการทำผ่านศูนย์รวมนี้เสมอ  
จะเห็นว่าสายในการติดต่อสื่อสารตามแบบที่ 3 หรือแบบใหม่มีศูนย์กลางสามารถแก้ไขปัญหา  
ที่ไม่ซับซ้อนได้รวดเร็วและถูกต้องที่สุด ในขณะเดียวกันกลับพบว่า การจัดสายในการติดต่อ  
สื่อสารแบบแรกนั้นมีข้อดี 2 ลักษณะ คือ ขวัญและกำลังใจของสมาชิกภายในกลุ่ม โดยเฉลี่ย  
อยู่ในระดับสูงและมีความสามารถในการปรับตัวภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง  
เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ที่มีอนามัยให้ ส่วนการจัดสายในการติดต่อสื่อสารแบบที่ 2 ไม่ปรากฏข้อดี  
ข้อเสียอย่างชัดแจ้งเหมือน 2 กรณีดังกล่าว เหตุผลที่การจัดสายแบบที่ 1 มีความคต่องตัว

ในการปรับตัวเพื่อรับกับปัญหาเปลี่ยนแปลงทำให้สามารถวิวัฒนาการได้สูง เพราะสามารถส่งเสริมให้ผู้ต่างด้าวที่จะมาไม่ส่วนในกระบวนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ เหตุผลเดียวกัน การติดต่อสื่อสารแบบที่ 3 จะช่วยให้มีการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็ว กีโน่องมากจากการมีสามารถทำงานน้อยเป็นผู้นำในกระบวนการตัดสินใจ การที่จะเลือกสายใยการติดต่อสื่อสารแบบใด ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือความนุ่มนวลมาก ถ้าความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาเป็นสิ่งสำคัญ ก็ต้องเป็นแบบศูนย์กลาง แต่ถ้าความคล่องตัวในการปรับตัวเพื่อรับกับปัญหาค่อนข้าง เป็นความนุ่มนวลที่ต้องการก็ต้องจัดเป็นวงกลม และหากจะดูความสัมพันธ์ด้านอื่นๆ จะเห็นว่า ภายในสายใยของการติดต่อสื่อสารตำแหน่งที่ตั้งจะเป็นสิ่งแสวงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ ภายในกลุ่มดังกล่าวด้วย ดังจะเห็นได้ว่าแบบที่ 3 บุคคลที่อยู่ที่ศูนย์กลางจะมีบทบาทเป็นผู้นำ อย่างเห็นได้ชัด และด้วยเหตุนี้เองที่ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะได้รับ มอบอำนาจให้กระทำ เป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาแทนสามารถฝ่ายต่างๆ ได้ แต่วิวัฒนาการ ของกลุ่มจะต่ำลง เพราะเนื่องจากแต่ละฝ่ายที่ติดต่อ กันนั้น ต้องกระทำการผ่านผู้นำหรือศูนย์กลาง เพียงคนเดียว ความเข้าใจระหว่างกันจึงเป็นไปได้ยาก ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติเป็น อันหนึ่ง อันเดียวกัน ได้อย่างพร้อมเพรียง ในขณะที่แบบที่ 2 ฐานะผู้นำไม่ซัดแซงเท่าแบบที่ 3 บุคคล ที่อยู่ระหว่างกลางของสายการติดต่อ จะเป็นตำแหน่งหลักสำหรับการติดต่อสื่อสารภายใน องค์การ การถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล การตัดสินใจถูกต้องรวดเร็วและตำแหน่งฐานะของผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชา ก็จะชัดเจน

**4.3.6 ปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับเพื่อหาวิธีการแก้ไข สาเหตุที่เกิดปัญหาและอุปสรรคใน การติดต่อสื่อสารเนื่องจาก ข่าวสารบิดเบือน ผู้ฟังไม่ติด ความหมายของคำແກต่างกัน บุคคล แต่ละคน และความรู้ หากผู้รับไม่มีความรู้ก็ไม่สามารถสื่อสารเข้าใจได้และมีสิ่งที่ควรคำนึง ในการติดต่อสื่อสาร คือ ความเชื่อถือ ความหมายสน เนื้อหาสาระ มีความสม่ำเสมอ การเลือก ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมมากที่สุด ตลอดทั้งความสามารถของผู้รับและความชัดเจน (กิตima บรีดีคิดก. 2529 : 292-293)**

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ในการสื่อความคิด การส่งข่าวสารข้อมูลข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาตามกระบวนการ การติดต่อสื่อสาร จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีนัยยะสัมพันธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพ

#### 4.4 ล้านการตัดสินใจ

##### 4.4.1 ความหมายของการตัดสินใจ มีผู้ให้ข้อมูลความหมาย ดังนี้

นิพนธ์ กินวงศ์ (2529 : 47) ได้อธิบายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้เหตุผลวิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นให้รอบคอบโดยการรวบรวมข้อมูลและกำหนดทางเลือกไว้หลายทางแล้วเลือกตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด

สงข์ สันติวงศ์ (2530 : 195-215) ได้อธิบายว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีการกระทำอยู่ทุกหน้าที่ของบริหาร ทั้งนี้ เพราะไม่ว่าผู้บริหารจะทำงานในด้านใดก็ตาม ต้องเกี่ยวกับการเลือกวิธีปฏิบัติการจากทางเลือกต่าง ๆ อยู่เสมอ เช่น ภาระหน้าที่ในการจัดองค์กรบริหารจะต้องทำการกำหนดการแบ่งงานต่าง ๆ ในองค์กร ตลอดทั้งจะต้องตัดสินใจในหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

กิติ ศัยคานันท์ (2543 : 34-35) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจของผู้นำว่า เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำจะต้องคำนึงถึงทุกคน ประเมิน ถูกความเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ย่างละเอียด แล้วจึงตัดสินใจว่าทำหรือไม่ทำ ถ้าตัดสินใจว่าทำต้องตอบได้ว่าทำอะไร ทำทำไม ทำเพื่ออะไร ทำเรื่องใดก่อนหลัง แต่ละเรื่องที่ทำนั้น จะทำย่างไร มีกี่วิธี แต่ละวิธีจะทำเมื่อไหร เมื่อมีการตัดสินใจภายหลังการวิเคราะห์และประเมิน ข้อมูลต่าง ๆ ถึงความเป็นไปได้ จึงมีการวางแผนโดยกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่แน่นอน ซึ่งลักษณะของผู้ตัดสินใจตามทฤษฎีของเออเนสท์ เดล (Ernest dale) ว่า มี 4 แบบ คือ

1) แบบคิดเดิม คือ ผู้ตัดสินใจแบบนี้จะใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในทุกๆ ทาง เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ สมเหตุสมผล ตามข้อมูลสถิติ และหลักฐานต่าง ๆ ที่สามารถรวมมาได้เพื่อให้เกิดภาวะสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

2) แบบยอมรับ คือ เป็นของผู้ตัดสินใจที่รับเอาผลสรุป รายงานและข้อมูลแนะนำของผู้ได้บังคับบัญชาดำเนินการ โดยที่ตนเองไม่ต้องใช้ความคิดตัดสินใจ ด้วยตนเอง ถ้าข้อมูลแนะนำนั้นดี ถูกต้อง ตรงไปตรงมา ก็จะบังเกิดผลดีต่อการบริหารและการดำเนินงาน แต่ถ้าเป็นในทางตรงกันข้าม ก็อาจทำให้บังเกิดผลร้ายอย่างหนักต่อไปได้ เช่น ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาตั้งใจจะstop นิยม หรือมีความรู้คับแครบในเรื่องนั้นข้อมูลแนะนำนั้นอาจไม่ถูกต้องและเป็นอันตรายอย่างยิ่งถ้านำไปใช้

3) แบบกล้าหาญ คือ ผู้ตัดสินใจที่ชอบโน้มความคิดใหม่ ๆ ของผู้อื่น มาเป็นความคิดของตนเอง แล้วบอกว่าเป็นความคิดของตน ดังนั้นความความเป็นจริงจึงไม่ใช่เป็นคนเก่งหรือมีผลงานดีเด่น เพราะผลงานที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากสมองของตน แต่ไปโน้ม

เอกสารของของคนอื่นมาใช้ นับว่าเป็นคนคลาดในทางไม่สุจริต มีลักษณะเช่น

4) แบบทดสอบ คือ ผู้ตัดสินใจแบบนี้ใช้วิธีจราจรอุกาส ใช้เลือกเหลือบ พลิกแพลงและตอบตงแต่แรกในการตัดสินใจ การตัดสินใจของคนประเภทนี้จะมีลักษณะเช่นดังได้มาก

#### 4.4.2 การตัดสินใจตามหลักตรรกวิทยา

ประพันธ์ ศรีหาร (2532 : 46-47) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจตามหลักตรรกวิทยาของไซมอน (Simon) ว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการตัดสินใจที่ถูกต้อง หรือถูกต้องตามหลักตรรกวิทยา การตัดสินใจจะสมเหตุสมผลเมื่อได้เลือกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริงและค่านิยม อาจจะมีอยู่อย่างสมบูรณ์เป็นที่น่าเชื่อถือได้ในขณะตัดสินใจได้ การตัดสินใจที่เป็นไปตามหลักตรรกวิทยาได้ศึกษาในลักษณะของกระบวนการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมินสาระประ โยชน์ เป็นการรวบรวมเมืองต้นที่เกี่ยวข้อง เหตุการณ์และการณ์ที่จะพิจารณา สาระประ โยชน์บางอย่างอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับเหตุการณ์ และการณ์ที่จะพิจารณา

2) การประเมินข้อเท็จจริง เป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงทั้งหมดและ เลือกข้อเท็จจริงที่แน่นอนและถูกต้อง ด้วยการประเมินข้อเท็จจริงที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจ

3) การประกอบเข้าด้วยกันซึ่งสาระประ โยชน์แต่ละอย่างที่ตรงกับ ข้อเท็จจริงจนกระทั่งสามารถเข้าใจถึงส่วนประกอบของสาระประ โยชน์แต่ละอย่าง โดยละเอียด ถี่ถ้วน จากกระบวนการขั้นนี้ สาระประ โยชน์เมืองต้นที่ยังเป็นสิ่งมีคุณ จะแยกออกจากกัน จนสามารถมองเห็นและเข้าใจถึงสภาพอันแท้จริง

4) เปรียบเทียบองค์ประกอบของสาระประ โยชน์ที่ตรงกันและเปรียบเทียบ กัน เลือกปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง ในขั้นนี้จะเกิดความรู้สึกพอใจทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง โดยฉบับพัฒนาและตัดสินใจเลือกวิธีนั้นเพื่อออกคำสั่ง

5) ตัดความผลเมื่อได้ตัดสินใจไปแล้วจะเป็นต้องตรวจสอบว่า ได้ผล ตามที่ตัดสินใจและสั่งการไปแล้วเพียงใด ทั้งนี้เพาะการตัดสินใจเป็นการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดผลในอนาคตที่ตามมา ซึ่งจะมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

5.1) การตัดสินใจนั้นถูกต้อง เกิดประ โยชน์หรือคุณค่าตามที่ออกคำสั่ง

5.2) เหตุที่ให้ประกอบการสั่งการอาจเปลี่ยนแปลงไปหรือข้อเท็จจริง อันเป็นข้อมูลในการตัดสินใจไม่ถูกต้อง จะต้องแก้ไขให้ทันการปฏิบัติจริง

6) การแก้ปัญหา การแก้ปัญหานี้อาจทำในทุกขั้นตอนของกระบวนการ การตัดสินใจหรือเมื่อตัดสินใจแล้ว ทั้งนี้ เพราะปัญหาค่างๆ อาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ จำเป็น ต้องหาทางกำจัดให้หมดไป เพื่อให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ

#### 4.4.3 กระบวนการตัดสินใจ

ฟลิปโป (Flippo. 1996 : 36-40) การศึกษากระบวนการตัดสินใจ ได้มีนักการศึกษาให้ความความเห็นและจัดลำดับของกระบวนการ ไว้ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสรุปแล้วมีลักษณะและสาระสำคัญที่คล้ายคลึงกัน เพราะส่วนใหญ่ถือแนววิธีการพิจารณา ศึกษา ดังนี้

1) หลักการตัดสินใจตามแนวทางพุทธิกรรมศาสตร์มีลำดับขั้นสาระสำคัญดังนี้

1.1) การสืบสานให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้อง

ตัดสินใจว่ามีความผุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะข้อดี กระบวนการจะต้องต่อองค์การหรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่มีมีพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดการตัดสินใจ การพิจารณาในประการนี้ มีลักษณะเป็นการสร้างข้อมูลของปัญหาและวิธีการตัดสินใจให้ครบเข้า ในการนี้ต้องอาศัย ความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

1.2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาค่างๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดย เลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้าย ซึ่งในการนี้ต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจปัญหาเป็นส่วนประกอบ

1.3) รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับ แนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้ การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้นี้จะช่วยประหยัดเวลา ตัว ของปัญหาให้ครบเข้าโดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมดเพาะจะทำให้เสียเวลา

1.4) พิจารณาผลคิดผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหาโดย การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมไว้ และเลือกวิธีการที่ดีที่สุดเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจ

2) กระบวนการตัดสินใจ ได้แบ่งขั้นตอนต่างๆ ของการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (งชัย สันติวงศ์. 2530 : 195-215)

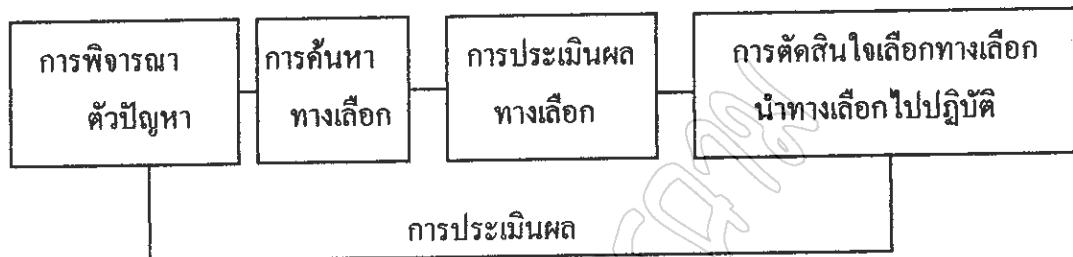
2.1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา

2.2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก

2.3) การประเมินผลทางเลือก

2.4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา

**ขั้นตอนต่าง ๆ ทั้ง 4 ขั้นตอน เที่ยวนเป็นแผนภูมิดังนี้**



**แผนภูมิที่ 6 ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ**

**4.4.4 อุปสรรคในการตัดสินใจ**

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 213 - 215) การศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับอุปสรรคการตัดสินใจมีประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ

1) ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่

- 1.1) ขาดข้อมูลข่าวสาร
- 1.2) การไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ
- 1.3) การขาดความรู้และประสบการณ์
- 1.4) ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน

2) เหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่

2.1) การตัดสินใจมีลักษณะเป็นการใช้สามัคคีธรรมในการปรึกษาหารือถ้าบังเอิญผู้ใดฝ่ายหนึ่งพยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้ที่มิทำหน้าที่ตัดสินใจมุ่งความสนใจไปยังเรื่องอื่นที่นอกประเด็นเพื่ออาจชนะซึ่งกันและกัน

2.2) พยายามเรียกร้องความสนใจจากประชาชนและโดยไม่คำนึงหลักการความถูกต้องเรื่องนั้นว่าเป็นอย่างไร

2.3) พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว และอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล

2.4) ยังบานมีผู้ใหญ่ชื่นบังหน้า มีลักษณะเป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล

2.5) ทึกระดับเหมาเอาโดยสรุปว่าที่เป็นเช่นนั้นเช่นนี้ เพราะเหตุนั้นเหตุนี้ โดยไม่มีกรณีตัวอย่างหรือข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

2.6) ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพราะการใช้ถ้อยคำกำกวณ

2.7) การตัดสินใจนั้นเป็นผลลัพธ์เนื่องมาจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง

ไว้คุณค่า อันเป็นผลทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาด

2.8) การตัดสินใจด้วยความระมัดระวังเกินไป ขาดการพินิจพิเคราะห์โดยรอบรอบ

2.9) ถูกอิทธิพลของบุปผา ผู้ตัดสินใจต้องตอบอย่างใดอิทธิพลที่อยู่ในบังคับ จนทำให้เกิดการตัดสินใจไม่อาจดำเนินไปตามหลักทรร权วิทยาและความมีเหตุมีผลได้ชั่งนำไปสู่ความผิดพลาดและเสียหายในที่สุด

ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การตัดสินใจเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารและเป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการอำนวยการให้การบริหารงานดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงความสามารถของผู้นำ บางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนกลับได้รับการติเตียนว่าเป็นผู้ไม่ก้าวตัดสินใจ หรือตัดสินใจเฉพาะหน้าที่เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจต้องอยู่บนรากฐานของความมีเหตุมีผล ทำด้วยความรอบคอบและศึกษาตามแนวทางพฤติกรรม ทั้งนี้ถือว่าการตัดสินใจเป็นจุดเร้นตันที่จะดำเนินการได้ฯ ความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์การ จึงอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ

#### 4.5 ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล

ปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล เป็นเรื่องอิทธิพลของมนุษย์ที่มีต่อกันด้วยการปฏิสัมพันธ์ในการมีปฏิสัมพันธ์แก่กันไม่ว่าเข้าสัมภาษณ์เป็นผู้รับหรือผู้ส่งกีตาน กิริยาท่าทางที่แสดงออกมาของเขายอมมีอิทธิพลต่ออีกฝ่ายหนึ่ง จะรู้ดูหรือไม่ก็ตามเป็นเรื่องของอิทธิพล โดยมีผู้ที่กล่าวไว้ดังนี้

ปฏิสัมพันธ์ หมายถึง เนพาะที่มุกพัน เนพาะที่เกี่ยวข้อง (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. 2525 : 487)

ศรี เจริญวัย (2528 : 108-110) ลักษณะของอิทธิพลนั้น มีความคล้ายคลึงและแตกต่างจากอ่อนน้ำจาง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

4.5.1 ความรู้ความเชี่ยวชาญ คือ บุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในเรื่องใดมักจะมีอิทธิพลในเรื่องนั้น ที่ทำให้คนอื่นยอมรับและเชื่อถือและคนอื่นต่างยอมรับและเชื่อถือแล้ว เขายังชักจูงหรือทำให้บุคคลเหล่านั้นกระทำในสิ่งที่ประสงค์ได้จริง

4.5.2 การดำเนินการตามที่ต้องการให้กับคนในประเทศไทยได้ คือ บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งให้กับคนไทยได้ มีเพียงเขาจะสร้างอำนาจให้เกิดขึ้นในตัวเขาเท่านั้น เขายังสามารถจะสร้างอิทธิพลให้เกิดขึ้นได้ด้วยด้วย คือ คนอื่นจะรู้สึกผลกระทบและต้องพึงบารมีเขา

4.5.3 บุคลิกภาพ คือ ผู้ที่มีคุณภาพดีครองเรื่องความชอบของคนหาสามาكنด้วยจะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ทั้งในด้านความคิดและการกระทำ

4.5.4 ความมั่งคั่ง คือ คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงจะทำให้คล่องตัวในการดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโอกาสให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลสังคมและบุคคลอื่นๆ ได้มาก ถ้าเขาใช้ความร่ำรวยให้เป็นประโยชน์ในทางที่ดีแล้วเขาก็จะได้รับความนิยมเชื่อถือจากคนทั่วไปมาก และในขณะเดียวกันถ้าเขาใช้เงินไปในทางที่ชักว่าสร้างอิทธิพลให้เข้าได้เหมือนกันแต่เป็นอิทธิพลในทางที่มีขอบเขต

4.5.5 ถ้าเป็นผู้มีบริวารมาก คือ บุคคลที่มีพหุครอบครัว บริวาร และมีเพื่อนผู้วงศาคณาญาติมาก ถ้าบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีอำนาจหนึ่งอิทธิพลอยู่ด้วยแล้วจะช่วยเสริมส่งให้เขามีอิทธิพลมากขึ้นมาด้วย

4.5.6 การมีตำแหน่งเป็นทางการ คือ บุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ถูกต้องตามกฎหมายจะทำให้เขามีอิทธิพลมากขึ้นด้วย ยิ่งมีตำแหน่งสูงเพียงใดอิทธิพลก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น เพราะอำนาจหน้าที่กับอิทธิพลมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน คืออำนาจหน้าที่เป็นตัวก่อให้เกิดอิทธิพล และในขณะเดียวกันอิทธิพลก็อาจทำให้บุคคลได้ครองตำแหน่งอำนาจหน้าที่สูงเช่นกัน ถ้าหากผู้มีอำนาจแต่งตั้งอยู่ภายในได้อิทธิพลของบุคคลที่จะไปรับตำแหน่งคนนั้น

4.5.7 ความมีอาชญากรรม คือ บุคคลที่มีอาชญากรหรืออยู่ในวัยผู้ใหญ่จะมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงกว่าวัยเด็กและวัยรุ่น อีกทั้งuhnธรรมเนียมของไทยยอมรับความมีอาชญาทางอาชญากรรมเนื่องทางราชการก็ถือความอาชญาทางราชการอยู่ด้วย ทั้งนี้ผู้มีอาชญากรรมมีอิทธิพลหนึ่งอีกหนึ่งอย่างไปด้วย

สก็อต และมิทเชลล์ (Scott and Mitchell, 1972 : 181-182) ให้ความหมายคำว่าอิทธิพลไว้ว่า อิทธิพลคือการดำเนินงานทางสังคมโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มที่สามารถซักจูงหรือสามารถซักจันบุคคลหนึ่งกลุ่มหนึ่งให้กระทำการที่ตนต้องการหรือไม่อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปกติพวกเขาก็จะไม่ทำ

ไซมอน (Simon, 1957 : 162) กล่าวว่า อิทธิพลเป็นพลังในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลนั้น ๆ โดยที่บุคคลหรือกลุ่มยังมีสิทธิ

พิจารณาว่า เหนาแน่นควรหรือไม่ แล้วเรียกปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้ การใช้อิทธิพลของผู้นำหรือผู้บริหารนั้นอาจจะเป็นการชูงใจ การเกลี้ยกล่อมหรือการเสนอแนะ

ที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า อำนาจหน้าที่และอิทธิพลมีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ เพราะอิทธิพลเป็นตัวเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มหรือหน่วยงาน โดยที่อำนาจ เป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวผู้นำให้มีความสามารถในการสั่งการได้ จึงมีคนเรียกอำนาจว่า “พลังที่ซ่อนเร้นภายใน” อำนาจหน้าที่เป็นพลังภายนอกที่ผู้นำได้นำจากภายนอกหรือคำแนะนำ ข้อห้ามให้มีสิทธิที่จะสั่งการใดๆ ได้จึงมีคนเรียกอำนาจหน้าที่ว่า “พลังที่ยอมรับ” และอิทธิพล เป็นพลังที่ก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติการได้ จึงมีคนเรียกอิทธิพลว่า “พลังที่แท้จริง” พลัง ทั้งสามประการนี้ จะก่อให้เกิดผลต่างกันดังนี้ การใช้อำนาจ ได้ผลทางค้านบังคับทั้งทางกาย และจิตใจ การใช้อำนาจหน้าที่และอิทธิพลต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กันสนิทสนมกัน เพราะ ว่าอำนาจและอิทธิพลช่วยให้การใช้อำนาจหน้าที่เกิดผลดี และขณะเดียวกันการมีอำนาจหน้าที่ ก็จะทำให้อำนาจและอิทธิพลมั่นคงขึ้นด้วย ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์จึงควรมีปัจจัย ให้ครบถ้วน ถึงแม้ว่าอำนาจมีความสำคัญอย่างไรหน้าที่และอิทธิพลก็ตาม

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

ณรงค์ รณพียกุล (2541 : 3) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขั้นตอน หรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ผลการศึกษาพบว่า

1. ลักษณะผู้นำแบบต่างๆ ของครูใหญ่คือ อัตตาธิปไตย เสรีนิยมและ ประชาธิปไตยส่งผลต่อขั้นตอนและกำลังใจไม่แตกต่างกัน

2. คุณภาพ ฯลฯ และประสบการณ์ของครูใหญ่ ไม่มีผลทำให้ครูใหญ่ มีลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

3. ครูใหญ่ที่มีวุฒินุปริญญาหรือเทียบเท่า หรือสูงกว่า ป.ม., พ.ม., ป.กศ.สูง หรือ กศ.บ. ส่งผลต่อขั้นตอนหรือกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า

พ่วง ชัยสวัสดิ์ (2537 : บทคัดย่อ) ให้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับบรรยายกาศองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษา ลังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำมีตัวตนเฉพาะและมีตัวตนของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาโดยส่วนรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยายกาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ

2. พฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธภาพและมิติกิจสัมพันธ์ของผู้บริหาร โรงเรียน ประเมณศึกษาขนาดเด็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับบรรยายกาศ องค์การอย่างนี้ นัยสำคัญทางสถิติ

มนัส จันทร์ศุภ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาเปรียบเทียบ พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประเมณศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านผลิตผล หรือความสำเร็จ ในการบริหารงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านนุյงสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ร่วมงานของผู้บริหาร โรงเรียนประเมณศึกษาและผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบหมุ่คณะมากที่สุด ส่วนด้านการประชุมนิเทศงานเป็นแบบไฟฟ์แอลจานมากที่สุด

2. การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนประเมณศึกษา และผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านผลิตผลหรือความสำเร็จ ในการบริหารงานและด้านการพัฒนาบุคลากร มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ผู้บริหารนั้น สังกัดอยู่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านนุยงสัมพันธ์ ระหว่าง ผู้บริหารนั้น ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นิชัย มากบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ กับความพอดีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับพฤติกรรมผู้นำศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 อยู่ในระดับสูง  
2. ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ อำเภอในเขตการศึกษา 3 อยู่ในระดับปานกลาง

3. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

4. พฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการอำเภอ มิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

รังษี พลากอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประเมณศึกษา สังกัดสำนักงานการประเมณศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการศึกษาพบว่า

พฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายค้าน พนว่า มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากทุกค้าน เรียงตามลำดับคือค้านพฤติกรรมในการครองคน ค้านพฤติกรรมในการครองงาน และค้านพฤติกรรมในการครองคน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาด โรงเรียนพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายค้านเข่นเดียวกันทุกตัวแปร

1. พฤติกรรมค้านผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ตามแนวความคิดเห็นของผู้บริหารและครู - อาจารย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายค้าน

2. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายค้าน

3. โดยส่วนรวมไม่พบปฎิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพทางตำแหน่งกับขนาด โรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

วิชัย ศรีเสน่ห์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารคีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารคีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีในด้านบทบาทที่เป็นจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในแบบของภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบ พนว่า ผู้บริหารคีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบข่ายความคิดและแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แบบสั่งการและมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านบทบาทที่คาดหวังโดยภาพรวมและในแบบของภาวะผู้นำ ทั้ง 4 แบบ พนว่า ผู้บริหารคีเด่นมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เท่าเดียวกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำแบบข่ายความคิดภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงานแบบสั่งการ พนว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารคีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมากที่เป็นระดับสูงสุด ทั้งในบทบาทที่เป็นจริงและในด้านบทบาทที่คาดหวัง ได้แก่ ผู้บริหารของท่านกำหนดเป้าหมายงานและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจนแบบข่ายความคิด พนว่า ในด้านบทบาทหน้าที่เป็นจริงพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมากที่เป็นลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายของงานและนำไปรี้เงิงเพื่อให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติ ส่วนในบทบาทที่คาดหวังพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมาก ที่เป็นลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของห้ามส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงาน บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

แบบมีส่วนร่วม พนวจ ในด้านบทบาทที่เป็นจริงพฤติกรรมภาวะหน้าที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมากที่เป็นลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ การปฏิบัติงานส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวัง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมาก ที่เป็นลำดับที่สูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของห้ามช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ปัญหาของบุคลากรเสมอ

แบบมอบหมายงาน พนวจ ในด้านบทบาทที่เป็นจริง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับมาก ที่เป็นลำดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารของห้ามนอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความสามารถ ส่วนในด้านบทบาทที่คาดหวังพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารดีเด่นแสดงออกอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารยำนาวยความสะดวกในการทำงานแก่บุคลากรเป็นอย่างดี

อินทร์น้อย นະลิชัยวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำปริวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูนอยู่ในระดับสูงนั้น คือ

1. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและยอมรับในศักยภาพของบุคลากรสูง โดยการให้อิสระและยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรเป็นผู้เรียนงานเองและค่อยยำนาวยความสะดวกแก่บุคลากรอย่างเต็มที่
2. เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสูง โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร การวางแผน ให้อำนาจการตัดสินใจสูงและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

3. เป็นผู้เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันด้วยการใช้กระบวนการกลุ่มสูง โดยการสร้างบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจ เคราะห์พรักใจ สามัคคีและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและบุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน

นอกจากนั้นบุคลากรคุยขึ้นชื่อว่า ถ้าผู้บริหารพัฒนาในเรื่องวิสัยทัศน์ให้ก้าวไป กล้าตัดสินใจและเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น โรงเรียนจะก้าวหน้ายิ่งกว่านี้

เอกฉันท์ มาลีสัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

## สกলนคร ผลการคืนครัว พบว่า

### 1. การปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ตามที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียน

ประธานศึกษา สังกัดสำนักงานการประณณศึกษาจังหวัดสกกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ นอกจากนั้น อยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการปฏิบัติมันพันธ์-อิทธิพล ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์

### 2. การปฏิบัติตามภาวะผู้นำตามที่คาดหวัง ของผู้บริหาร โรงเรียน

ประธานศึกษา สังกัดสำนักงานการประณณศึกษาจังหวัดสกกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านปฏิบัติมันพันธ์ - อิทธิพล ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้นำ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านวิสัยทัศน์

### 3. การปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวัง เป็นรายด้านพบว่า

3.1 ด้านวิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่เป็นจริงด้านวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ บริการกับเพื่อนครู เพื่อสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียน ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่คาดหวัง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ความคาดหวังผลผลิตของนักเรียน ในอนาคต

3.2 ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้นำ การปฏิบัติตามภาวะผู้นำ ที่เป็นจริง ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาของผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือให้ความเป็นมิตร ความคุ้นเคย ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือ ให้การสนับสนุนและอยู่เบื้องหลังการปฏิบัติงาน

3.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่เป็นจริงด้าน การติดต่อสื่อสาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือการสร้างบรรยากาศแห่งความจริงและความเชื่อมั่นและกัน

3.4 การตัดสินใจการปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่เป็นจริงด้านการตัดสินใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือสนับสนุนร่วมนือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ดำเนินการที่จะช่วย ส่วนรวมมากที่สุดในการตัดสินใจ

**3.5 ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล การปฏิสัมพันธ์ตามภาวะผู้นำที่เป็นจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีการปฏิบัติตามที่สุดคือความรับผิดชอบในงานที่ทำ ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดคือผู้ได้บังคับบัญชาเลื่อนไป**

**4. เปรียบเทียบการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ด้านที่เป็นจริงตามประสบการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน ส่วนการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ที่คาดหวัง ตามประสบการณ์ในการบริหาร 1-5 ปี 6-10 และ 11 ปีขึ้นไปไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1-5 ปี มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำสูงกว่าทุกด้าน**

**ศ.ดร. รักชุ่น (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมในเขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่า**

**1. ศึกษาธิการจังหวัดในเขตการศึกษา 3 แสดงพฤติกรรมผู้นำโดยภาพรวม มีติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง**

**2. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในเขตการศึกษา 3 อยู่ในระดับมาก**

**3. โดยภาพรวมพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในเขต การศึกษา 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นมิติ พบว่า มีติกิจสัมพันธ์ และมิตรสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .001 ตามลำดับ**

**ศ.ดร. พงษ์ ภู่โภค (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการวิจัย พบว่า**

**1. ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีทัศนะเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงรวมทุกด้านและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากและ มีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่คาดหวังรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านความเชื่อมั่นและ ศรัทธาผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล อยู่ใน ระดับมากที่สุดและด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุม อยู่ในระดับมาก**

**2. ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษามีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นจริงรวมทุก ด้านอยู่ในระดับมาก และที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า**

ภาวะผู้นำที่เป็นจริง ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านปฏิสัมพันธ์ - อิทธิพล อยู่ในระดับมากที่สุดและ ภาวะผู้นำที่คาดหวังด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการควบคุม ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก

3. ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นจริง ของผู้บริหาร โรงเรียนรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากและที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นจริงแต่ละด้านอยู่ในระดับมากและภาวะผู้นำที่คาดหวัง ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านปฏิสัมพันธ์ - อิทธิพล อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการตัดสินใจและด้านการควบคุม อยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทักษะของ ผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะอยู่ในระดับสูงกว่า ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามทักษะ ของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนรวมทุกด้าน และเป็นรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทักษะของผู้บริหาร โรงเรียนและ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับต่ำกว่า .01 โดยผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะอยู่ในระดับสูงกว่าผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทักษะของผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนรวมทุกด้านและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ

จากการวิจัยที่ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ที่เป็นจริงและที่คาดหวังยังไม่สอดคล้องกัน ยังคง ไม่ตรงกันอยู่หลายด้านหลายประเด็น สมควรที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะ ได้ตรวจสอบ พิจารณาเพื่อปรับปรุงภาวะผู้นำให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

พาร์ติน (Partin, 1969 : 1373-A) ได้วิจัยพฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่ และสรุปได้ว่า พฤติกรรมทางการบริหารของครูใหญ่มีส่วนช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

เป็นอย่างตี เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ครูใหญ่เป็นผู้นำในการเรียน แปลงແປلغและนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้
2. ครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูและนักเรียนให้เจริญก้าวหน้า
3. ครูใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนในการวางแผนกิจกรรมและการศึกษา

การศึกษา

แมนชาร์ (Mansour. 1969 : 526-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ปราฏผลคือ

1. ทั้งครูใหญ่และครูส่วนมากมีความเห็นว่า ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกในกลุ่มได้และต้องสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับทักษะของครูที่มีต่อครูใหญ่มีค่าเป็นบวก

3. ครูที่มีทักษะต่อพฤติกรรมของครูใหญ่สูง จะคาดหวังพฤติกรรมของครูใหญ่ไว้ต่ำแต่ครูที่มีทักษะต่อพฤติกรรมของครูใหญ่ต่ำ จะคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ไว้สูง

4. ลักษณะส่วนตัวของครูบางอย่าง เช่น เพศ ประสบการณ์ทางการสอน ระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อทักษะและความคาดหวังของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในทางบวก

บริเวอร์ (Brewer. 1980 : 471-472-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาและบรรยากาศของโรงเรียนตามทักษะของครูอาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ปฏิบัติจริงตามทักษะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในอุดมคติตามทักษะของทั้งสามกลุ่ม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. รูปแบบความเป็นผู้นำระหว่าง “ปฏิบัติจริง” กับ “ในอุดมคติ” ตามความเห็นโดยรวมของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครู ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. พฤติกรรมอาจารย์ใหญ่ที่ปฏิบัติจริงและบรรยายการสอนโรงเรียนตามทัศนะของผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่และครู มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิลลาลักษ (Silalahi. 1985 : 1155-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐเท็กซัสสัปดาห์วันออก โดยศึกษาจากหัวหน้าคณาจารย์ 24 คน อาจารย์มหาวิทยาลัย 116 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. ตามทัศนะของหัวหน้าคณาจารย์และอาจารย์เห็นว่า พฤติกรรมผู้นำที่เป็นจริงของหัวหน้าคณาจารย์ทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ต่างกว่าพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวัง

2. หัวหน้าคณาจารย์มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

3. อาจารย์เห็นว่าหัวหน้าคณาจารย์มุ่งเน้นสูงทั้งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

4. หัวหน้าคณาจารย์และอาจารย์เห็นเท่ากันว่า หัวหน้าคณาจารย์มีพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

อัล แมดซอต (AL hadhod. 1986 : 2135 - A) ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลคุวเวต ตามทัศนะของครูและครูใหญ่ โดยศึกษาจากครูใหญ่ 36 คนและครูโรงเรียนละ 10 คน จาก 36 โรงเรียน ใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำมาทดลองการศึกษา พบว่า

1. คณะครูตำแหน่งครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ตำแหน่งตัวเอง ในขณะที่ครูใหญ่นองคนเองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะกลับมองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพค่า

2. เพศของครูใหญ่มีผลต่อพฤติกรรมผู้นำดังนี้ คือ ครูใหญ่ผู้ชายจะเน้นไปที่บุคคลและปัญหาบุคคล ครูใหญ่ผู้หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ

3. เพศของครูมีผลทำให้ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ผู้ชายและครูใหญ่ผู้หญิงแตกต่างกัน

โคส โล (Koslo. 1989 : 1159-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับขวัญและกำลังใจของครู โดยศึกษาจากโรงเรียนไชสกูลสองแห่งและโรงเรียนประถมศึกษาสองแห่งในสหรัฐอเมริกา พบว่า

1. ครูที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การจะมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

2. ครูโรงเรียนไชสกูลชอบให้ครูใหญ่ควบคุมนโยบายโดยทั่วไปมากกว่าครูโรงเรียนประถมศึกษา ครูใหญ่มีความคิดเห็นว่า ครูผู้สอนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี

ซึ่งแตกต่างจากครูผู้สอน พฤติกรรมครูใหญ่ที่เป็นไปตามความต้องการของครูจะทำให้ครูผู้สอน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความไม่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน การไม่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบังคับไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนครู การไม่รับฟังความคิดเห็น การตัดสินใจโดยขาดข้อมูลความไม่แน่นอนในการตัดสินใจ การสื่อสารไม่มีดีและการขาดความกระตือรือร้น

แซชกิน และมอลลี่ (Sashkin and Molly. 1990 : 43) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ และการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องใช้ความเข้าใจในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า การเข้าใจถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนที่มีต่อ กับ โครงสร้างในการสร้างวัฒนธรรม ที่ผ่านการวิเคราะห์เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เป็นวัตถุประสงค์ของรายงานชิ้นนี้ ส่วน การวิเคราะห์เชิงปริมาณทั้งสองส่วนนี้ ได้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยสถิติของวัฒนธรรมและ พฤติกรรมนี้โดยตรงกับการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ ในส่วนแรกจะรวมไปถึงการจัดให้มีใบสำรวจความเป็นผู้นำของผู้นำแต่ละสถาบันในโรงเรียน ที่กำลังพัฒนาในลำดับต่อๆ ไป ส่วนที่สองจะครอบคลุมคำ止めเกี่ยวกับการจัดการทางค้าน วัฒนธรรมในโรงเรียนโดยการถุงตัวอย่างจากครู 12 โรงเรียน ๆ ละ 5 คน และจากศูนย์กลาง สำนักงานการศึกษาเอกชน 20 คน การศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงปริมาณจะชี้ให้เห็น ความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

มอน โกลเมอร์ (Montgomery. 1990 : 20) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำกับการบริหารระดับกลาง พบว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับต่อผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยและ มหาวิทยาลัย เพื่อที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกฝนความชำนาญในด้านการบริหาร เพื่อ นำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้นักบริหารจะต้องเตรียมพร้อม ไว้แล้ว นอกจากนั้นธรรมชาติของผู้นำคือ ต้องเป็นคนที่รู้จักวิเคราะห์จากการสังเกตความต้องการ ของคนส่วนใหญ่ บุคคลเหล่านี้อาจจะมีอิทธิพลโดยตรง หรือคำอธิบายเป็นสองค้านก็ได้ ซึ่ง ได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำจะเป็นการผสมผสานหลาຍๆ ปัจจัยเข้าด้วยกัน สามารถเป็นปัจจัย ทางตรงและปัจจัยที่จะมาสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

สก็อต และคณะ (Scott and others. 1990 : 38) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทาง ตัวอย่างเกี่ยวกับประสบการณ์ในการศึกษาหลักสำคัญของการเรียนการสอนสภาวะผู้นำ มีการเปรียบเทียบระหว่างกิจกรรมและความเชื่อซึ่งเป็นพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน พบว่า การศึกษาศึกษาหลักสำคัญพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ได้ถูกจำกัดด้วยเนื้อหาที่มีการบรรยายความหมายที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการประเมินพื้นฐาน

ที่เอาไปใช้จริงได้ ส่วนการรับรู้ของแต่ละคนมีความสำคัญต่อความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน พื้นฐานที่จะนำเอาไปใช้จริงได้ และการรับรู้ของแต่ละคนมีความสำคัญต่อความเข้าใจเกี่ยวกับ การเรื่อง อย่างระหว่างการกระทำทดลองทั้งผลกระบวนการที่จะตามมา พวกเขากำหนดไว้แล้ว ในสถานการณ์นั้นๆ นอกจากนั้นวิธีการที่จะนำไปใช้ในการศึกษาและยังสามารถนำไปประเมิน ความสำคัญในการเปลี่ยนความหมายของพฤติกรรมแต่ละชนิดได้ รายงานเกี่ยวกับการเรียน การสอนภาวะผู้นำ (ความหมายของวิสัยทัศน์ การจัดการทางสิ่งแวดล้อม การสอนเกี่ยวกับ การจัดการ การติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและการสนับสนุนการสอน) โดยให้ แต่ละโรงเรียนในชีคาโก เป็นพื้นที่ในการวิจัยและได้ให้หัวข้อหลัก 81 หัวข้อคือ โรงเรียนนั้นๆ ด้วยและการสำรวจจะทำ 5 ครั้งต่อวัน โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่จะมากรอกข้อมูลเกี่ยวกับ การประเมินพฤติกรรม ส่วนใหญ่จะทำในเวลางานและผลของการสำรวจจะถูกคลึงกับ วิธีการสอนพฤติกรรมของภาวะผู้นำ และส่วนใหญ่ที่จะพบ ประสิทธิภาพของกิจกรรม ไม่มีความแตกต่างกันเลย ส่วนความแตกต่างของผู้นำจะให้ความหมายเป็นพิเศษว่าจะนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างไร

ชาาร์เกนต์ (Sargent, 1997 : 684) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่เป็นศูนย์ในเมืองพิวเจอร์ซี ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหาร โรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ ได้บรรยายถึงความเข้าใจถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารศูนย์ในโรงเรียนศูนย์ ในเมือง พิวเจอร์ซี การศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมภาวะผู้นำนี้สูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์การสอน ของครู ของหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับการศึกษาของผู้ปักธง อาทิพของผู้ปักธง องค์กร ทางสังคม วิชาและระดับการสอน สรุปกลุ่มตัวอย่าง 230 คน ที่เป็นศูนย์ในโรงเรียนระดับกลาง โรงเรียนมัธยมและโรงเรียนการศึกษาพิเศษในปี ค.ศ. 1995 - 1996 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ค้นคว้าเป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ โดยผู้ศึกษาทำการสำรวจภาวะผู้นำโดยใช้ค่าความดี ตัวแปรตามนี้ 14 ตัวแปรวิเคราะห์สถิติสำหรับเปรียบเทียบแบบของภาวะผู้นำและตัวแปรตาม ผลของการศึกษาตัวบ่งชี้ไม่พบความแตกต่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เป็นศูนย์ และตัวแปรตาม

สรุปได้ว่าการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่อง ภาวะผู้นำของกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พолжะสรุปภาวะผู้นำที่เป็นองค์การศึกษาสำคัญได้ 5 ค้าน ซึ่งผู้วิจัย ได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองเห็นภาพลักษณ์ในอนาคตของหน่วยงาน เพื่อวางแผนแนวทางปฏิบัติภายใต้สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นไปได้ ให้บรรลุผลตามความต้องการ

2. ความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความเลื่อมใสและความเชื่อถือในตัวผู้นำ ตลอดทั้งการให้ความร่วมมือและความใกล้ชิดกับผู้นำ

3. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การสื่อความคิดการส่งข่าวสารข้อมูล ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมาทางกระบวนการติดต่อสื่อสาร จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีมุขยสัมพันธ์กันดีขึ้น

4. การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยถือเอาเกณฑ์หนึ่งพิจารณาเลือกทางปฏิบัติจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยกระบวนการตัดสินใจ

5. ปฏิสัมพันธ์ - อิทธิพล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงพัฒนาการของบุคคลหนึ่งที่มีผลต่อบุคคล กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันให้เรื่องฟังและปฏิบัติกิจกรรมตามผู้มีอิทธิพลด้วยความพึงพอใจ จนบรรลุผลสำเร็จของงานบริหารในหน่วยงานนั้น ๆ