

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายที่นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการ และศึกษาวิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ ความหมายของภาวะผู้นำ แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้บริหารกับผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. การศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำทฤษฎีและหลักการ องค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาผู้บริหาร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นการศึกษาถึงความหมายของภาวะผู้นำ แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้บริหารกับผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ในการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำพบว่า ได้มีผู้อธิบายและให้ความหมายไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น

แคทซ์และแคห์น (Katz and Kahn, 1966) เสนอแนวคิดว่าภาวะผู้นำนั้นมีความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง
2. ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติของตัวบุคคล และ
3. ภาวะผู้นำเป็นการจำแนกแบบของพฤติกรรมผู้นำ



พร้อมกันนี้ก็ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้กระทำการที่มีอิทธิพล
ทุกอย่างต่อองค์การหรือหน่วยงาน

แมคเดวิดและฮารารี (McDavid and Harari, 1974) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มี
บทบาทเฉพาะอย่างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกันหรือสามารถ
บอกให้สมาชิกในกลุ่มทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด สมาชิกก็ทำตาม

เทอร์รี่ (Terry, 1960) ให้ความหมายว่า ผู้นำหมายถึงผู้ที่ทำกิจกรรมที่มีอิทธิพลต่อ
บุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างจริงจัง เพื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

ชอร์ (Shaw, 1976) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งที่ยุบายจะมีอิทธิ
พลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่ม หรือหมายถึงสมาชิกคนใดคนหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิ
พลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ มากกว่าที่สมาชิกเหล่านั้น จะพยายามมีอิทธิพลเหนือเขา

บารอนและคณะ (Baron, et.al. 1975) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความ
สามารถใช้อิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ และเป็นผู้ที่มีบารมี (prestige) หรือมีสถานภาพสูง เป็นที่
ยอมรับของสมาชิก

นอกจากนี้ยังมีผู้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะอื่น ๆ อีก เช่น โบเลส
และดาเวนพอร์ท (Boles and Davenport, 1975) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการไม่ใช่
การจำแนกแบบของพฤติกรรม ภาวะผู้นำนั้นไม่ใช่คุณลักษณะพิเศษ ที่เกิดจากบุคลิกภาพหรือเกิด
จากตำแหน่ง และภาวะผู้นำก็ไม่ใช่การรวมคนเข้าเป็นกลุ่ม แต่เขาเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ
(process) ที่บุคคลมีความคิดริเริ่มจะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ที่ยอมรับร่วมกันช่วยทำ
ให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้กลุ่มบรรลุสิ่งที่ต้องการ โดยที่สิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล
เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย
หน้าที่ 3 ประการ คือ ทำให้กลุ่มบรรลุจุดประสงค์ ทำให้กลุ่มอยู่ต่อไปและทำให้สมาชิกของกลุ่มสม
หวังในสิ่งที่ต้องการ

คาร์เตอร์ (Carter, 1953 cited by Shaw, 1967) ได้ให้ความหมายของผู้นำเป็น 5 ทักษะ
ด้วยกันคือ หมายถึง

บุคคลที่เป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมกลุ่ม ทั้งเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและความตั้งใจของกลุ่ม เป็นบุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางและเป็นผู้ที่มีความสามารถ เป็นตัวแทนคนหนึ่งที่สมาชิกในกลุ่มเลือกให้อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า เป็นบุคคลที่ต่อสู้เอาชนะฝ่าฟันอุปสรรคหรืออิทธิพลต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เป็นบุคคลซึ่งแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (leadership behaviors)

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2525) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำได้วิเคราะห์งานเขียน และงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่อง ได้เขียนหนังสือ Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research และได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นข้อใหญ่ ๆ 11 ประการด้วยกัน คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นศูนย์กลางของอำนาจ ศูนย์รวมของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางกิจกรรมทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงในกลุ่ม และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่าง ๆ

2. ภาวะผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจึงต้องมีบุคลิกภาพและลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง มีความจงรักภักดีและเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (exercise of influence) แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. ภาวะผู้นำ คือ การกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำ ในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำคือพฤติกรรมของบุคคลขณะที่กำลังทำ กิจกรรมกลุ่ม ประสานการทำงานกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก

6. ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (persuasion) แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคล ให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตามโดยมิใช่การข่มขู่ บังคับหรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (power relation) กลุ่มนี้มีแนวคิดว่าการเป็นผู้นำคือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำ คือ เครื่องมือการบรรลุวัตถุประสงค์ กลุ่มนี้มีแนวคิดว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานโดยประหยัด ทั้งการลงทุนและเวลา ต้องหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. ภาวะผู้นำ คือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม

10. ภาวะผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาทในสังคมใด ๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตามตามแนวคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. ภาวะผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในการงาน การเป็นผู้นำมิใช่มีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่ต้องการความริเริ่มและหาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้คือ ต้องมีความริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำ เราอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของผู้บริหารซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคล ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้แทน เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้สาระสำคัญที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำพบว่า

1. ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องกระทำร่วมกัน (leadership is a shared matter) ในการทำงานใด ๆ มิใช่ว่าจะสำเร็จได้ด้วยผู้นำกลุ่ม แต่เพียงผู้เดียวต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สมาชิกทุกคน และเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

2. ภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นจากการที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง โดยการขู่เข็ญผู้อื่นให้เกิดความกลัววิธีการเช่นนี้จะไม่มีใครยอมรับภาวะผู้นำก็ไม่เกิดขึ้น

3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นตามสถานการณ์ โดยที่บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจการต่าง ๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ความเป็นผู้นำก็สูง กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับน้อย ความเป็นผู้นำก็ต่ำ กลุ่มสามารถจะพิจารณาได้ว่าสถานการณ์ใดควรมีผู้นำแบบใด เพื่อช่วยให้การแก้ไขสถานการณ์หรือช่วยให้กิจการขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4. ภาวะผู้นำ เกิดจากปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างบุคคลผู้นำต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ มีพรรคพวกสนับสนุน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเกิดขึ้นจากการได้พบปะเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเป็นสำคัญ

5. ภาวะผู้นำมีอยู่ในตัวสมาชิกคนอื่น ๆ ด้วย ไม่ได้มีเฉพาะผู้บริหารหรือคนใดคนหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้ที่มีลักษณะเด่นกว่าผู้อื่น จะมีโอกาสได้รับเลือกให้อยู่ในตำแหน่งผู้นำ

ประเด็นสำคัญเรื่องภาวะผู้นำ จากการศึกษาก็คือ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ (leadership can be learned) ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นตามพันธุกรรม หรือเป็นพรสวรรค์เฉพาะบุคคลเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ต้องการอาศัยการฝึกฝนซึ่งเริ่มต้นจากการเป็นผู้มีส่วนร่วมในกลุ่ม และพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นได้จากประสบการณ์

ผู้นำกับผู้บริหาร

จากการศึกษาถึงความหมายของภาวะผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ พบว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการบริหารเป็นสำคัญ นักบริหารการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้ความคิดเห็น และทัศนะเกี่ยวกับผู้นำและผู้บริหารไว้หลายความคิดเห็นต่อไปนี้

จุงและแมกกินสัน (Chung and Megginson, 1981) ได้เปรียบเทียบลักษณะของผู้นำกับผู้บริหารว่ามีความแตกต่างกัน 3 ประการ คือ

1. ไม่ใช่ผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นผู้นำ ผู้บริหารมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องให้การนิเทศ แต่ถ้าบุคคลเหล่านี้ไม่เต็มใจยอมรับหรือปฏิบัติตามการนิเทศแสดงว่า ผู้บริหารมิได้เป็นผู้นำ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตาม เพราะความกลัวก็ได้ แต่มิใช่การปฏิบัติตามเพื่อสนองตอบภาวะผู้นำ ในลักษณะที่เหมือนกันนั้น ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่เป็นผู้บริหาร ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารก็ได้ เช่น ผู้นำที่ไม่เป็นทางการในกลุ่มการทำงานเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำแต่ไม่ใช่เป็นผู้บริหารองค์การ

2. ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ ซอลซนิก (Zalesnik) ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของความคาดหวังของพฤติกรรม ของผู้บริหารกับผู้นำ ผู้นำถูกคาดหวังให้เป็นผู้ตัดสินใจ และผู้แก้ไขปัญหา บรรดาผู้บริหารทั้งหลายใช้ความคิดในการวิเคราะห์ในกระบวนการที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ผู้นำถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลที่น่านับถือ มีทัศนคติกว้างไกลจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความหวังและมีความคาดหวังสูง

3. ผู้นำต้องรู้ใจลูกน้อง ทั้งผู้บริหารและผู้นำต้องรู้ความต้องการขององค์การและความต้องการของสมาชิก อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในขณะที่ผู้นำต้องรู้ความต้องการของสมาชิก ผู้บริหารจะไม่สามารถเป็นนักบริหารที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบเป้าหมายขององค์การ ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ ถ้าไม่ทราบความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกของตนเอง

แนวความคิดของจุงและแมกกินสันดังกล่าวนี้ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ดีควรมีภาวะผู้นำด้วย จึงจะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จและผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ

ฉะนั้นอาจสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำภาวะผู้นำ และผู้นำกับผู้บริหารในมิติของความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การได้ว่า

1. ผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารองค์การ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร ในการประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การบริหารมีความหมายเหมือนกับการจัดการ จึงมักจะใช้แทนกันได้เสมอ แต่การบริหารมักจะใช้กับองค์การระดับใหญ่ หรือองค์การที่มุ่ง กิจกรรมสาธารณะ เช่น การบริหารราชการ แต่การจัดการนิยมใช้ในองค์การธุรกิจ

2. ผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารองค์การนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถ และมีศิลป์ในการใช้ศาสตร์ทางการบริหาร ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จขององค์การ หรือผู้นำ และผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ องค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผล และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

3. เรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และการบริหาร ผู้นำจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถในกระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดคุณลักษณะและมีพฤติกรรมที่แสดงถึงศักยภาพในการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาภาวะผู้นำนอกจากจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และความเกี่ยวข้องของผู้นำกับผู้บริหารแล้ว เพื่อให้เกิดแนวความคิดที่ถูกต้องในการพัฒนาภาวะผู้นำ จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจกับทฤษฎีภาวะผู้นำด้วย ในการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นมีผู้ศึกษาทั้งในและต่างประเทศดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974) ได้สรุปผลการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่าหนึ่งร้อยเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีทฤษฎีภาวะผู้นำ 6 ทฤษฎีด้วยกันคือ

1. ทฤษฎีผู้มีชื่อเสียง
2. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม
3. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์
4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม
6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน

ฮอดจ์และจอห์นสัน (Hodge and Johnson, 1970) ได้สรุปว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มี 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ
2. ทฤษฎีสถานการณ์
3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม
4. ทฤษฎีผลรวม

ชัยพร วิชชาวุธ (2530) ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎีโดยแบ่งตามช่วงเวลาการเกิดทฤษฎีและลักษณะของทฤษฎีที่ศึกษาคือ

1. ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ ศึกษากันในระยะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เน้นที่ลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำ
2. ทฤษฎีลักษณะการนำ ศึกษาในระยะหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เน้นสไตล์การนำหรือรูปแบบการทำงานของผู้นำ
3. ทฤษฎีการนำตามสถานการณ์ ศึกษาตั้งแต่ปลาย ค.ศ.1960 จนถึงปัจจุบัน เน้นที่การนำตามสถานการณ์.

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำดังกล่าวสรุปผลการศึกษาได้เป็น 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลักษณะผู้นำ ทฤษฎีลักษณะการนำหรือแบบของผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำ ผู้นำตามสถานการณ์

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำทฤษฎีจึงตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่ว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษการเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวของผู้นำเอง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ตัวของผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่มจากทฤษฎีดังกล่าว จึงมีการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาลักษณะของผู้นำ และสรุปได้ว่าผู้นำจะต้องมีร่างกายสูงใหญ่ หน้าตาดี เขวหนักปัญญาดี มั่นใจในตนเองสุขภาพจิตดีข่มผู้อื่น

ขอบสังคมและมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ผลจากการศึกษาทำให้เกิดทฤษฎีผู้มีชื่อเสียงหรือทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่าบุคคลที่จะได้เป็นผู้นำมีลักษณะเด่นทั้งกายภาพ (physical traits) และลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality traits)

2. ทฤษฎีลักษณะการนำหรือแบบของผู้นำ (Leadership Styles) ทฤษฎีลักษณะของผู้นำมีจุดอ่อนอยู่หลายประการ เช่น ไม่สามารถแยกลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำกับลักษณะสำคัญในการดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำได้ ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าลักษณะใดสำคัญอย่างไร ทั้งยังพบว่าผู้นำที่มีลักษณะต่างกันอาจประสบความสำเร็จได้เหมือนกัน และผู้นำที่มีคุณสมบัติเหมือนกัน อาจประสบความสำเร็จต่างกันก็ได้ ข้อขัดแย้งเหล่านี้ทำให้นักจิตวิทยาหันมาสนใจศึกษารูปแบบการทำงานของผู้นำแทนการศึกษาลักษณะของผู้นำ แนวความคิดดังกล่าวทำให้มีการศึกษารูปแบบการทำงานของผู้นำกันมากในระยะเวลาหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา ซึ่งพบว่าแบบของผู้นำมีอยู่ 3 แบบด้วยกันคือ

ผู้นำแบบอัตตาริปไตย (Autocratic leadership)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership)

ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือแบบตามสบาย (Laisser-Faire)

เมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาพบว่าผู้นำแบบอัตตาริปไตย ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ค่อนข้างรวดเร็ว แต่ผู้ตามไม่ชอบและมักไม่ให้ความร่วมมือ ส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เช่นกัน แม้ว่าจะใช้เวลานานกว่า แต่ผู้ตามก็มีความพอใจและให้ความร่วมมือมากกว่า ผู้นำแบบเสรีนิยมผู้ตามก็ชอบมากกว่าแบบอัตตาริปไตย แต่ได้ผลงานต่ำ ผู้ตามขาดความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันและในระยะเวลาต่อมาได้มีการศึกษาที่เจาะลึกลงไปในรูปแบบการนำที่ตัวผู้นำเองว่าเน้นด้านใดมากกว่ากัน ด้านที่มีการศึกษากันมากคือ ด้านที่เน้นเกี่ยวกับงาน และด้านที่เน้นเกี่ยวกับคนหรือด้านมนุษยสัมพันธ์และจากผลการศึกษาพบว่า ในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ผู้นำบางคนเน้นงานมากกว่าคน บางคนก็เน้นคนหรือมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากกว่า และผู้นำบางคนก็เน้นทั้งสองด้านมากพอ ๆ กัน ผู้นำที่มุ่งงานและมุ่งคนในอัตราสูง จะทำงานมีประสิทธิภาพ กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางด้านการผลิตมากที่สุดจะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนแทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับลูกน้องด้วยการให้ความสนับสนุน ใช้วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มและสนับสนุนให้ลูกน้องกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership Theory) นักจิตวิทยา และนักทฤษฎีการบริหารส่วนใหญ่เชื่อว่า พฤติกรรมของความเป็นผู้นำยังคงมีความซับซ้อนอยู่มาก จากผลการศึกษาแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ และการศึกษาผู้นำเท่าที่ผ่านมายังมีความไม่แน่นอน มีความคลุมเครือในทางปฏิบัติด้านการบริหาร ไม่สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่าผู้นำควรปฏิบัติงานแบบใดจึงจะเหมาะสมและแก้ปัญหาทางการบริหารได้ จึงทำให้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรูปแบบการทำงานของผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจแสดงพฤติกรรมอย่างเหมาะสม และประสบความสำเร็จ จึงก่อให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น

ซึ่งจากแนวคิดนี้เชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจสถานการณ์ทั้งในทัศนของตนเองและทัศนของสมาชิกกลุ่ม ตระหนักถึงผลกระทบที่จะมีต่อกลุ่มและตนเอง รวมทั้งต้องประเมินองค์ประกอบของสถานการณ์และความต้องการของกลุ่มได้ถูกต้องด้วย

องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

เทนเนนบวมและชมิท (Tannenbaum and Schmidt, 1973 อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2522) เป็นคนแรกที่ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อว่าจะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำ โดยเสนอแนวความคิดว่า ผู้บริหารควรพิจารณาถึงแรงกดดันสามอย่างก่อนที่จะมีการเลือกแบบของความเป็นผู้นำคือ

1. แรงกดดันของผู้บริหาร
2. แรงกดดันจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. แรงกดดันจากสถานการณ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525) ได้อ้างถึงแนวคิดของกรอสส์ (Gross) ซึ่งมีแนวคิดว่า การเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอย่างน้อย 3 องค์ประกอบคือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ส่วนเดวิส (Davis, 1972) มีความเห็นว่า การเป็นผู้นำของหน่วยงานใดเป็นบทบาทที่จะต้องทำให้

เกิดความร่วมมือร่วมใจและกระตุ้นผู้ตามให้ไปสู่จุดมุ่งหมายและในสภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้นจึงมีองค์ประกอบสี่ประการที่มีผลกระทบและเป็นตัวกำหนดบทบาทของผู้นำที่เหมาะสมคือ ผู้นำ ผู้ตาม จุดมุ่งหมาย และสิ่งแวดล้อม แต่เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) ได้เสนอแนวคิดว่าการเลือกแบบของผู้นำว่าจะเป็นผู้แบบใดนั้น มีสิ่งที่ควรพิจารณาอย่างยิ่งอยู่ 5 ประการ คือ

1. ลักษณะของตัวผู้นำเอง
2. คุณลักษณะของผู้ตาม
3. ลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ
4. ลักษณะขององค์การ
5. ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายนอก

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าต่างก็มีแนวคิดที่ตรงกันว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของผู้นำมีอย่างน้อย 3 ประการ ด้วยกันคือ ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม และสถานการณ์

1. ลักษณะของผู้นำ

ลักษณะของผู้นำจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ความรู้ เจตคติ ค่านิยม และประสบการณ์ เช่น ถ้าผู้มีเจตคติต่อตนเองว่าตนเหนือกว่าคนอื่นทุกประการ อาจจะถูกเลือกเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย หรือเผด็จการ หากมีเจตคติต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เชื่อมั่นและไว้วางใจต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำอาจจะแสดงพฤติกรรมแบบร่วมมือร่วมใจ ส่วนผู้นำที่มีเจตคติต่อหน้าที่การงานที่เชื่อว่าตนเองต้องรับผิดชอบงานของหน่วยงานทั้งหมด ดังนั้นจึงต้องควบคุมงานมิให้ผิดพลาด ผู้นำอาจจะมีพฤติกรรมแบบเผด็จการหรืออัตตาธิปไตย

ในด้านค่านิยม ผู้นำที่มีค่านิยมรุนแรงเกี่ยวกับเรื่องของเสรีภาพส่วนบุคคลจะยอมให้สมาชิกมีความเป็นอิสระมากในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าผู้นำมีความเชื่อว่าความต้องการส่วนบุคคลเป็นรองจากความต้องการขององค์การแล้ว ผู้นำดังกล่าวนี้จะให้ความสำคัญกับการสั่งการต่อกิจกรรมของสมาชิกมากกว่าจะให้ความเป็นอิสระ

2. ลักษณะของผู้ตาม

ลักษณะของผู้ตามหรือลูกน้องในกลุ่ม หรือสมาชิกในองค์การ มีความสำคัญต่อการเลือกแบบของผู้นำ เฮอริซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1977) เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้ตามซึ่งหมายถึง ความสามารถในการทำงานและความเต็มใจที่จะทำ (willingness) จะเกี่ยวข้องกับงานแต่ละชนิด บางงานผู้ตามอาจจะมีคุณลักษณะสูง บางงานอาจจะมีคุณลักษณะต่ำ พฤติกรรมของผู้นำจึงต้องปรับตามคุณลักษณะของผู้ตามด้วย

เทนเนนบวมและชมิท (Tannenbaum and Schmidt) ก็มีความเห็นว่าผู้นำจะยอมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม จะมีความเป็นอิสระมากขึ้นภายในเงื่อนไขต่อไปนี้คือ

- 1) เมื่อสมาชิกต้องการความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
- 2) เมื่อต้องการความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจ
- 3) เมื่อมีความรู้และประสบการณ์เพียงพอสำหรับการจัดการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

- 4) สมาชิกมีความเข้าใจและระบุถึงเป้าหมายขององค์การได้
- 5) สมาชิกมีความเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ

ถ้าหากว่าไม่มีเงื่อนไขเหล่านี้แล้ว ผู้นำอาจจะต้องใช้ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ แต่อาจจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนำได้ ถ้าสมาชิกมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งเสนอแนวคิดที่ว่า ถ้าผู้ตามมีลักษณะสอดคล้องกับทฤษฎี X คือ มีลักษณะไม่ชอบงาน มักจะหลีกเลี่ยงงาน ผู้นำต้องแสดงบทบาทในการบังคับและควบคุมงาน ส่วนผู้ตามที่มีลักษณะตามทฤษฎี Y คือ ขยันขันแข็งในการทำงาน มีความสามารถในการทำงาน ควบคุมตนเองให้ทำหน้าที่ของตนเองและมีความรับผิดชอบ ลักษณะเช่นนี้ผู้นำต้องอำนวยความสะดวกให้เสรีภาพ ช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้นำเอาศักยภาพนั้นออกมาใช้ให้มีประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด ส่วนเพรสตัส (Prethuis) ได้แยกพฤติกรรมของบุคคลในองค์การออกเป็น 3 พวก คือ พวกไฝ่ก้าวหน้า (upward-mobiles) พวกนี้มีแนวโน้มความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบ เชื่อมั่น และเป็นมิตรต่อผู้นำ จากลักษณะดังกล่าวตัวผู้นำอาจเลือกเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยให้การสนับสนุนส่งเสริมในการทำงาน พวกที่สองเป็นพวก (indifferents) ไม่สนใจ



โยคีต่อความก้าวหน้า ทำงานตามหน้าที่ของตน ฉะนั้นผู้นำต้องเป็นผู้คอยกระตุ้น จูงใจในการทำงาน ส่วนพวกที่สามเป็นพวกไม่เห็นด้วย (ambivalents) พวกนี้มักแสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ให้กับตนเอง แต่มักจะขัดแย้งไม่เห็นด้วยกับผู้นำ ชอบสร้างปัญหาให้กับองค์กร ผู้นำจึงต้องใช้อำนาจเผด็จการในขณะเดียวกัน ดาวส์ (Downs) ได้แบ่งลักษณะของผู้ตามออกเป็น 5 พวก คือ 1) พวกไต่บันได (climbers) พวกนี้ชอบแสวงหาอำนาจ รายได้ เกียรติยศ และทำตัวเป็นนักการเมืองหาผลประโยชน์ให้องค์กร 2) พวกอนุรักษ์นิยม (conserver) พวกนี้ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยึดมั่นอยู่กับแบบแผนที่เคยปฏิบัติกันมา 3) พวกผู้แนะนำ (advocates) พวกนี้มีลักษณะเหมือนกลุ่มทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ ชอบเป็นผู้ประสานเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น 4) พวกเห็นแก่ตัว (zealote) มีความต้องการสนองตอบตนเองฝ่ายเดียว ส่วนพวกที่ 5) เป็นพวกรัฐบุรุษ (stateman) มีความซื่อสัตย์ อุทิศเวลา ทำงานแบบปิดทองหลังพระ คนอื่น ๆ มักจะมองไม่ค่อยเห็นความดี

จากลักษณะของผู้ตามที่มีอยู่หลายลักษณะก่อให้เกิดอิทธิพลต่อแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารการตอบสนองของผู้ตามต่อความเป็นผู้นำของผู้บริหารหรือผู้นำกลุ่ม จะเป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

3. สถานการณ์

การเลือกแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมนั้น ผู้นำจะต้องคาดคะเนถึงสถานการณ์ต่าง ๆ บรรยากาศขององค์กร กลุ่มงานเฉพาะกลุ่ม ลักษณะของงานกลุ่ม แรงกดดันของเวลาและปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่อาจจะมึผลกระทบต่อเจตคติเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของสมาชิก (สมยศ นาวิการ, 2522) การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ นั้น ได้รับความสนใจมากในปัจจุบัน

ฟีดเลอร์และคณะ (Fiedler, 1964, 1967 cited by Baron et.al.1975) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งสัมพันธ์พบว่า การเลือกแบบของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่ม โครงสร้างความยากง่ายของงานและอำนาจของตำแหน่งหน้าที่ในการปกครองกลุ่ม

กลุ่มงานเฉพาะกลุ่มที่มีความร่วมมือกันดี มีความมั่นใจในการแก้ปัญหาขนาดไม่ใหญ่เกินไป จะมีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การบริหารย่อมไม่ต้องการให้ควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนกลุ่มที่มีสมาชิกไม่ค่อยจะลงรอยกัน มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน งานค่อนข้างยากไม่มีโครงสร้างที่แน่นอน ผู้นำอาจจะเลือกแบบมุ่งงานหรือเผด็จการ เพื่อความสำเร็จของงาน

ปัจจัยด้านเวลา อาจจะเป็นแรงผลักดัน ให้ผู้นำตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง หากมีเวลาน้อยหรือกรณีฉุกเฉิน ผู้นำอาจจะตัดสินใจเอง หรือถ้าปัญหาที่มีความซับซ้อนต้องการความรู้ และทักษะอย่างมาก ผู้นำอาจจะสั่งการและควบคุมอย่างใกล้ชิดเป็นต้น

การศึกษาปัจจัยด้านสถานการณ์ ในปัจจุบันได้พยายามศึกษาว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีความสำคัญมากที่สุด ภายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง และผู้นำควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์นั้น จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

จากทฤษฎีภาวะผู้นำและจากผลการศึกษาวิจัย ที่ศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความเป็นผู้นำว่าจะต้องมีคุณสมบัติ และคุณลักษณะที่เหนือบุคคลอื่น การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จนั้น จะต้องมีความรู้เฉพาะ ทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการแสดงออกในการบริหารที่มีพื้นฐาน และความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับคุณลักษณะแห่งการเป็นผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เช่น พฤติกรรมการตัดสินใจ พฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ พฤติกรรมด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการแสดง พฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะจากคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่าคุณลักษณะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และเป็นตัวแปรต้นที่สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำในแต่ละสถานการณ์ของการบริหาร

การศึกษาแบบจำลอง

การศึกษาองค์ประกอบเพื่อการสร้างแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการศึกษแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายด้วยภาษาที่เป็นแนวความคิด (Concept) และประกอบกันขึ้นเป็นแบบจำลองเชิงระบบ (A Systematic Model) ที่มีโครงสร้างแบบองค์การ (Organization Structure)

ตามแนวความคิดของเกทเซล และกูบา (Getzels-Guba 1957) มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. แบบจำลองจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวความคิดซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมาได้อีกด้วย
2. ในโครงสร้างของแนวความคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ได้ หมายความว่าแนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย
3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการ และอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

องค์ประกอบของแบบจำลอง

ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารนั้น จำเป็นต้องมีรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาที่เหมาะสมจึงจะเกิดประสิทธิภาพ ในกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน พบว่ามีทั้งการพัฒนาในระบบการจัดการศึกษาปกติหรือการจัดการศึกษาทั่วไป เช่น การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรี และในหลักสูตรบัณฑิตศึกษา นอกจากนี้แล้วยังมีการพัฒนาภาวะผู้นำ ในระบบ

ของการจัดการอบรมหลักสูตรพิเศษเป็นการเฉพาะ เช่น การอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร การอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร เพื่อการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร เป็นต้น ในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยหลักการกฎเกณฑ์ และรูปแบบที่เหมาะสมและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีคุณภาพ

จากแนวความคิดในเชิงหลักการของเกทเซล เกทเซลได้กำหนดองค์ประกอบของแบบจำลอง เป็น 2 องค์ประกอบหลักคือ

1) สถาบัน (Institution) ซึ่ง Getzels เองได้กล่าวไว้ว่ามีคนให้นิยามของคำนี้มากมาย แต่อย่างไรก็ตามความหมายต่าง ๆ นี้จะชี้ให้เห็นถึง “ระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทาง และมีการนำเอาแนวปฏิบัตินั้นมาใช้โดยสม่ำเสมอ” เช่น การปกครอง การศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้เรากล่าวได้ว่าได้จัดระบบสังคมเข้าอยู่ในรูปของสถาบัน และหน่วยย่อยของสถาบันที่แบ่งออกไปเป็นบทบาทและความมุ่งหวัง ซึ่งแสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ บทบาทหมายถึงลักษณะแปรเปลี่ยนของตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพ ภายใต้สถาบัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท (Actor) นั้น ในส่วนของความมุ่งหวัง Getzels อธิบายว่าบทบาทจะถูกผูกมัดด้วยเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันซึ่งข้อผูกมัดเหล่านี้เองคือสิ่งที่สถาบันคาดหวังหรือมุ่งหวังว่าจะได้รับจากผู้สวมบทบาท ฉะนั้นบทบาทที่สมบูรณ์นั้นนอกจากจะมีขอบเขตการแสดงหรือมาตรฐานที่แน่นอนของตนเองแล้ว ควรจะได้มีการกำหนดถึงความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบันเดียวกันอีกด้วย ซึ่งแนวความคิดอันนี้เองที่ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่ที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นเป็นไปได้อย่างสะดวกโดยการกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานขององค์การหรือสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

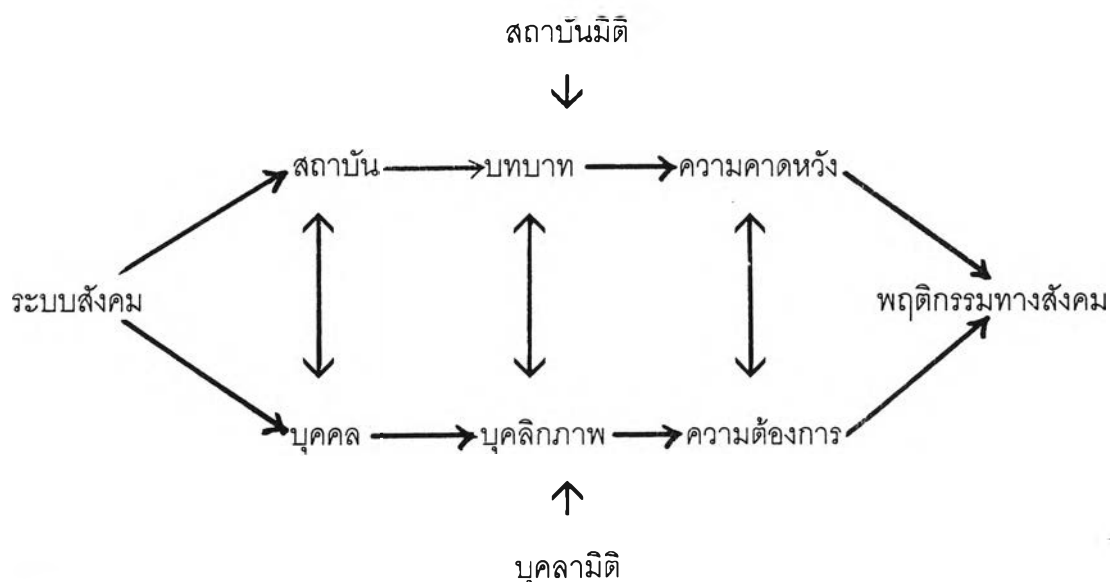
2) บุคคล (Individual) บุคคลหรือบุคลากรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการที่สองของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้ถ้าหากขาดองค์ประกอบส่วนนี้ในแง่ของบุคคลนี้ มีส่วนประกอบย่อยที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ

บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน บุคลิกภาพของคนนั้นมีอยู่หลายแบบ และแต่ละแบบก็แตกต่างกันออกไป

ความต้องการ (Need Disposition) ความต้องการในที่นี้ หมายถึง ความต้องการส่วนตัว ซึ่งมีอิทธิพลมาก “ความต้องการส่วนตัวนี้จะเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยจะมีความคาดหวังอันเป็นพื้นฐานหรือเป็นส่วนสำคัญในการแสดงออก ซึ่งความต้องการเหล่านั้น

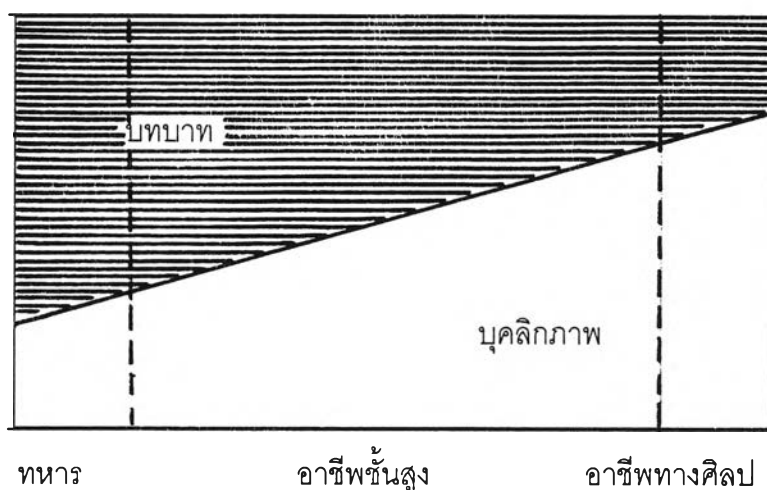
จากองค์ประกอบทั้งสองประการนั้น ในองค์ประกอบแรกคือ สถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) Getzels รวมเรียกว่าสังคมมิติ (Nomothetic Dimension) ส่วนองค์ประกอบที่สองคือ บุคคล (Individual) บุคลิกภาพ (Personality) ความต้องการ (Need Disposition) รวมเรียกว่าบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งสอง ถ้าเขียนเป็นรูปแบบ (model) ก็จะได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 แบบจำลองพฤติกรรมทางสังคม (The Getzels Guba model of the dimensions of social behavior.)



ที่มา: Getzel's Models in Educational Administration 1988 p.p.173

จาก model จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์ต่อกัน ทั้งหมด หรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสองจะเกิดเป็นสิ่งที่เรียกว่า พฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมที่เราสังเกตเห็นได้ (Observed Behavior) อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในหน่วยงานหรือสถาบัน ซึ่ง Getsels ได้อธิบายว่า การที่คนเราจะมีพฤติกรรม ที่เป็นไปตามความต้องการของตนเองหรือความมุ่งหวังของสังคมหรือสถาบันนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทหรืออาชีพของผู้สวมบทบาทนั้น อาชีพบางอย่างเช่น ทหารจะต้องทำตามระเบียบมาก ฉะนั้นโอกาสที่จะแสดงบุคลิกภาพของตนเองออกมาจึงมีน้อยตรงข้ามกับอาชีพทางศิลปะ เช่น จิตรกรศิลปิน เป็นต้น อาชีพเหล่านี้มีโอกาสได้แสดงบุคลิกภาพของตนเองออกมาได้มาก Getsels สรุปการแสดงผลบทบาทของบุคคลตามอาชีพออกมาในรูปแบบของ model ดังนี้

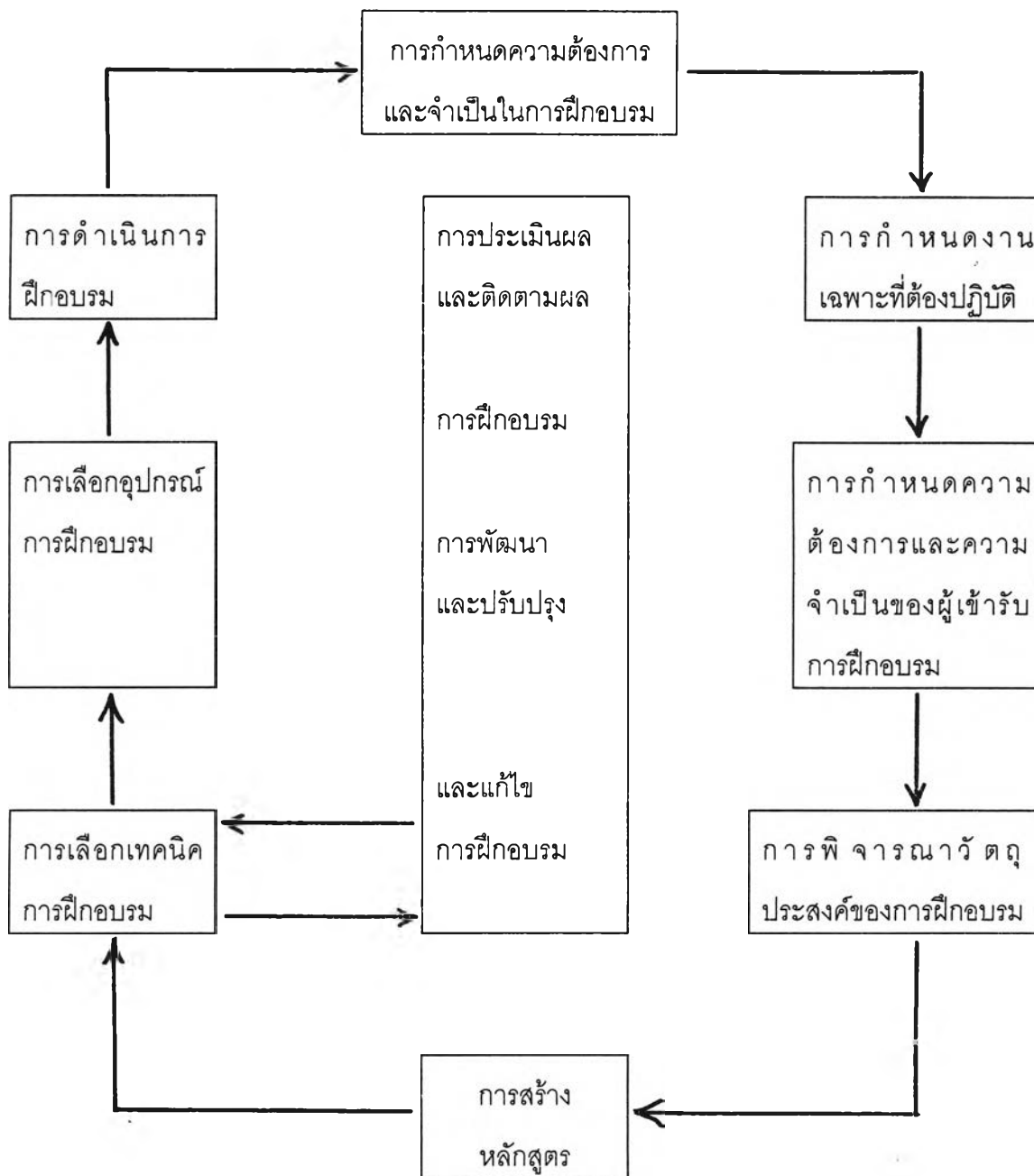


แสดงถึงความเกี่ยวพันระหว่างบทบาทและบุคลิกภาพของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ

ต่อมา แนดเลอร์ (Nadler, 1982) ได้สร้างแบบจำลองระบบการฝึกอบรมที่เรียกว่า The Critical Events Model โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นเพื่อให้เป็นแนวทางการฝึกอบรม 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมขององค์กร
2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ
3. กำหนดความต้องการและความจำเป็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กร
4. พิจารณาวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
5. สร้างหลักสูตร
6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม
7. เลือกอุปกรณ์การฝึกอบรม
8. ดำเนินการฝึกอบรม
9. ประเมินผล และติดตามผลการฝึกอบรม ตลอดจนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขการฝึกอบรม ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 แสดงระบบการฝึกอบรมแบบ The Critical Events Model

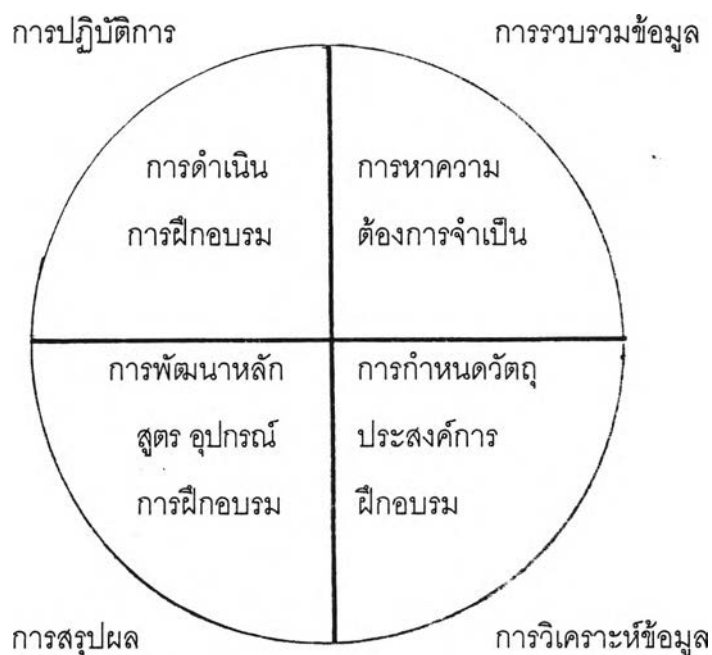


ที่มา : Leonard, Nadler, Designing Training Programs : The Critical Events Model 1982
p.p.11-13

สำหรับโรกอฟ (Rogoff, 1987) ได้เสนอแบบจำลองการฝึกอบรมแบบวงล้อการฝึกอบรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและทำไม เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายนามบุคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์การฝึกอบรม การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมและการสร้างเครื่องมือการประเมินผลการฝึกอบรม
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินผลการฝึกอบรม ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 แสดงระบบการฝึกอบรมแบบวงล้อ



ที่มา : Rosalind, L. Rogoff, The Training Wheel:A Simple Model for Instructional Design 1987 p.p.14-19

จากแบบจำลองตามหลักการของเกทเชลและรายละเอียดขององค์ประกอบตามแนวคิดของแนดเลอร์และโรกอฟ เห็นว่ามีความสำคัญต่อการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะเป็นการนำเสนอทั้งแนวคิด ความสัมพันธ์ของแนวคิดที่มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร

ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรมค่านิยมหรือคุณธรรม จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

จากการศึกษากระบวนการการพัฒนาภาวะผู้นำ ของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการนำเอาการบริหารเชิงระบบ (System Approach) มาประสานประสานกับกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยมีทฤษฎีทักษะที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Skills of an Effective Administrator) ของโรเบิร์ต แอล แคทซ์ (Robert L' Katz 1955) เป็นแนวทางในการดำเนินการในการฝึกอบรมและประชุมสัมมนาตามภาระหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น โดยสอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายของผู้บริหารในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว สรุปได้เป็น 3 แนวทาง คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโดยใช้เทคนิคเชิงระบบ (System Approach)
2. การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development)
3. การพัฒนาโดยใช้ทฤษฎีทักษะที่สำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร (Skills of an Effective Administrator)

การดำเนินการพัฒนาผู้บริหารดังกล่าว เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาที่เปิดกว้างให้กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มาใช้บริการการฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนา ขณะเดียวกันสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจะต้องประสานเอาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางด้านการศึกษาไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วย เช่น เทคนิค สื่อ และเทคโนโลยีการฝึกอบรมที่มีอยู่ในกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้มากที่สุด เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาเป็นที่ปรึกษาโครงการหรือเป็นวิทยากร

ในส่วนของ การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) นั้น เป็นการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำในเชิงของทักษะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบที่เป็นกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) โดยเริ่มต้นด้วยปัญหา การตั้งสมมุติฐาน การรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์การสรุปผลการวิเคราะห์ การอภิปรายผลและเสนอแนะแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปพัฒนา เช่น การดำเนินการฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนาของวิทยาลัยผู้บริหารการศึกษาของแต่ละวิทยาลัย จะต้องศึกษาปัญหาในแต่ละโครงการ แต่ละหลักสูตรว่า มีปัญหาอะไรที่ทำให้การฝึกอบรมหรือสัมมนา ไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เช่น การฝึกอบรมไม่อาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทักษะแก่ผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อทราบปัญหาที่สามารถคาดคะเนสาเหตุของปัญหาได้ แล้วทำการศึกษาค้นคว้าความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรม และดำเนินการสร้างหลักสูตร สื่อเทคโนโลยีการฝึกอบรม แล้วปรับปรุงให้มีคุณภาพเสียก่อน จึงนำไปใช้ฝึกอบรมหรือสัมมนา ขณะเดียวกันก็ต้องประเมินผลโครงการและติดตามผล เมื่อโครงการได้ดำเนินการเสร็จสิ้นลง โดยประเมินคุณภาพการศึกษาผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรม ประเมินประสิทธิภาพการบริหารและประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด และแนวทางการพัฒนาในวิธีที่ 3 คือ การพัฒนาโดยใช้ทฤษฎีทักษะที่สำคัญสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร (Skills of an Effective Administrator) ซึ่งเป็นการนำทฤษฎี

ทักษะที่สำคัญสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ (Skills of an Effective Administrator) มาใช้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการฝึกอบรม หรือประชุมสัมมนาที่เคยดำเนินการมาแต่เดิมโดยสิ้นเชิง หมายความว่า การดำเนินการฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนาที่เคยยึดหลักสูตรเป็นศูนย์กลาง (Curriculum Centre) ทาง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิทยากรบรรยายเหมือนกันตามเนื้อหาหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาทุกสังกัดและทุกระดับชั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินการฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนา โดยยึดผู้บริหารที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการฝึกอบรม (Person Centre) และเปลี่ยนแปลงเทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารการศึกษาในแต่ละระดับ และแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาต้องแตกต่างกันตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของสังคม ดังนั้นเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องเปลี่ยนไปตามกลุ่มเป้าหมายด้วย

นอกจากนั้น การปรับโครงสร้างฝ่ายฝึกอบรม และพัฒนาเป็นวิทยาลัยผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นนั้น จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นทักษะ (Skill) ความชำนาญการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การดำเนินการฝึกอบรมหรือประชุมสัมมนาของวิทยาลัยผู้บริหารระดับสูงจะเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เพิ่มพูนทักษะด้านกรอบความคิด (Conceptual Skill) และทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) มาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับนี้ทักษะที่ต้องใช้เป็นประจำ คือการตัดสินใจสั่งการ การเข้าใจนโยบายการศึกษา การติดต่อสื่อสารและการใช้มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทุกระดับชั้น ส่วนทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง หรืองานประจำในหน้าที่ (Technical Skill) ทักษะด้านนี้ใช้น้อย เพราะมีผู้ช่วยคอยรองงานแทนอยู่แล้ว การเพิ่มพูนทักษะด้านนี้จึงเกือบจะไม่จำเป็น

ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ยังคงต้องใช้อยู่มาก ส่วนการตัดสินใจสั่งการหรือภาวะผู้นำที่เป็นทักษะทางความคิด (Conceptual Skill) และภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับงานประจำหรืองานในหน้าที่รับผิดชอบ (Technical Skill) ก็ต้องใช้อยู่แต่ไม่มากนัก ดังนั้นการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของวิทยาลัยผู้บริหาร

การศึกษาระดับกลาง จึงต้องเน้นทักษะด้านมนุษยศาสตร์มาก ส่วนทักษะด้านกรอบความคิด และทักษะด้านงานเฉพาะอย่างเน้นบ้างแต่ไม่มากเท่าทักษะด้านมนุษยศาสตร์

สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับต้น โดยเน้นความรู้ความสามารถในภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด และการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ก็คงต้องใช้มากเช่นกัน ดังนั้นวิทยาลัยผู้บริหารการศึกษาระดับต้นจะต้องดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านงานเฉพาะอย่าง (Technical Skill) และทักษะด้านมนุษยศาสตร์ (Human Skill) ให้มาก ส่วนทักษะด้านกรอบความคิด (Conceptual Skill) เน้นแต่น้อยและเฉพาะเรื่องสำคัญจริง ๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาลงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณสมบัติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งผลการศึกษามีดังนี้

พันทอง ศรีตัน (2531) ได้ประเมินผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (leadership traits) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51-67) และอยู่ในระดับ “ดีมาก” ร้อยละ 41.54 และในส่วนของศึกษาคุณลักษณะผู้นำของสมจิต ภาชนะ (2530) ซึ่งได้ประเมินผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาชัยภูมิพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารอยู่ในระดับ “ปานกลาง” จำนวนผู้บริหาร ร้อยละ 50 มีความรู้ “ระดับปานกลาง” และร้อยละ 37.50 มีความรู้ “ระดับดี” และจากการศึกษาวิจัยของแหลมทอง ร่มสนธิ (2527) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร พบว่าผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติงานวิชาการด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีบทบาทในการบริหาร 7 ด้านคือ ด้านกระบวนการบริหารวิชาการหลักสูตรและเอกสารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ



การศึกษา วัสดุอุปกรณ์ การเรียนการสอน ห้องสมุด และการวัดประเมินผลทางวิชาการ
เกรียงไกร วนะภูติ (2527) ได้ศึกษาคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาตาม
ทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการศึกษาในเขตการ
ศึกษา 12 ซึ่งเป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำ (Leadership traits) เช่นเดียวกัน ผลการศึกษา
พบว่า

1) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครูและกรรมการศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่ดังนี้คือ ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย
ความมีคุณธรรม ความกระตือรือร้น และอุปนิสัย มีความสำคัญมากตามลำดับ ส่วนความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ บุคลิกภาพและฐานะเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพครูใหญ่พบว่า ความ
รู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความรู้ทั่วไป ความรู้ความสามารถในการสร้างความ
สัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานธุรการ และวิชาการ มีความสำคัญมากเรียงตามลำดับ ส่วน
ความรู้ทางการศึกษา ความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน และความรู้ประสบการณ์
ทางการบริหาร มีความสำคัญน้อยเรียงตามลำดับ

2) ส่วนคุณสมบัติของครูใหญ่ที่ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์
ครูและกรรมการศึกษาได้เสนอแนะเพิ่มเติมไว้ดังนี้คือ ครูใหญ่ต้องมีความอดทน อดกลั้นและ
ประหยัดเสียสละไม่เห็นแก่ตัว มีคุณธรรม มีความยุติธรรม ต้องมีความกล้า เช่น กล้าตัดสินใจ
กล้าแสดงความคิดเห็น และกล้ารับผิดชอบ ละเว้นจากอบายมุข สามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง
ที่ดีและเป็นที่ยิ่งของผู้ร่วมงานได้

เชษฐ เพชรานนท์ (2527) ได้ศึกษาภาวะผู้นำอันเป็นการศึกษาคุณสมบัติของครูใหญ่
โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิ
เทศก์และกรรมการศึกษา ในเขตการศึกษา 3 ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับเกรียงไกรดังนี้

1) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา ครู
ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษานิเทศก์ และกรรมการศึกษา มีความเห็นตรงกันว่า
ความรับผิดชอบความเป็นประชาธิปไตย เป็นอันดับสำคัญที่สุดสองอันดับแรก ส่วนฐานะทาง
เศรษฐกิจเป็นความสำคัญอันดับสุดท้าย และเมื่อศึกษาการจัดอันดับความสำคัญของคุณสมบัติ

ส่วนตัวของครูใหญ่ปรากฏว่า ความรับผิดชอบ ความเป็นประชาธิปไตย ความมีคุณธรรม อุปนิสัย ความกระตือรือร้นความเป็นผู้นำ ความมีมนุษยสัมพันธ์ สุขภาพ และสติปัญญา เป็นอันดับที่มีความสำคัญมากเรียงตามลำดับ ส่วนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บุคลิกภาพและฐานะเป็นอันดับที่มีความสำคัญอันดับสุดท้าย

2) สำหรับคุณสมบัติด้านวิชาชีพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา พบว่าความรู้ทั่วไปมีความสำคัญอันดับแรก รองลงมาเป็นความรู้ในงานบุคคล ความสัมพันธ์กับชุมชน งานวิชาการ งานธุรการ และกิจการนักศึกษา ส่วนเรื่องความรู้ทางการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

ประถม แสงสว่าง (2524) ได้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษาไทยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษา ที่คนไทยพึงประสงค์โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นและเจตคติของครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และนักเรียนนักศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา จากประชากรตัวอย่างทุกภาคทุกระดับ ผลปรากฏว่าภาวะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 อันดับแรก ดังนี้

- 1) กล้ายอมรับผิด เมื่อได้ทราบว่สิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้องไม่เป็นผู้ที่คอยรับความชอบโดยโยนความผิดให้ผู้อื่น
- 2) มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
- 8) มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
- 10) ไม่หุนเห่า เชื้อหรือทำตามคำขู่แหย่โดยไม่ได้สอบสวนข้อเท็จจริง

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่เป็นการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนมากเห็นว่ามีสำคัญมีอยู่ 10 ประการ คือ

1) ในการปกครองบังคับบัญชามีหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน

3) มีความยุติธรรม

4) ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5) ใจคอกหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง

6) มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้

7) มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ

8) ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี

9) มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ แข็งแรง

10) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ธีระ รุญเจริญ (2512) ได้ศึกษาพฤติกรรมในการบริหารของสถานฝึกหัดครู กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารควรมีลักษณะดังนี้ เฉลียวฉลาด มีไหวพริบ เชื้อมั่นในตนเอง มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร มีกำลังใจเข้มแข็งสามารถเรียนรู้และศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความรู้รอบด้าน มีความกระตือรือร้นสุขภาพเป็นมิตรที่ดี มีเมตตากรุณา และยุติธรรม สามารถที่จะนำและแนะนำคนอื่นให้ศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532) สรุปไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรมแล้ว ยังจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

1) ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนและประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
 2) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 3) มีความรับผิดชอบในการที่จะอบรม ควบคุม ดูแล ให้คำแนะนำแก่นักเรียน ทั้ง

ด้านการศึกษา ปัญหาส่วนตัว สุขภาพ ความประพฤติ

4) เป็นผู้ประสานงานให้คณะครูมีความพร้อมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และร่วมมือใน

การทำงาน

5) ศรัทธาในอาชีพครู รักษาเกียรติและชื่อเสียงของหมู่คณะ

6) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7) ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด

8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

บันลือ พุทฺธชะวัน (2519) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ

ดังนี้

1) มีบุคลิกภาพ อันได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่วงท่าวาจาดี

2) มีเชาวน์ปัญญาดีคือ ความเฉลียวฉลาด ปฏิภาณไหวพริบ

3) มีประสบการณ์ในการทำงานในหน้าที่มาบ้างแล้ว จะทำให้การตัดสินใจได้ดี

4) ความรู้และพื้นฐานการศึกษา จะมีส่วนช่วยในการปลูกฝังความเลื่อมใส

5) ความมีมนุษยสัมพันธ์คือ เข้าร่วมในหมู่คณะมีความเห็นอกเห็นใจ สร้างน้ำใจใน

การทำงาน รู้จักวางแผน

6) ความเสียสละและความประพฤติ หุ่่มเทก่าล้งและสติปัญญาเพื่องานตั้งใจจริงใน

การปฏิบัติงาน และประพฤติเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

7) กระตือรือร้นและมีความอดทน

อบรม สนิทบาล (2523) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของครูใหญ่ว่า คุณสมบัติของครูใหญ่

สามารถแยกออกได้ 2 ประการ คือ

1) คุณสมบัติส่วนตัว อันได้แก่

(1) มีสุขภาพดี

(2) เฉลียวฉลาด

- (3) มีอารมณ์มั่นคง
 - (4) มีความประพฤติ มีคุณธรรมสูง
 - (5) มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
 - (6) คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ
- 2) คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่

(1) ความรู้ทางวิชาการ

ก. ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป คือ ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้น เพื่อตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนให้คำแนะนำแก่ครู

ข. ความรู้ทางวิชาชีพ เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร

(2) ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ อันจะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น จึงเป็นทางเลือกในการตัดสินใจดีขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2513) กล่าวถึงบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถแสดงออกซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ

2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ด้านวิชาการทั่วไปดี มีความรู้ด้านวิชาชีพดี มีประสบการณ์และระดับความรู้สูงพอ มีการฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่
 - (1) มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
 - (2) สามารถในการวิเคราะห์
 - (3) สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
 - (4) มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
 - (5) เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย และเชื่อถือไว้วางใจได้
 - (6) ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
 - (7) รู้จักปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
 - (8) จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์
 - (9) มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
 - (10) มีคุณลักษณะของผู้นำ
- 2) คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน
 - (1) ตื่นตัวและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 - (2) มีใจกว้าง
 - (3) รู้จักจังหวะเวลา
 - (4) รู้ว่าอะไรควรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
 - (5) รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
 - (6) หนักเอาเบาสู้
 - (7) หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย
 - (8) สามารถในการสร้างสรรค์
 - (9) สามารถในการปรับปรุงงาน
 - (10) รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

ส่วนวิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (2523) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ ดังนี้คือ

1) ความเป็นผู้นำ คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบไปด้วย ลักษณะต่าง ๆ คือ ความร่าเริง แจ่มใส และอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ ความฉลาดและไหวพริบดี ความขยันขันแข็ง ความเสียสละ บุคลิกภาพดี ความเป็นประชาธิปไตย

2) ความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะเป็นคุณสมบัติที่ดียิ่ง ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3) มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยเป็นกันเอง

4) มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี มีศีลธรรม

5) มีสุขภาพดี สุขภาพในที่นี้หมายถึง สุขภาพทางกาย และสุขภาพจิต สุขภาพเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

บาร์นาร์ด (Barnard อ้างถึงในจำเนียร ช่วงโชติและคณะ 2526) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Leadership traits) ไว้ 5 ประการ คือ

- 1) เป็นผู้มีชีวิต ชีวาและกระตือรือร้น
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็ว จับใจ ถูกต้อง
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคน
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีความฉลาดไหวพริบดีและมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์

และจากการศึกษาในทำนองเดียวกัน สมิธและปักกี (Smith and Puckey อ้างถึงใน พรรรถทิพย์ ศิริวรรณบุญญ์ 2527) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ 12 ประการ คือ

- 1) มีความฉลาดไหวพริบ
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคน
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ฉับไวทันท่วงที
- 6) มีความรอบรู้
- 7) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ
- 8) มีความสุภาพ เมตตา กรุณา และเห็นใจผู้อื่น
- 9) มีความซื่อสัตย์ และยุติธรรม
- 10) มีความสามารถที่จะสอนงานผู้อื่นได้
- 11) มีความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน
- 12) มีอารมณ์ขัน

นอลเต (Nolte 1966) ได้เสนอแนะว่าในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในเรื่องคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารเด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีมีดังนี้

- 1) มีมนุษยสัมพันธ์
- 2) ใจกว้าง
- 3) มีวิธีการดำเนินงานอย่างฉลาด
- 4) ความเป็นประชาธิปไตย
- 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 6) เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) ยอมรับในความผิดพลาด
- 9) มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง

- 10) ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
- 11) มีความสามารถในการสื่อสาร
- 12) รู้จักสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 13) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน
- 14) เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
- 15) เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

บาร์นาร์ด (Banard 1963) กล่าวถึงภาวะผู้นำในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ 5 ประการ คือ

- 1) ความมีชีวิตชีวาและทนทาน
- 2) มีความสามารถในการตัดสินใจเร็วและถูกต้อง
- 3) มีความสามารถในการจูงใจคน
- 4) มีความรับผิดชอบ
- 5) มีความฉลาดไหวพริบเต็มไปด้ด้วยความรู้ทันโลกและทันเหตุการณ์

แมกนุสัน (Magnuson 1971) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำโดยทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จโดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ได้สรุปคุณลักษณะอันเป็นภาวะผู้นำของผู้จัดการโรงเรียนทั้ง 2 คุณลักษณะ ไว้ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - (1) มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - (2) มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - (3) รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - (4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - (5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

- (6) เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - (7) ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
 - (8) มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
 - (9) รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
 - (10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
- 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
- (1) มีวิจากรณญาณและมีความยุติธรรม
 - (2) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - (3) มีความรู้กว้างขวาง
 - (4) เป็นผู้มั่งคั่งไม่ใช้อารมณ์
 - (5) มีความจริงใจ
 - (6) มีความเป็นมิตร
 - (7) มีอารมณ์ขัน
 - (8) มีใจกว้างและเปิดเผย
 - (9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - (10) มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จากวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปโดยอาศัยกรอบแนวคิดทฤษฎีบทบาทภาวะผู้นำของสต็อกคิล ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัยและบทบาทหน้าที่พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารตามที่ ก.ค.กำหนด สรุปได้ว่าบทบาทในการบริหารที่สำคัญของผู้นำ มี 6 ด้าน และพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ทั้ง 6 ด้าน 41 ประการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะ 25 ประการ ในการบริหารตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามที่ ก.ค.กำหนด 6 บทบาทหน้าที่คือ

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญ กำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ รวมสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียน และชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร และควบคุมกำกับติดตามบุคลากรใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง 6 ด้าน สามารถนำไปเป็นกรอบในการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหารได้เป็น 41 พฤติกรรม และรายละเอียดของพฤติกรรมกรรมการบริหารในแต่ละด้าน (ดังรายละเอียดในภาคผนวก หน้า 218-231)

ส่วนคุณลักษณะที่ใช้เป็นตัวอย่างคุณลักษณะให้ผู้บริหารพิจารณาเพื่อการบริหารตามบทบาทหน้าที่และพฤติกรรม จำนวน 25 คุณลักษณะ (ดังรายละเอียดในหน้า 55)