

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร

1.1 ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

1.2 แบบของผู้นำหรือผู้บริหาร

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

1.4 ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

2.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

2.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา

3.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน

3.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

3.3 ด้านภาวะผู้นำ

3.4 ด้านบุคลิกภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร

1.1 ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

สโนง เครือมาก (2537 : 131) ได้ให้ความหมาย ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สุเมธ แสงนิมนวล (2540 : 45) ได้ให้ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 9) ได้ให้ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ คือ

1. เป็นผู้ผลักดัน

2. เป็นผู้บังคับ

3. เป็นผู้สร้างพลังร่วม

4. เป็นผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น

5. เป็นผู้ก่อให้เกิดพลัง

6. เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่

ต้องการ

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ การคัดเลือก หรือ การแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถวางแผน สั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ชี้แนะช่วยเหลือ สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มหรือองค์กรให้ดำเนินงานตามภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

1.2 แบบของผู้นำหรือผู้บริหาร (Styles of Leadership)

แบบของผู้นำมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน แบบของผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี

แบบของผู้นำอาจจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ดังนี้ (ไพบูลย์ ยอดยิ่ง, 2536 : 137-140)

1.2.1 แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ มี 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม เป็นผู้นำประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ รวบอำนาจ และเป็นผู้บังคับ ไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น
- 2) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย เป็นผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช่อำนาจบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ถือว่าดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของคน การบริหารจะเน้นหนักไปในทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

1.2.2 แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำที่ยึดค้วหนังสือเป็นหลัก ไม่กล้าตัดสินใจนอกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตาม เป็นผู้นำที่ยึดหลักนิติศาสตร์มากกว่าหลักรัฐศาสตร์
- 2) ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตน ไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความเห็นขัดแย้ง
- 3) ผู้นำแบบงูใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนเองคิด ตั้งใจหรือตัดสินใจไว้แล้วไปปรึกษาพูดคุย ขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะในการเกลี้ยกล่อม งูใจให้ความเห็นคล้อยตาม วิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น
- 4) ผู้นำแบบร่วมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการคิดเป็นการทำงานที่ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนควบคู่กันไป

1.2.3 แบ่งตามประสิทธิผลของงาน มีดังนี้

- 1) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่
 - 1.1) ผู้หนึ่งงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย
 - 1.2) นักบุญ เป็นผู้นำที่มีจิตเมตตา และคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ของเพื่อนร่วมงาน

1.3) ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว ไม่มีความสัมพันธ์กับ
ผู้ร่วมงานคนใด และไว้วางใจคนอื่นน้อยมาก

1.4) ผู้ประนีประนอม ผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและสร้างความสัมพันธ์กับ
ผู้ร่วมงาน แต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะเป็นคนโลเลและชอบการประนีประนอม

2) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

2.1) นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์
ของผู้ร่วมงาน ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ แต่จะเข้มงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อยและจะปฏิบัติ
ตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

2.2) นักพัฒนา ผู้นำแบบนี้จะไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานร่วมกับ
ผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วย มุ่งพัฒนาบุคคล

2.3) นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานและการ
ดำเนินงาน ของตนเองอย่างแน่แน่ว มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงาน
อย่างมีศิลป์ นิ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

2.4) นักบริหาร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความ
สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึง
ความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็น ได้ชัดและทำคนเป็นแบบอย่างที่ดีของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.4 แบ่งตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

1) ผู้นำแบบสถาบันมิตติ - บุคคลมิตติ

1.1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎเกณฑ์
และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบัน
หรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ ผู้นำแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้รับน้ำใจจากผู้ร่วมงาน

1.2) ผู้นำที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการ ความ
เดือดร้อน ความทุกข์ สุขของบุคคลก่อนเสมอ หากมีอะไรขัดระเบียบแต่บุคคลได้รับประโยชน์
แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บ้างก็จะตัดสินใจทำทันที เป็นการบริหารที่ถูกต้องใจคน แต่ไม่ถูกตาม
หลักนิติธรรม

1.3) ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของผู้ร่วมงานควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักประนีประนอมให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน

2) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์

2.1) พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้นำแบบค้ำคน-ค้ำคน-ค้ำคน-ค้ำคน ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายกับแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์ ที่แตกต่างกันคือมีการจำแนกแจกแจงแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร

Rajabhat Mahasarakham University

สต็อกคิลล์ (Stogdill .1984 : 42-45) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการ

ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการ การบริหารงาน และกำหนดเป้าหมาย

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change Manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบ การรายงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 146-148) กล่าวว่า ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่ใหญ่อยู่ 2 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ด้านการงาน ได้แก่

- 1.1 ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเห็นเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
- 1.2 ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็น ได้ถามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
- 1.3 ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมายและงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม
- 1.4 ผู้แนะแนวทาง วางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ
- 1.5 ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิก และสรุปส่วนสำคัญไว้
- 1.6 ผู้ประสานงาน ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่าง ๆ ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน

- 1.7 ผู้วินิจฉัย ชี้ให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
- 1.8 ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา
- 1.9 ผู้ทดสอบความจริงทดสอบความคิดว่าจะนำไปปฏิบัติและได้ผลจริงหรือไม่ คำนึงถึงทางเลือกอื่น ๆ แล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงดูว่าจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่
- 1.10 ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่ม โดยเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้
2. บทบาทหน้าที่ด้านการรักษาสมาพันธ์ ได้แก่
- 2.1 ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างอบอุ่นมีน้ำใจไมตรี และอาหารต่อสมาชิกอื่น ๆ
- 2.2 ผู้ประสานและประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ความคิดขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและทำให้สมาชิกลงรอยกันได้
- Rajabhat Mahasarakham University
- 2.3 ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความเครียดและเพิ่มนันทนาการของกลุ่ม เกิดความสนุกสนาน
- 2.4 ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ และสามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้
- 2.5 ผู้ประเมินอารมณ์ ตามความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม พร้อมกับแสดงความรู้สึกของตนเองต่อทั้งสองสิ่งนี้ด้วย
- 2.6 ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่ม และใช้ข้อสังเกตนี้ช่วยวัดประสิทธิภาพ การทำงานของกลุ่ม
- 2.7 ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่จุดมุ่งหมาย และเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย
- 2.8 ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่นคล้อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

2.9 ผู้สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา

2.10 ผู้แก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้งระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผย เพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อความสามัคคีภายในกลุ่ม
ชาลัญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 101-104) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้มีดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีหน้าที่ คือ

1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายทางการบริหาร
1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตสำหรับนักเรียน
1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา

1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษาทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ และให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน

1.5 ค้นหาวิถีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน

2. ในด้านการวางแผน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุด
2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
2.3 ทำความกระจ่าง ในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม
2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่น เพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์

2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ

2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย

2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้

- 2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ
- 2.12 ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแผน
3. ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การ รูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์
- 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
- 3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยผ่านทางการปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
- 3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์ทางการแสดงออกด้วยตนเอง และการนำตนเอง
- 3.6 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
- 3.7 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย โดยผ่านทางความสัมพันธ์อันดี
- 3.8 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
- 3.9 คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร
4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง
- 4.2 แน่ใจว่า กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- 4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้ และทักษะ
- 4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด
- 4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากรทุกคน
- 4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
- 4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคม และเศรษฐกิจ
- 4.8 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง

4.9 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีสอน กฎระเบียบ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม

4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร

4.11 ทำให้บุคลากรรับผิดชอบงานที่ตัวเองทำ

4.12 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา

4.13 ใช้วิธีแก้ปัญหาจากผลการอภิปรายของกลุ่ม

4.14 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้

5.2 ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว

5.3 รู้จุดแข็งของบุคลากร

5.4 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร

5.5 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยา และปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์

5.6 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชนให้ได้รับความสนใจ และการร่วมมือจากประชาชน

5.7 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

5.8 ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและเป็นปรนัย

5.9 ส่งเสริมการประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร มอบหมายงานให้บุคคลตามความรู้ความสามารถ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและเป็นระบบ กระตุ้นและจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างทีมงาน ลดความตึงเครียดในองค์กร โดยแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นผู้ประสานและประนีประนอม ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งได้ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวให้

บุคคลในองค์กรเกิดสมานฉันท์ และสามารถดึงเอาชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ เข้ามาช่วยเหลือและ
ร่วมพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 12) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของ
ผู้บริหารมืออาชีพว่า ควรมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพ ดังนี้

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator)

- 1.1 เข้าร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 1.2 มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้

เป็นอย่างดี

1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน

1.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน

1.5 มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการ และเทคนิค

ทางการบริหาร

2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)

- 2.1 มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
- 2.2 มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
- 2.4 มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 2.5 สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.6 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการ

ปฏิบัติงาน

2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน

2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีผลต่อ

การจัดการศึกษา

2.9 นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

การสอน

3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)
 - 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
 - 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน
 - 3.3 เป็นนักวิจัยและพัฒนา
 - 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย การนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
 - 3.5 เป็นผู้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร
4. ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic)
 - 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
 - 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม
5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)
 - 5.1 มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
 - 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
 - 5.3 มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
 - 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
 - 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
 - 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
 - 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
 - 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)
 - 6.1 มีสุขภาพกายและจิตที่ดี
 - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
 - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
 - 6.5 สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539 : 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี (Leadership) ไว้
อย่างน่าสนใจ ดังนี้

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอป้ออมอารี กว้างขวาง ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้ดีมีมารยาท

A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ เป็นนักวิชาการ

D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย

E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรม

R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ

S มาจาก Sense of Service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งคำว่า Service ได้
แยกให้ความหมายดังนี้

S มาจาก Service หมายถึง การบริการ

E มาจาก Education หมายถึง การศึกษา

R มาจาก Reception หมายถึง การต้อนรับ

V มาจาก value หมายถึง ค่านิยม

I มาจาก Information หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร

C มาจาก Character หมายถึง อุปนิสัย

E มาจาก Environment หมายถึง สิ่งแวดล้อม

H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ไฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
เพื่อเป็นผู้รอบรู้ลึก (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี เจตนิสัย ประกอบ
ไปด้วย การเป็นผู้มีอุดมการณ์มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการความรู้ที่เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ
ตามแนวทางของคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้ มีความรับผิดชอบใน
งาน เป็นผู้นำที่ยึดหลักการบริหาร วางแผน สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง มีความชำนาญใน
ภารกิจที่ปฏิบัติ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่สามารถในการประสานงานได้ดี

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2540 : 328-331) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่บริหารงานประสบความสำเร็จไว้ คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบของค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตาอันยาวไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย ยิ้มได้เมื่อกลับมาสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้งานที่รับผิดชอบ บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

2.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ตัวอย่างของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เช่น แมซีเทเรซ่า ผู้อุทิศตนเพื่อคนยากไร้ในอินเดีย มาติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกัน มหาตมะ คานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย เป็นต้น

เบอร์น (Burns, 1987 : 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น ถ้าหากจะพิจารณาระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น

แฮร์ริส (Harris. 1989 : 9) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนบุตรกับ

บิดา

ปฏิบัติงาน

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล

และมีความรักดี

เบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio . 1990 : 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ความเสน่ห์ (Charming) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบ
ที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่น ได้ดี

2. การคลอใจ (Inspiration) การคลอใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำ
อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยน
สภาพ ช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่ง
สัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีหลักการที่กล่าวมาแบบผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการที่ผู้นำและผู้ตามก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยยกระดับจิตใจ (คุณธรรม) สูงขึ้นทั้งสองฝ่ายเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในอนาคต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำเชิงปฏิรูป นำไปใช้ในการบริหารงาน ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเป็นผู้นำ ไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ผลกับผู้ตามทุกคน ผู้นำจะต้องศึกษาความพร้อมของผู้ตาม

2.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำได้ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลประโยชน์บางอย่าง “ ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จะสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแค่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio . 1990 : 10) ได้ให้ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการครบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ครบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เริ่มประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเริ่มต้นด้วยความหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง และพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนมีตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การ

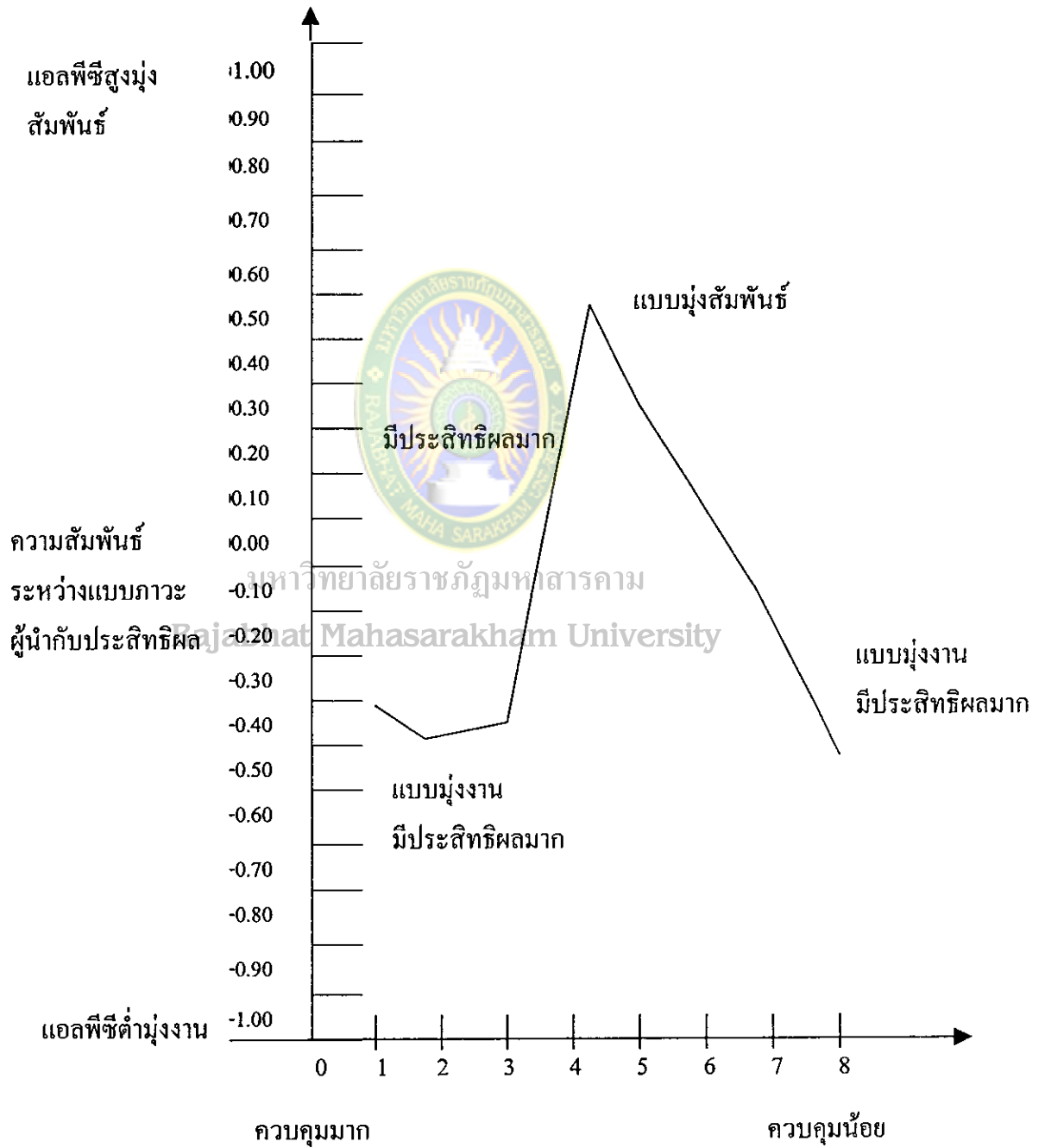
ค่านิยมของผู้นำ กับมีผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำ ดังนี้ (Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162-171 อ้างในศรารุณี สิทธิราช, 2544 : 21)

$$E = f(I, f, s)$$

ในเมื่อ E คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะ และทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1987 : 146 อ้างในศรารุณี สิทธิราช, 2544 : 21) กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ ที่นักวิจัยสนใจศึกษา ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของ หัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
3. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader -Member Relations) ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่เข้มข้นมากที่สุด ถึงสถานการณ์ที่ขึ้นขมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

ความสอดคล้องระหว่าง

ผู้นำกับสมาชิก ดี ดี ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี

โครงสร้างของงาน ชัดชัด ไม่ชัด ไม่ชัด ชัด ชัด ไม่ชัด ไม่ชัด
 อำนาจในตำแหน่ง มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย

หมายเหตุ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) หมายถึงเครื่องมือแยกผู้นำ
 ออกเป็นแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน ถ้าค่าแอลพีซีสูงเป็นผู้นำแบบมุ่งคนหรือ มุ่ง
 สัมพันธ์ ถ้าค่าแอลพีซีต่ำเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1. สถานการณ์ควบคุม ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์
2. สถานการณ์ควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบ
 มุ่งงานสถานการณ์ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

ตารางที่ 1 การจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์

สถานการณ์ที่	ระดับของการควบคุม	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจในตำแหน่ง
1	สูงมาก	ดี	ชัดเจน	มาก
2	สูง	ดี	ชัดเจน	น้อย
3	สูง	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
4	ปานกลาง	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย
5	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก
6	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย
7	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
8	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย

สรุป สถานการณ์ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ
 สมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก

สถานการณ์ 2 - 3 การควบคุมมีในระดับสูง

สถานการณ์ 4 - 6 การควบคุมมีในระดับปานกลาง

สถานการณ์ 7 - 8 การควบคุมมีในระดับน้อย

สรุปได้ว่า ในการบริหารงานโรงเรียนนั้นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะให้การเรียนการสอน การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจของโรงเรียน มีการควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายคือผู้บริหาร โรงเรียน

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอยู่ แล้วและจำเป็นต้องสร้างขึ้นมารักษาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมีหลายด้านและมีผู้ศึกษาวิจัยไว้มากมาย แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เห็นว่ามี ความสำคัญและจำเป็นกับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามกรอบแนวคิดมี 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน Rajabhat Mahasarakham University

ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้แนวคิดไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร ในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยอาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอบุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการ สัมมนาของ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความ สามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐาน เฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความรู้ความ เข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และ สังคมของประเทศ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 73) กล่าวว่า นักบริหารได้วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากัน หรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์การศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องงาน
2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ทักษะความ สามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือ

ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับ หัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากมีคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงานแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมนคติด้วย

3.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม คือ ความดีอันสูงสุด

จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ

ผู้บริหารที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม ควรต้องศึกษาข้อคิดคติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจกับหลักธรรมนั้น ๆ เป็นเบื้องต้นแล้วนำไปคิดวิเคราะห์พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะกับภารกิจของผู้บริหาร เช่น ภารกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม ภารกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์การ บริหารบุคคล ฯลฯ ล้วนต้องอาศัยหลักธรรมในการประกอบควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น จึงควรศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมหลักธรรมแล้วนำไปประพฤติปฏิบัติ ท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีทั้งคุณภาพ คุณธรรมและคุณประโยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง

พระเทพวิสุทธิเมธี (พุทธทาสภิกขุ, 2529:23-25 อ้างใน อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542 : 131-132) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ธรรม” ไว้ 4 ประการดังนี้

ความหมายที่ 1 ธรรมะ คือ ธรรมชาติ

ความหมายที่ 2 ธรรมะ คือ กฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 3 ธรรมะ คือ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 4 ธรรมะ คือ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่

หน้าที่คือ สิ่งที่มีชีวิตจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่ที่นั่นมีธรรมะ หรือจะกล่าวได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่อาจทำได้ทุกหนทุกแห่งไม่ว่าในโบสถ์ กลางทุ่งนา สามารถจะมีคุณธรรมได้ทั้งสิ้น

ทุกคนจะต้องปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่เด็กจนเป็นผู้ใหญ่แก่ชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้ ต้องทำให้สมบูรณ์ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้นเพราะรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรมมีธรรมอยู่กับตน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ทำงาน

การปฏิบัติธรรมต้องถูกต้องและมีผลเป็นสุข การปฏิบัติธรรม หมายถึง การปฏิบัติถูกต้องตามกฎธรรมชาติ แล้วผลคือความสุข ความสงบใจ เป็นที่พอใจแก่ผู้ประพฤติ ปฏิบัติต้องศึกษากันบ้างว่าอะไรถูก อะไรไม่ถูก อะไรดี อะไรชั่ว แล้วก็เลือกทำอยู่แต่ฝ่ายที่ถูก หรือฝ่าย ที่ดีทุกเวลา ทุกสถานที่

ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายประการ ที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่บริหารและเพื่อครองตน ครองคนและครองงาน กล่าวกันว่าในปัญหาของชีวิตคนเราแทบทุกเรื่องทุกรายนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ข้อแนะนำ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ไว้หมดแล้ว และหลักธรรมพระพุทธองค์แม้กาลเวลาจะล่วงเลยมา 2546 ปี แล้ว แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ก็ยังทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้คืออยู่เสมอ หลักธรรมสำคัญ บางประการ ซึ่งคิดว่าน่าจะเหมาะกับนักปกครอง นักบริหารและผู้นำองค์กรจะพึงนำไปยึดถือ เป็นหลักปฏิบัติ (อมราเล็กเริงสินธุ์ . 2542 : 147-153) มีดังนี้

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติมาแต่โบราณกาล และนักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ หลักทศพิธราชธรรมมี 10 ประการคือ

1. ทาน คือ การให้ปันซึ่งอาจเป็นการให้เพื่ออนุเคราะห์หรือเพื่อบูชาคุณ
2. สีล คือ การสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาด ดึงงาม
3. บริจาค คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน ตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข
4. อาชวะ คือ การมีอริยาสัยซื่อตรง มั่นอยู่ในความสุจริตธรรม
5. มัทวะ คือ การมีอริยาสัยอ่อนโยน ละมุนละไมรับฟังคำแนะนำคัดค้าน

6. ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น
7. อักโกทะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจแห่ง
ความโกรธ
8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น
9. ชันติ คือ ความอดกลั้น ไม่ปล่อยกาย วาจา ใจ ตามอารมณ์หรือกิเลสที่เกิดขึ้น
มีขึ้นนั้น
10. อวิโรธนะ คือ การชำระรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

อธิษฐาน 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิมิต เป็นเครื่องน้อมนำจิตใจให้เกิดความ
รอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสุข มี 4 ประการ

1. ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้
2. สัจจะ ความจริง คือประพฤตสิ่งใดก็ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด
3. จาคะ สละสิ่งที่ เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้านหรือ
ความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก

4. อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่ เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจมิให้ปั่นป่วน
ไปตามความรักใคร่พอใจ หรือความขัดเคืองเป็นต้น

พรหมวิหาร 4

เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิมิต มี 4 ประการ

1. เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ

อคติ 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการคือ

1. ถันทาคติ ถ้าเอียงเพราะรัก

2. โทสาคติ ถ้าเอียงเพราะไม่ชอบ
3. โมหาคติ ถ้าเอียงเพราะความเขลา
4. ภยาคติ ถ้าเอียงเพราะกลัว

คหิสุข 4

หลักธรรมอันพึงทำให้คฤหัสถ์มีความสุข 4 ประการคือ

1. อตติสุขัง สุขเกิดจากการมีทรัพย์
2. บริโภคสุขัง สุขเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค
3. อนนุสุขัง สุขเกิดจากการไม่มีหนี้
4. อนวัชชะสุขัง สุขเกิดจากการประกอบกิจการงานที่สุจริตปราศจากโทษ

สังกะวัตถุ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเอง และหมู่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

1. ทาน ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้
2. ปิยวาจา เรงจาด้วยคำอ่อนหวานจับใจ
3. อัตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน
4. สมานัตตา วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะของตน

ขันติ โสรจจะ

เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้สงบงาม

1. ขันติ คือ ความอดทนในสิ่ง 3 ประการ

1.1 อดใจทนต่อความโกรธแค้น ไม่แสดงอาการกริยาวาจาที่ไม่น่านับถือออกมาให้เป็นที่ปรากฏ

1.2 อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย

1.3 อดใจทนได้ต่อทุกข์เวทนาที่บังเกิดแก่ร่างกาย

2. โสรจจะ ความสงบเสงี่ยม

หิริ โอตตปปะ

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย ให้อยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข มี 2 ประการคือ

1. หิริ ความละอายแก่ใจ ไม่อยากทำบาปทำชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง
2. โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อทุกข์และความเสื่อมจึงไม่

กระทำชั่ว

อิทธิบาท 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้การประกอบกิจการงานสำเร็จด้วยดี มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ ความพอใจในการทำสิ่งนั้น
2. วิริยะ ความเพียรพยายามที่จะทำให้สำเร็จ
3. จิตตะ ความเอาใจใส่ไม่ปล่อยปละละเลยงานของตน
4. วิมังสา การทำพินิจพิเคราะห์ ทำงานด้วยสมองและปัญญา

เวสาร์ชชกรณะ 5

เวสาร์ชชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ
2. ศील ประพฤติกาย วาจา เรียบร้อย
3. พาหุสังกะ เป็นผู้ศึกษามาก
4. วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร
5. ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

ยุดิธรรม 5

หลักธรรมที่ช่วยให้การพิจารณาตัดสินความเป็นไปด้วยความยุดิธรรมมี 5 ประการ คือ

1. สังขวาจา แนะนำด้วยความจริง
2. ปั่นทิตตะ หลาดแนะนำความเจริญและความเสื่อม
3. อสาหะเสนะ ตัดสินด้วยปัญญา

4. เมธาวิ นึกถึงธรรม (ยติธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่อำภิสสินจ้าง
5. รั้งมัญจระ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

อธิปไตยธรรม 7 ประการ

หลักการร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยป้องกันความเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญมี 7 ประการคือ

1. หมั่นประชุมกันเนืองนิจ
2. ประชุมกันอย่างพร้อมเพรียง
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ
4. ให้เกียรติให้ความเคารพนับถือผู้รู้
5. ให้เกียรติ คู่ครองสตรี
6. เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี
7. บำรุง คู่ครอง บรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ์

นาถกรรมธรรม 10 ประการ

เป็นหลักกรรมสำหรับความประพฤติตนเป็นคนที่เป็นที่พึ่งของตนเอง คนอื่นและชุมชน มี 10 ประการคือ

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. ศีล | มีความประพฤติดี |
| 2. พาหุสัจจะ | มีความรู้ดี |
| 3. กัลยาณมิตรตตา | การคบคนดี มีที่ปรึกษาดี |
| 4. โสวจัสดตา | เป็นผู้ที่ว่าง่าย ตักเตือนได้ |
| 5. กิงกรณีเยสุ ทักขตา | เป็นผู้ขยัน ขวนขวายทำกิจของหมู่หรือชุมชน |
| 6. รั้งมกามตา | เป็นผู้สนใจในการปฏิบัติธรรม |
| 7. วิริยะ | มีความเพียรพยายาม |
| 8. สันโดษ | มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร |
| 9. สติ | มีสติที่มั่นคง |
| 10. ปัญญา | มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ |

10. อุเบกขาบารมี ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมไม่ตกเป็นทาสแห่งความรัก โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องแต่มุ่งรักษาความถูกต้องและยุติธรรม เป็นหลัก

สรุปได้ว่า การศึกษาหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งข้อคิด ปรัชญา ทั้งหลายจัดเป็นการรอบรู้อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่การนำหลักธรรม ข้อคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดเรื่องของความรู้ทางจริยธรรมหรือค่านิยมทางจริยธรรมเป็นเรื่องที่สอนกันง่ายกว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม ก็มีระดับความยากแตกต่างกันไป เป็นเรื่องที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์อย่างแยบยล กล่าวคือ จะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อน แล้วจึงถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคลก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมทางพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจผู้นำองค์การของตนเอง และพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

3.3 ด้านภาวะผู้นำ

นักคิด นักทฤษฎี ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ก็ให้ความสำคัญแก่ลักษณะของผู้นำเหมือนกันว่า ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ลักษณะความเป็นผู้นำหรือ ภาวะผู้นำมีนักบริหารได้แสดงทัศนะไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2539 : 400-401) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มแสดงให้เห็น 3 ประการคือ

ประการที่ 1 ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำก็จะเป็นไปโดยไม่มีจุดหมาย

ประการที่ 2 กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการให้ดำเนินกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกในกลุ่ม นั่นคือสมาชิกในกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ ส่วนสมาชิกในกลุ่มไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่ 3 คำนิยามของผู้นำได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่น ได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำงานอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135-136) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อว่าคนบางคนเป็นผู้นำมาแต่กำเนิด การเป็นผู้นำสืบทอดกันได้ทางกรรมพันธุ์
2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำมิใช่เป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิด แต่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สามารถเสริมสร้างให้มีขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับเทคนิคของความเป็นผู้นำที่สามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ และการฝึกฝนตนเอง
3. ทฤษฎีกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theory) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเกิดขึ้นจากผลกระทบของปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำ และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์

เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำก็จะเปลี่ยนไปด้วย

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theory)

เชื่อว่าการเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม 3 ประการ คือ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ภารกิจของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม กล่าวคือ ถ้าอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก ภารกิจของกลุ่มก็ง่าย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มก็จะดำเนินไปด้วยดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย ภารกิจของกลุ่ม ก็จะยาก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มก็จะไม่ดีตามไปด้วย

5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เชื่อว่า

5.1 มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความคาดหวัง ความตั้งใจและแรงจูงใจที่จะทำงาน

5.2 มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์กรที่มีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

5.3 ภารกิจของผู้นำคือ การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับธรรมชาติของ

มนุษย์

Rajabhat Mahasarakham University

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) ได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้องมี หลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อยนั่นคือ การเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงาน ให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์
10. บริหารแบบมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ในการที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมทางกาย ทางอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และทางสังคม มีนักวิชาการ นักบริหาร หลายคน ได้ให้แนวคิด และความหมาย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

กิตติมา ปรีดีศิลป (2537 : 247) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว ที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพศรัทธาและคู่ดี

อรุณ รักธรรม (2537 : 198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มีความอดทน
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว

11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ฟลอส และออลพรอท (Floes,1960 : 128; Alport, 1967 : 263 อ้างใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 29) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม และลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังใจและการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ภาพลักษณ์ที่แสดงออกด้านร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคล

ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ

ชาลูนซ์ อาจินสมาจารย์ (2540 : 97-100) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย
 - 1.1 ว่องไว สง่า
 - 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
 - 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
 - 1.4 เสียงพูดชัดเจน
 - 1.5 อิริยาบถเป็นตามธรรมชาติ
 - 1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
 - 1.7 สุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1 มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น
- 2.2 มีเจตคติชอบสืบสวน (Inquiry)
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตนเอง
- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก
- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตัวเอง
- 2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติทางการศึกษา
- 2.12 มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย
- 2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ
- 2.15 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.16 มีความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติทางอารมณ์

- 3.1 มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น
- 3.2 แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข
- 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 3.4 ตัดสินใจด้วยเหตุผล
- 3.5 ไม่ตื่นใ้ได้ง่าย
- 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
- 3.7 มีความหวัง
- 3.8 มีแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล

- 4.1 มีสามัญสำนึก
- 4.2 มีความคิดสร้างสรรค์
- 4.3 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
- 4.4 มีความเสียสละ
- 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
- 4.6 มีความยุติธรรม
- 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
- 4.8 เป็นคนเปิดเผย
- 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
- 4.10 เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น
- 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง
- 4.13 อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม

- 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้
- 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
- 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
- 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
- 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค
- 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5.7 เป็นความเชื่อถือของทุกคน
- 5.8 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
- 5.9 มีความซื่อสัตย์
- 5.10 รู้ปัญหาของผู้อื่น
- 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
- 5.12 มีความอดทน

- 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 5.14 มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม
- 5.15 มีความจริงใจ
- 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
- 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม
6. คุณสมบัติทางศีลธรรม
 - 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและสิ่งที่ผิด
 - 6.2 มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
 - 6.3 มีจริยธรรม
 - 6.4 คุณลักษณะดี
 - 6.5 มีอุดมการณ์สูง
 - 6.6 ควบคุมตัวเองได้
 - 6.7 ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม
 - 6.8 เคารพตัวเอง

นพพงศ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. หนักแน่น
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิส
7. ฟังความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำองค์กร
10. อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางกาย ทางวาจา

บุคลิกภาพของคนเราแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ บุคลิกภาพภายนอก และบุคลิกภาพภายใน เป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองทั้ง 2 ด้าน (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542 : 166-172) โดยการวางแผนในการปรับปรุงบุคลิกภาพดังนี้

1. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอก

1.1 รูปร่างหน้าตา ต้องปรับปรุงให้ดูสะอาด ประณีต ดูดี ผ่องใส รักษาความสะอาดของผม ปากฟัน จมูก ตา หู เล็บมือ เล็บเท้า ให้สะอาดปราศจากกลิ่นอันน่ารังเกียจรูปร่างที่อ้วน เตี้ย หรือผอมเกินไป ให้ใช้ศิลปะการแต่งกายเข้าช่วยให้ดูเหมาะสมยิ่งขึ้นได้

1.2 ต้องรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะสุขภาพไม่ดีย่อมส่งผลกระทบต่ออารมณ์ ทำให้หงุดหงิด มีสัมพันธภาพกับคนอื่นอย่างไม่ราบรื่น การรักษาสุขภาพให้เน้น “5 อ” คือ อาหาร อากาศ อารมณ์ ออกกำลังกาย และอุจจาระ คือรับประทานอาหารให้ครบหมู่ ถูกส่วน อยู่ในที่อากาศปลอดโปร่ง ปราศจากมลภาวะเป็นพิษ ทำอารมณ์ให้สดชื่นแจ่มใส ออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และถ่ายอุจจาระให้เป็นเวลา

1.3 ปรับปรุงการแต่งกาย ในที่นี้มีได้หมายถึงการใช้เสื้อผ้าที่ราคาแพง แต่หมายถึงการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สวยงาม เหมาะกาลเทศะ ซึ่งจะเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ และเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.4 การปรับปรุงกิริยาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้าและแววตา ให้ดูสุภาพ อ่อนน้อม เป็นกันเอง รู้จักมองผู้อื่นด้วยสายตาแห่งความเมตตา ความชื่นชมยินดี แทนการมองด้วยสายตากระด้าง เดิมไปด้วยความเกลียดชัง

1.5 ปรับปรุงการพูดจา พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคล ใช้คำแทนตนเองให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง ใช้น้ำเสียงนุ่มนวลอ่อนโยน ไม่ประชดประชัน เยาะเย้ย ถากถาง ใช้คำพูดขออภัยแทนการออกคำสั่ง รู้จักใช้คำ “ขอบคุณ” และ “ขอโทษ” จนติดเป็นนิสัย

2. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายใน บุคลิกภาพภายใน ได้แก่ อารมณ์ ความคิด ความรู้สึก และนิสัยใจคอ การปรับปรุงบุคลิกภาพภายในนับว่าสำคัญมาก เพราะบุคลิกภาพภายในเป็นปัจจัยสำคัญต่อบุคลิกภาพภายนอกด้วย การปรับปรุงบุคลิกภาพภายในทำได้ ดังนี้

2.1 ฝึกให้รักและยอมรับตนเองในสภาพที่เป็นอยู่ การที่เราจะรักผู้อื่นได้นั้นต้องรู้จักรักตนเอง พอใจตนเอง ที่สำคัญคือ พอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ และรู้จักให้คุณค่าแก่ตนเอง มองภาพพจน์ตนเองในทางบวก จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

2.2 ฝึกการเอาชนะตนเอง หรือความสามารถในการควบคุมตนเอง พระพุทธเจ้า ครัสว่า คนที่ชนะตนเองคือคนที่ชนะกิเลสได้ มีสติ ควบคุมอารมณ์ สามารถยับยั้งความโกรธได้ทางจิตวิทยาถือว่าการเอาชนะตนเองคือการควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้ทำสิ่งต่าง ๆ ไปตามเป้าหมายในทางที่ถูกต้อง ดีงามและเหมาะสม การเอาชนะตนเอง เป็นทางที่จะชนะใจผู้อื่นได้ด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี

2.3 ฝึกความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น การฝึกความอดทนอดกลั้นก็คล้ายกับการเอาชนะใจตนเอง ต่างกันในแง่ที่ว่า เราเป็นฝ่ายถูกต้องเมื่อถูกคนที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม กล่าวหา ก้าวร้าว แสดงความอิจฉาริษยา ฯลฯ จึงต้องฝึกความอดทน อดกลั้นและเข้าใจบุคคลเหล่านั้น ยอมรับในความผิดปรกติทางจิตใจของเขา ซึ่งถ้าเรายอมรับเขาได้ จิตใจเราก็จะไม่ทุกข์ ไม่เดือดร้อน ไม่เสียอารมณ์ ไม่เก็บมาคิดให้เปลืองสมอง และใจเราก็จะสงบ มีความสุข

2.4 ฝึกการขจัดความโกรธและความเกลียด ความโกรธและความเกลียดทำให้เรามีอารมณ์รุนแรง และมักจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ในสถานการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ เมื่ออยู่ในอารมณ์โกรธ ควรพยายามถ่วงเวลาก่อนตัดสินใจ เพราะอาจเกิดความผิดพลาด ควรเข้าใจข้อเท็จจริงเสียก่อน จึงตัดสินใจ

2.5 ฝึกให้เป็นคนอารมณ์ดีและเบิกบาน คือลดความตึงเครียดในจิตใจ ลดความไม่พอใจ ฝึกมองโลกในแง่ดี มีความหวังดี มีความพึงพอใจผู้อื่น ไม่เคร่งเครียด ไม่ยึดถือกฎเกณฑ์จนเกินไป ทำให้เป็นคนอารมณ์ดีมีรอยยิ้มในหัวใจ

2.6 ฝึกให้เป็นผู้มีใจสงบ ไม่ตื่นเต็นง่าย ไม่ว่าจะได้ลาภยศ ตำแหน่ง เงินทอง ก็ไม่แสดงความดีใจจนเกินไป แต่เมื่อได้รับทุกข์ก็ไม่แสดงอาการโศกเศร้าเสียใจจนเกินไป รู้จักฝึกใจให้สงบนิ่งต่อสิ่งที่มากระทบ

2.7 ฝึกการเปลี่ยนแปลงตนเองดีกว่าเปลี่ยนแปลงผู้อื่น โดยปกติคนเราจะเห็นความผิดพลาดของผู้อื่นมากกว่าเห็นความผิดพลาดของตนเอง และมักจะวิจารณ์ผู้อื่น พยายามเปลี่ยนแปลงผู้อื่น จึงควรที่ผู้บริหารจะหันมามองตัวเองบ้างในบางครั้งที่มิใช่ข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น ลูกน้องทำงานผิดพลาด ผู้บริหารอาจจะพิจารณาว่าตนเองสั่งงานไม่ชัดเจน หรือเลือกสั่งงานผิดคนหรือตนเองใจร้อนเกินไปที่จะเร่งให้งานเสร็จทันตั้งใจ เป็นต้น

2.8 ฝึกเป็นคนตรงต่อเวลา เช่น การเริ่มทำงาน การเลิกงาน การนัดหมายตรงเวลาตามแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดว่าจะทำงานให้เสร็จภายใน 7 วัน ก็ต้องให้ตรงเวลาตามที่กำหนดไว้ การตรงเวลาเป็นการแสดงถึงความมีวินัย มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ คนตรงต่อเวลาย่อมเป็นที่รักใคร่ชื่นชมของผู้อื่น

2.9 ฝึกให้เป็นคนคล่องแคล่วว่องไว แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและมีคุณธรรม คนทำงานคล่องแคล่วว่องไวจะได้เปรียบคนทำงานช้าและแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง

2.10 ฝึกมิให้เป็นคนแสดงตัวเกินไป การแสดงตัวแม้จะมีผลดีแต่ถ้ามากเกินไปอาจดูลำพองคนอื่น แต่ขณะเดียวกันก็ไม่เก็บตัวจนเกินไป ให้อยู่ในความพอดี

2.11 ฝึกการเป็นคนที่ใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้น้อยลง คนที่ชอบใช้อำนาจเหนือคนอื่นมักจะไม่ยอมแพ้ ขอบได้เถียงเพื่อเอาชนะ และพยายามควบคุมคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองนั้นสำคัญ ซึ่งทำให้สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นจะไม่ดีเท่าที่ควร

2.12 ฝึกการให้ความรักผู้อื่น ความรักเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่สามารถให้กันและกัน โดยไม่ต้องรอให้คนมารักเรา การให้ความรักผู้อื่นจะทำให้เรามีความสุข อิ่มเอิบใจ โลกสวยสดงดงาม ความรักในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความรักของคนต่างเพศหรือความรักแบบชู้สาว ซึ่งอาจมีผลถึงความรุ่มร้อน กระวนกระวายตามมาภายหลัง

2.13 ฝึกการยอมรับข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้กับมนุษย์ทุกคน ดังนั้นควรรู้จักกล่าวคำว่า “ ขอโทษ ” เมื่อเกิดข้อผิดพลาด การกล่าวคำขอโทษย่อมได้รับความเห็นใจ การให้อภัย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหาร ถ้าสามารถกล่าวคำขอโทษได้ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดย่อมเป็นที่ประทับใจของผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งกว่าคำชมหรือสิ่งอื่น

ศาสตร์และศิลป์ในการประเมินตนเองของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรประเมินตนเองตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบเป้าหมายของตนเองซ้ำ ๆ เป้าหมายนั้นต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
2. ประเมินตนเองอย่างมีระบบ เช่น การกำหนดตารางเวลาที่จะระบุความสำเร็จของงานเป็นขั้นตอน
3. วางแนวทางเบื้องต้น เพื่อเตรียมแนวทางในการปฏิบัติหลังจากประเมินตนเองแล้ว โดยเริ่มจากการวางเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ วางแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง และ ตรวจสอบว่ามีข้อใดทำให้เกิดความเสียหายถ้าไม่รีบแก้ไข หรือมีข้อใดในรายการที่จะต้องตัดออกไปบ้างเป็นต้น
4. วัดความสำเร็จของตนจากความสำเร็จของผู้อื่น ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดจากความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
5. ประเมินวิธีใช้เวลาของผู้บริหาร โดยสำรวจดูว่าวิธีใช้เวลาในการทำงานของตนด้วย การพิจารณาว่า ใช้เวลาแต่ละนาทีมีค่าเพียงใด มอบงานให้ผู้ร่วมงานมากที่สุดหรือยังจัดเวลาในการทำงานประจำวันเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และควรทบทวนการทำงานประจำวันในตอนเช้า
6. ตรวจสอบพฤติกรรมที่ได้ออกต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นผู้บริหารควรพิจารณาว่า แนวคิดนั้นทำให้เกิดการพัฒนาหรือไม่ ทำให้เกิดผลกำไรหรือไม่ถ้าคำตอบ “ ใช่ ” แสดงว่าแนวคิดนั้นมีประโยชน์
7. ประเมินการกระทำของตนเองที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น โดยพิจารณาว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่ทั้งทางบวกและทางลบ โดยการสังเกตพฤติกรรมตอบโต้ ฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์
8. ประเมินอคติของตนเอง ผู้บริหารควรประเมินตนเองว่ามีอคติต่อเพื่อนร่วมงานหรือต่อสิ่งใดบ้าง อคติต่าง ๆ จะเป็นเครื่องบั่นทอนความยุติธรรม หากปรากฏว่ามีอคติต่อผู้ใดจงพยายามขจัดอคตินั้นออกไป

9. ยอมรับข้อบกพร่องจากการประเมิน เช่นยอมรับว่า ตนเองไม่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร หรือไม่สมควรใช้วิธีบริหารเช่นที่เคยปฏิบัติมา ตนเองหลงว่าเป็นผู้มีความสามารถคิดว่าความสำเร็จเกิดจากตนเองแต่ผู้เดียว ฯลฯ

10. วางแผนในการปรับปรุงตนเอง และปรับปรุงตนเองทีละเรื่องทีละขั้นตอน โดยการจดบันทึกความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

สรุป การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญของคนทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร การพัฒนาคนที่สมบูรณ์จะต้องพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ ปัญญา รวมทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน บุคลิกภาพภายในก็คือคุณธรรมจริยธรรมที่มีอยู่ในตัวบุคคล และบุคลิกภาพภายใน จะมีผลต่อการแสดงออก ทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือบุคลิกภาพภายนอกของคน ๆ นั้นด้วย บุคลิกภาพที่ดีจะส่งผลให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ประพล ไพลคำ (2537 : 73-75) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยทำการศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ทั้งครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลสุขุมรอบคอบ มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทั้งครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถบริหารบุคคล เป็นผู้รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน
3. ด้านบุคลิกภาพ ทั้งครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับสังคมและชุมชนได้ มีน้ำใจไมตรี และให้ความอบอุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีสุขภาพจิตดี

4. ด้านความสามารถในการบริหาร ทั้งครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารในการแก้ปัญหาสูง มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) ทำการวิจัยเพื่อสืบค้นหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษานิเทศก์และผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ที่ทรงคุณวุฒิสูงเป็นอันดับแรก รองลงไป ได้แก่คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคนทันสมัย เป็นคนมีเกียรติมีน้ำใจ เป็นนักประชาธิปไตย เป็นคนเสียสละ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตร มีความจริงใจ เป็นคนหนักแน่น มีหลักการและเหตุผล เป็นคนชอบรับความเปลี่ยนแปลง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีความมั่นใจสูง และเป็นตัวของตัวเอง

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางการดำเนินงาน

3. คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ ทักษะในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล ทักษะในการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการดำเนินงานให้มีข้อมูลใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง ทักษะในการประสานงาน ทักษะในการใช้

ภาษาไทย ทักษะในเชิงคิดริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการวิเคราะห์สังเคราะห์ ทักษะในการดำเนินการประชุม ทักษะในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ วัฏจักรและสามารถหาทางที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวางแผน ยุทธศาสตร์ ความสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะในการใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ความเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทั้งทางการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม ความเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน เป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูงเทียบเท่ารองอธิบดี เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ได้รับเลือกสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษา เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการศึกษา เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา เป็นผู้ได้รับการสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสม ในจังหวัด เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่ (1) มีความประพฤติดี (2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (5) มีบุคลิกภาพที่ค้ำยำเอื้ออำนวย

2. ผู้ช่วยผู้บริหารควรมีลักษณะเด่นสำคัญที่พึงประสงค์ ได้แก่ (1) มีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานในฝ่ายที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม (3) มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตในการปฏิบัติงาน (4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (5) มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น แต่

ลำดับความเด่นในฝ่ายวิชาการ ลำดับแรก ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและการวัดผล ประเมินผล ฝ่ายธุรการ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณ การเงินและพัสดุ และกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารที่มีข้อเสนอแนะ ว่า (1) คณะกรรมการข้าราชการครูเป็นผู้พิจารณา (2) ควรพิจารณาความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี (3) ควรเปิด โอกาสให้ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการพิจารณา (4) ควรจะ มีการสอบคัดเลือกและประเมินผลงานที่ปฏิบัติ

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : 85-86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ชายและครูอาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามทัศนะของครูอาจารย์หญิงและชายแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าครูอาจารย์ชาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่าง กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครู อาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะ ผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อพบว่ามีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความคิดเห็นในระดับ

มากที่สุดคือข้อเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านภาวะนิยม ความคิดเห็นระดับมากที่สุดคือข้อรักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานความคิดเห็นระดับมากที่สุด คือข้อ การครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อนี้มีสัจจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วิสุทธิ คำพูล (2542 : 67-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามที่เสนอของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด
3. ผู้บริหาร มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผู้บริหาร มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุนีย์ บุญทิม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู ในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

2. เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 79-81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

ครูผู้สอน โดยส่วนรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่าดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนคติของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่ขนาดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือไม่แตกต่างกัน

ศราวุฒิ ลิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขามน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้านคือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกสถานภาพของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน และตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เมย์ตัน (Mayton. 1981 : 4565-A) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในรัฐอลาบามา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐอลาบามาส่วนมากมี ประสบการณ์ในการ ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 1 ถึง 12 ปี จากผลการวิจัยนี้ประเมินความคิดได้ว่าการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มากด้วยประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง มีคุณค่าต่อการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานบุคลากรสูง และเป็นผลย้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วน เสริมสร้างลักษณะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษาอันมีผลทำให้ดำเนินงานทางการศึกษา ของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม

อีฟโร (Evero. 1984 : 360-A) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครูใน โรงเรียนประถมศึกษาชนบทของหน่วยงานบริการทางการศึกษารัฐจอร์เจีย พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครูต้องการรับรู้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันตาม ประสบการณ์ทางการศึกษา ครูจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อกระบวนการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแตกต่างกัน และเป็นผลย้อนกลับให้ เห็นว่า ประสบการณ์ของครูเป็นส่วนเสริมสร้างการวิเคราะห์งาน ส่งผลถึงคุณภาพของนักเรียน

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลใน โรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญใน การพัฒนา ลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากโรงเรียนใน รัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การ อย่างมีสติและมีทีมงานที่มีความ สามัคคี

นิวบาย (Newby. 1998 :4492-A) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ ไม่ใช้ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่

แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่าย มีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ทาฟฟ์ (Taff. 1998 : 4286-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

สตูเบอร์ (Stueber . 2000 : 61- 05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประสิทธิภาพการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่าผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมากโดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมิน คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องรู้ความคาดหวัง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารบริหารโรงเรียน ตามความคิด

เห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาตลอดทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการและให้เป็นที่ยอมรับศรัทธา อันจะส่งผลให้การบริหารงานราบรื่นประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University