

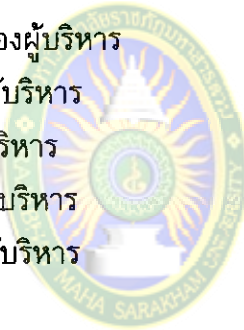
## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักและทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนตามลำดับดังนี้

#### ผู้บริหาร

1. ความหมายของผู้บริหาร
2. ประเภทของผู้บริหาร
3. หน้าที่ของผู้บริหาร
4. บทบาทของผู้บริหาร
5. ลักษณะของผู้บริหาร



#### ผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. ความหมายของผู้นำ
2. ลักษณะสำคัญของผู้นำ
3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ
4. ภาวะผู้นำที่ดี
5. คุณลักษณะของผู้นำ
6. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ
7. แบบผู้นำของนักบริหาร

#### สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

1. ภาระหน้าที่ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
2. การแบ่งส่วนราชการของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
3. มาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาเขต

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยในต่างประเทศ

## ผู้บริหาร

### 1. ความหมายของผู้บริหาร

โดยทั่วไปโครงสร้างการจําองค์การจะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร สำหรับฝ่ายบริหารจะมีบุคคลที่เรียกว่า ผู้บริหาร คอยจัดการดูแลให้ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินงานด้วยความรวดเร็ว เรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายขององค์การในองค์การทางการศึกษา

**พูนสวัสดิ์ อาจวิชัย (2537 : 16)** กล่าวว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่มที่มีตั้งแต่สองคนขึ้นไปเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**สมยศ นาวิการ (2538 : 22)** ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น

**สุเมธ แสงหิ้ม (2539 : 48)** กล่าวว่า นักบริหารยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ

**สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2539 : 65)** ให้คำนิยามว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งเปรียบเทียบได้เสมือนหัวใจของการบริหารงานต่างๆ เป็นหัวหน้าที่ดีของคณะ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนามาสู่องค์กร

**สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2542 : 11)** กล่าวถึงผู้บริหารว่า หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น (Authority) และพยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรโดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลที่เขามามีอำนาจหน้าที่ต่อสิ่งนั้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ความหมายของผู้บริหารจากนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ต่อผู้อื่น มีคุณลักษณะเพิ่มขึ้นกว่าเดิมโดยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย

## 2. ประเภทของผู้บริหาร

ฝ่ายบริหารมีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามระบบการศึกษาที่กำหนดไว้ คำว่า ผู้บริหารการศึกษา (Educational administrator) โดยทั่วไปเป็นการเรียกภาพรวมของผู้มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาประเภทของผู้บริหาร อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2543 : 55-56)

2.1 **ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา** หมายถึง ผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในระบบการบริหารการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจหมายถึง ผู้ตรวจการศึกษา (Superintendent) ผู้อำนวยการศึกษา (Educational director) หรือผู้นิเทศการศึกษา (Education supervisor) หรือในระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา คือ ผู้บริหารการศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดตำแหน่งไว้ ตามประเภทของกรมที่สังกัด เช่น ศึกษาพิเศษ ศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด และผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นต้น

2.2 **ผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา** หมายถึง ผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School administrator) อาจหมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยในตำแหน่งนั้น ๆ รวมถึง ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งอาจเรียกชื่อว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงาน การบริหารจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ผู้บริหาร"

## 3. หน้าที่ของผู้บริหาร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 101-104) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

3.1 ในด้านวัตถุประสงค์ผู้บริหารมีหน้าที่คือ

3.1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย

3.1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน

3.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา

- 3.1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษา  
ทั้งจุดมุ่งหมายเฉาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
- 3.1.5 ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
- 3.1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษา  
ทุกคนและก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน
- 3.2 ในด้านการวางแผนผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้
- 3.2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผ่านทางเลือก  
แนวทางที่ดีที่สุด
- 3.2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
- 3.2.3 ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
- 3.2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม
- 3.2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
ของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต
- 3.2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์
- 3.2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ
- 3.2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย
- 3.2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้
- 3.2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ
- 3.2.10 ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแผน
- 3.3 ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้
- 3.3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและ  
ความสัมพันธ์
- 3.3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย
- 3.3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 3.3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา  
โดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
- 3.3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์  
ทางการแสดงออกด้วยตนเอง และการนำตนเอง
- 3.3.6 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
- 3.3.7 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย โดยผ่านทาง  
ความสัมพันธ์อันดี

- 3.3.8 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
- 3.3.9 คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร
- 3.4 ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 3.4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง
- 3.4.2 แนใจว่า กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- 3.4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่างๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้และทักษะ
- 3.4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด
- 3.4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากร
- 3.4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
- 3.4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคมและเศรษฐกิจ
- 3.4.8 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 3.4.9 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีการสอน กฎระเบียบบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม
- 3.4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 3.4.11 ทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ตัวเองทำ
- 3.4.12 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 3.4.13 ใช้วิธีแก้ปัญหาผลการอภิปรายของกลุ่ม
- 3.4.14 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว
- 3.5 ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 3.5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้
- 3.5.2 ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว
- 3.5.3 รู้จุดแข็งของบุคลากร
- 3.5.4 ประเมินผลเพื่อปรุรงงานและตัวบุคลากร
- 3.5.5 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยา และปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- 3.5.6 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน ให้ได้รับความสนใจและการร่วมมือจากประชาชน

3.5.7 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

3.5.8 ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและปรนัย

3.5.9 ส่งเสริมการประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

### 3. บทบาทของผู้บริหาร

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

3.1 บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความสามารถในการเขียนแผนงานโครงการ การบริหารงาน และวัตถุประสงค์ผลงาน

3.2 บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม

3.3 บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ จะเกิดขึ้น

3.4 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

3.5 บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

3.6 บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด

3.7 บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงานที่พึงปรารถนาเข้าใจระบบการรายงานที่ดีสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.8 บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมี ความสามารถในการสื่อสารทั้งด้านการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและจะมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

3.9 บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

3.10 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาเป็น

3.11 บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

3.12 บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจ ทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

3.13 บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

3.14 บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

3.15 บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

3.16 บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ผู้บริหารจะต้อง มีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

3.17 บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่ง

จากความหมายข้างต้นพอสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารซึ่ง นักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ค่อนข้างมากโดยแบ่ง แยกย่อยตามหลักการบริหารงานแต่ละด้าน ล้วนเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารพึงมีและยึด ถือเป็นหลักปฏิบัติโดยบทบาทของผู้บริหารที่สำคัญมี 2 ประการคือ

**ประการแรก** การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกที่ดี และมีวิสัยทัศน์

**ประการที่สอง** การบริหารเป็นเรื่องของศิลป์ หมายถึง การบริหารจะต้อง อาศัยทักษะการบริหารโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานความร่วมมือ ร่วมใจกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

## 5. ลักษณะของผู้บริหาร

**พรณี สุกงา (2537 : 22)** กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารมีความ สำคัญยิ่งเป็นสิ่งที่มียทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และต่อผลงานโดยส่วนรวมของหน่วยงาน หากผู้บริหารมีคุณลักษณะเหมาะสมตรงตามความต้องการของผู้ร่วมงานการดำเนินงาน ของหน่วยงานก็จะประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีคุณลักษณะ ไม่เหมาะสมเป็นที่พึงพอใจ ก็จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน หน่วยงาน ก็จะประสบความสำเร็จล้มเหลวได้

### 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

**วิรัตน์ บัวขาว (2540 : 32-33)** กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ดังนี้

5.1.1 ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ความรู้ทำให้องอาจ ความรู้คืออำนาจอันแท้จริงของ ผู้บริหารยุคใหม่ อันได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบไปด้วย ทฤษฎี การวางแผน ทฤษฎีผู้นำ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จิตวิทยา เทคนิค การบริหาร ความต้องการของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน บุคคล การแนะแนว การวิจัยการวัดผล ตลอดจนวิชาการใหม่ ๆ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร สิ่งเหล่านี้ขาดไม่ได้ สำหรับผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์



5.1.2 ต้องเป็นผู้มีภูมิฐาน ความสง่าผ่าเผย เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร อันประกอบไปด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในที่ชุมชน รวมถึงการออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีคุณค่า พักผ่อนให้เพียงพอเป็นการ ช่วยให้มียุคลิภาพที่ดี แข็งแรง การมีสุขภาพไม่แข็งแรงก็ไม่ เหมาะสมกับการเป็น ผู้บริหาร เพราะงานสร้างคนเป็นงานหนัก ผู้บริหารต้องเหน็ดเหนื่อยทั้งกายและใจ

5.1.3 ต้องเป็นผู้มีภูมิธรรม พื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรมของผู้บริหารมีความ สำคัญมากเช่น ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ใจดี ใจกว้าง หนักแน่น

นักบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารไว้มาก แต่ละท่านมีจุดเน้นที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ที่สำคัญคือ คุณลักษณะ ที่จะกล่าวต่อไปนี้ มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานในองค์การ หรือหน่วยงานทั้งนั้น

## 5.2 คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ

จุมพล สวัสดิยากร (2540 : 328-331) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารงาน ประสบความสำเร็จไว้คือ

5.2.1 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน

5.2.2 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคล

ให้เข้ากับงาน

5.2.3 เป็นผู้มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน

5.2.4 เป็นผู้มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

5.2.5 เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงาน

5.2.6 เป็นผู้มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน

5.2.7 เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน

5.2.8 เป็นผู้มีความสามารถในการประเมินผลงาน

5.2.9 เป็นผู้มีความสามารถปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

## 5.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร 20 P

สมชาย เทพแสง (2543 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร มีลักษณะ 20 P ดังนี้

5.3.1 Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอ ของลูกน้องเป็นอย่างดีที่เรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษา นิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

5.3.2 Personality บุคลิกการแต่งกาย การพูดการจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจบุคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

5.3.3 Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย มีการวางแผนเชิงรุกมานะ

5.3.4 Poster การทำงานจะต้องมีการประชาสัมพันธ์

5.3.5 Parent จะต้องมีความพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง สร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม

5.3.6 Period จะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา

5.3.7 Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ยืดเยื้อ

5.3.8 Pleasure ผู้บริหารต้องมีความรื่นเริง แก่สถานการณ์ในช่วงดิ่งเครียดได้

5.3.9 Prudent การมองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์

5.3.10 Principle จะต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้หรือพิสูจน์ได้

5.3.11 Perfect งานที่จะต้องสมบูรณ์ที่สุดที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้อง และมีการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5.3.12 Point งานที่ทำงานต้องมีจุดประสงค์แน่นอนชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง

5.3.13 Plan งานที่ทำงานต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ

5.3.14 Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง

5.3.15 Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

5.3.16 Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้

5.3.17 Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเมืองการปกครอง

5.3.18 Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร

5.3.19 Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบได้ทันเหตุการณ์

5.3.20 O Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร รักในอาชีพครูเป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ รักศักดิ์ศรีในสถาบัน รักระเบียบวินัยและจรรยาบรรณ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตาวินิจฉัยไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย ยึดได้เมื่อภัยมา สามารถแก้ปัญหาต่างๆได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.4 คุณสมบัติของผู้บริหารที่พึงประสงค์

กรมสามัญศึกษา (2539 : 51-53) ได้กำหนดลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์มีลักษณะดังนี้

##### 5.4.1 ลักษณะบุคลิกภาพทั่วไป เป็นลักษณะพื้นฐานที่ผู้บริหารควรมีได้แก่

- 1) ยอมรับตนเอง
- 2) นับถือคนอื่น
- 3) มีความรับผิดชอบ
- 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 5) มีความอดทน
- 6) มีอารมณ์ขัน
- 7) ล้มแล้วลุก
- 8) กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ
- 9) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 10) สนุกกับงาน
- 11) มีดุลยภาพ

5.4.2 ลักษณะทางวิชาชีพ นักบริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะและความสามารถในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) มีความสามารถในการบริหารตนเอง
- 2) ทราบค่านิยมที่แท้จริง
- 3) มีเป้าหมายในการทำงาน
- 4) มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ
- 5) มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
- 6) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 7) มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
- 8) มีความเข้าใจวิธีการบริหารที่ทันสมัย

- 9) มีทักษะในการนิเทศงานสูง
- 10) มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้ให้การฝึกอบรมสูง
- 11) มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

#### 5.5 คุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพ

คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพมีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2537 : 12 )

##### 5.5.1 คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Education) คือ

- 1) เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 2) มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- 4) เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติ
- 5) มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการและเทคนิคทางการบริหาร

##### 5.5.2 คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager) คือ

- 1) มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
- 2) มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงาน
- 3) มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 4) มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 5) สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6) มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติ
- 7) เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน
- 8) เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา

- 9) นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

##### 5.5.3 คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer) คือ

- 1) ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
- 2) มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน

3) เป็นนักวิจัยและพัฒนา

4) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร

5) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองเพื่อนร่วมงาน และองค์กร

5.5.4 ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic) คือ

1) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์

2) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

3) พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

5.5.5 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ

1) มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม

2) มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา

3) มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน

4) สร้างบรรยากาศในการทำงาน

5) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี

6) มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ

7) เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น

8) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

5.5.6 บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality) คือ

1) มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี

2) มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

3) มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ

4) มีทักษะในการบริหารความเครียด

5) สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

5.6 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

**นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 39)** ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

5.6.1 คุณลักษณะทางด้านวิชาการ

1) ด้านการศึกษาทางวิชาชีพ

2) ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร

3) ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

5.6.2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

1) บุคลิกภาพทางกาย

2) บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ

3) บุคลิกภาพทางด้านสังคม

### 5.6.3 คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

1) ความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดและไหวพริบ

2) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน

3) ความสามารถในการจูงใจ

4) ความสามารถในการตัดสินใจ

5) ความสามารถในการประสานงานทั้งงานและคน

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษกว่าคนอื่นซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สรุปได้ 3 ด้าน ดังนี้คือ คุณลักษณะทางด้านวิชาการคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และคุณลักษณะทางด้านความสามารถ ในการปฏิบัติงาน

1. **คุณลักษณะทางด้านวิชาการ** หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาเขต ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไป ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยด้านการศึกษาทางวิชาชีพ เช่น ความรู้ด้านหลักการบริหาร ด้านการวางแผน การศึกษา ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร เช่น ความรู้เกี่ยวกับงาน ธุรการงาน สารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจหนังสือ วางแผนนโยบายเพื่อพัฒนางานวิชาการ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการได้เหตุผลแก้ปัญหา มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

2. **คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร** หมายถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาเขต ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไปในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยด้าน บุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทน และรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อริยาบทเป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ ด้านบุคลิกภาพทางด้านจิตใจ เช่น ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดี และเบิกบาน มีใจสงบไม่ตื่นเต้นง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มีการยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. **คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน** หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารวิทยาเขต ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไป ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ด้านความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดและไหวพริบ เช่น ในการทำงานต้องใช้ความฉลาดและไหวพริบ รู้จังหวะงาน ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การงาน เช่น งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารงานบุคคล การบริหาร การเงินและพัสดุ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติทางการศึกษา เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย อุทิศตนเพื่องานของสังคม เป็นคนที่ เข้าใจความสามารถ และความฉลาดของคนอื่น สามารถแก้ปัญหาให้คนอื่นได้ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม เชื่อถือได้

## ผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ

ในปัจจุบันสังคมไทยกำลังต้องการบุคลากรที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ เป็นผู้บริหารอย่างมาก ทั้งนี้เพราะสังคมไทยได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตามโลกที่ เรียกว่า โลกาภิวัตน์ ดังนั้นในการพัฒนา การปรับปรุงระบบการศึกษา ระบบการบริหารจึงเป็นสิ่ง สำคัญยิ่ง เพราะการศึกษาทำให้เกิดการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง “คน” ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอันดับแรกในการพัฒนาคนนั้น ต้องอาศัยระบบการศึกษาเข้ามาช่วยและ ผู้ที่จะทำให้ระบบการศึกษาพัฒนาไปด้วยดี (กรมสามัญศึกษา. 2542 : 1)

คำว่า ผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น

ภิญโญ สาร (2519 : 139-140) กล่าวว่า ณ ที่ใดก็ตามที่มีคนอยู่รวมกัน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเราจะพบว่า “ผู้นำ” คนหนึ่งเสมอ และได้ให้คำนิยามว่า “ผู้นำ” คือใคร โดยอาศัยลักษณะสำคัญ 3 ประการของผู้นำ เป็นคำนิยาม คือ

1.1 ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่น “ทุกคน” ในกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อย ไม่ได้เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำอยู่แต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถ ในการจูงใจคน

1.2 **ผู้นำ** คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสองทาง (Two ways process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการมักจะเป็นเผด็จการ ด้วยส่วนผู้นำกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตยก็มักจะเป็นคนที่ประชาธิปไตยเต็มตัว

1.3 **ผู้นำ** แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็น คนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดย ตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจอิทธิพลและความสามารถจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตาม ความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้งหมดที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใดๆทั้งสิ้น

**กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 7)** ได้อ้างแนวคิด ฮาลพิน (Halpin) ซึ่งได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

**ผู้นำ** คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่นเพื่อให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

**สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2542 : 10)** ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำให้กลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของผู้นำได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานตามความต้องการของตนได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ อำนาจ บารมี ทั้งที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำกับผู้บริหารจะเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเป็นคนละคนก็ได้

## 2. ลักษณะสำคัญของผู้นำ

**อินทร์ ศรีคุณ (2522 : 31-38)** ได้กำหนดว่าผู้นำควรมีลักษณะดังนี้

### 2.1 คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications)

2.1.1 ควรเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง และมีร่างกายแข็งแรง คนที่มีจิตใจงุ่มง่ามเฉื่อยชาและเปราะ จะดำรงตำแหน่งอยู่ได้ไม่นาน



2.1.2 จะต้องเป็นบุคคลที่กล้าหาญ เข้มแข็ง เหนียวฉลาด ยุติธรรม ปรับตัวได้ดีทั้งทางอารมณ์และจิตใจ เพื่อจะได้สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับทั้งจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถตอบโต้ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลอื่น ๆ ไม่ใช่ผู้ตามลม

2.1.3 เป็นผู้มีความสามารถ มีความเพียร ใฝ่หาความรู้ มีความรู้เท่าถึงการ มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความซื่อตรงต่อคนทั่วไป มีความรู้จักนินยคนมีความรู้จักผ่อนผัน มีหลักฐาน และมีความจงรักภักดี

2.1.4 เป็นบุคคลที่มีความสนใจ และมีความรู้ไว้ในความสัมพันธ์กับครู อาจารย์ในสถานศึกษา

2.1.5 เป็นผู้มิระเบียดวินัยในตนเอง และมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

2.1.6 อายุควรอยู่ระหว่าง 40 – 50 ปี

2.1.7 ควรแต่งงานแล้ว มีภรรยาและลูกที่ดี

## 2.2 คุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualifications)

2.2.1 อธิการบดีจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับนับถือจากกลุ่มบุคลากร

2.2.2 มักจะเป็นผู้ที่ได้รับการนับถือว่าเป็นนักวิชาการ (Scholar)

2.2.3 มีความสำเร็จในการเป็นครูอย่างสูงหรือมีประสบการณ์ในการบริหารงานมาแล้ว

2.2.4 จะต้องมีความรู้ทางกฎหมาย

2.2.5 เป็นผู้แถลงข่าวของสถานศึกษาให้แก่หนังสือพิมพ์

2.2.6 มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร

## 3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 146-148) กล่าวว่าผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่ใหญ่อยู่ 2 ประการคือ

### 3.1 บทบาทหน้าที่ด้านการงาน ได้แก่

3.1.1 ผู้ให้ข้อมูลและความเห็นให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเห็น เพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

3.1.2 ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็น ได้ถามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

3.1.3 ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมาย และงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม

3.1.4 ผู้แนะแนวทาง วางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ

3.1.5 ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิก และสรุปส่วนสำคัญไว้

3.1.6 ผู้ประสานงาน ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่างๆ ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน

3.1.7 ผู้วินิจฉัย ชี้ให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

3.1.8 ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา

3.1.9 ผู้ทดสอบความจริง ทดสอบความคิดจะนำไปปฏิบัติและได้ผลจริงหรือไม่ คำนึงถึงทางเลือกอื่นๆ แล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงดูว่าจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่

3.1.10 ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่ม โดยเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้

3.2 บทบาทหน้าที่ด้านรักษาสมาชนันท์ ได้แก่

3.2.1 ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกระตุ้นให้ทุกคนเข้ามาร่วมมือกัน อย่างอบอุ่น มีน้ำใจไมตรี และอาหารต่อสมาชิกอื่นๆ

3.2.2 ผู้ประสานและประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ ความคิดขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์ พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและ ทำให้สมาชิกลงรอยกันได้

3.2.3 ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความเครียดและเพิ่มนันทนาการ ของกลุ่มเกิดความสนุกสนาน

3.2.4 ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้และ สามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้

3.2.5 ผู้ประเมินอารมณ์ ถามความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม พร้อมกับการแสดงความรู้สึกของตนเอง ต่อทั้งสองสิ่งนี้ด้วย

3.2.6 ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่มและใช้ข้อสังเกตนี้ ช่วยวัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม

3.2.7 ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่จุดหมาย และเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย

3.2.8 ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่น คล้อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง

3.2.9 ผู้สร้างควมไว้นื้อเชื่อใจยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา

3.2.10 ผู้แก้ปัญหาาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้ง ระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผยเพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อความสมานสามัคคี ภายในกลุ่ม

#### 4. ภาวะผู้นำที่ดี

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539 : 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี (Leadership) ไว้อย่างน่าสนใจซึ่งภาวะแห่งผู้นำที่ดีมีดังนี้

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอบอ้อมอารี 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 ได้แยกให้ความหมายไว้ดังนี้

S มาจาก Service หมายถึง การบริการ

E มาจาก Education หมายถึง การศึกษา

R มาจาก Reception หมายถึง การต้อนรับ

Service V มาจาก Value หมายถึง ค่านิยม

I มาจาก Information Technology หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร

C มาจาก Character หมายถึง อุปนิสัย

E มาจาก Environment หมายถึง สิ่งแวดล้อม

H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสาร ต่าง ๆ เพื่อเป็นผู้รอบ รู้ลึก (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดีเจตนิสัย ประกอบไปด้วยการเป็นผู้อมุมการณ์มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการ ความรู้ที่เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางของคุณธรรมจริยธรรมมีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้

มีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้นำที่ยืดหลักการบริหารวางแผน สามารถตัดสินใจได้ดี ถูกต้องมีความชำนาญในการกิจที่ปฏิบัติมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้ที่สามารถในการประสานงานได้ดี

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) ได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้องมีหลายๆ สิ่ง หลายๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อย นั่นคือ การเป็นผู้มีศาสตร์และมีศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ขององค์การ เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำดังนี้

- 4.1 กล้าตัดสินใจ
- 4.2 ไวต่อข้อมูล
- 4.3 เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
- 4.4 ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
- 4.5 ประสานสิบทิศ
- 4.6 คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ
- 4.7 จูงใจเพื่อนร่วมงาน
- 4.8 ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค
- 4.9 รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์
- 4.10 บริหารแบบมีส่วนร่วม

## 5. คุณลักษณะของผู้นำ

### 5.1 คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ

สุเมธ แสงนิมนวล (2539 : 153) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้นำคือ

- 5.1.1 ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดู ต่อผู้น้อยเป็นมิตรกับทุกคน
- 5.1.2 ทำให้เกิดความสามัคคี ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก
- 5.1.3 ควรให้ความช่วยเหลือและเห็นอกเห็นใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา
- 5.1.4 ผู้นำควรเยี่ยมเยียน พบปะผู้ได้บังคับบัญชาเสมอๆ เพื่อสร้าง

ความสัมพันธ์สนม

- 5.1.5 ให้การชมเชย ยกย่องลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ดี

- 5.1.6 ผู้นำต้องมีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล
- 5.1.7 ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้น การบริหารบริการงานต้องก้าวหน้า รู้จักวางแผนงาน โดยยึดหลักใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใครและทำไม
- 5.1.8 ผู้นำต้องมีความจริงใจ
- 5.1.9 ผู้นำต้องวางตนให้เหมาะสม
- 5.1.10 ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคม สถานการณ์และหมู่คณะได้
- 5.1.11 ทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี
- 5.1.12 ต้องมีความซื่อสัตย์
- 5.1.13 มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

## 5.2 คุณลักษณะที่พึงมีของผู้นำ

**จรรยา คุณมี (2540 : 9)** กล่าวว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

- 5.2.1. มีความคิดกว้างไกล (VISION)
- 5.2.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
- 5.2.3 มีความกล้า (Corage)
- 5.2.4 มีพลัง (Energy)
- 5.2.5 ก่อให้เกิดศรัทธา (Ability To Motivate Others)
- 5.2.6 มีวินัยในตนเอง (Self Discipline)
- 5.2.7 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Chang Agent)
- 5.2.8 ปรับปรุงงานให้เป็นระบบ (Project Orientation)

**ประทีป หงษ์โสภา และ อีระวุฒิ เจริญราษฎร์ (2538 : 106)**

กล่าวว่า ผู้นำ จะต้องมึลักษณะและคุณสมบัติในทุกๆ ด้าน เช่น เฉลียวฉลาด บุคลิกดี เป็นที่น่าเชื่อถือ น่านับถือไว้วางใจ มีความคิดริเริ่ม อารมณ์ดี มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ รับผิดชอบ อารมณ์ขัน

## 6. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ อาจสรุปพอสังเขปได้ดังนี้

6.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของคนทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ตัวอย่างของผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ เช่น แมกซีเทเรซ่า ผู้อุทิศตนเพื่อคนยากไร้ในอินเดีย มาติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกัน มหาตมะ คานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย เป็นต้น

เบอร์น (Burn. 1987 : 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกัน และกันผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติสูงขึ้นถ้าหากจะพิจารณาระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น

6.1.1 พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพมีดังนี้ (Harris. 1989 : 9)

- 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามหรือ บุตรกับบิดา
- 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน
- 4) ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง
- 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภักดี

6.1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้ (Bass and Avolio. 1990 : 19)

- 1) ความเสน่ห์หา (Charming) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์หา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้
- 2) การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์หาเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ

3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

4) การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีหลักการที่กล่าวมาแบบผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการที่ผู้นำและผู้ตามก็มีความสำคัญเท่าเทียม โดยยกระดับจิตใจ (คุณธรรม) สูงขึ้น ทั้งสองฝ่ายเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในอนาคต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำเชิงปฏิรูปนำไปใช้ในการบริหารงาน ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการเป็นผู้นำไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ผลกับผู้ตามทุกคน ผู้นำจะต้องศึกษาความพร้อมของผู้ตาม

6.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำ ได้ให้แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามผลประโยชน์บางอย่าง “ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จะสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

เบส และอวลิโอ (Bass and Avlio. 1990 : 10) ได้ให้ความหมายลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

6.2.1 รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

6.2.2 แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน

6.2.3 ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

6.2.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership) เริ่มประมาณ ค.ศ.1967 การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเริ่มต้นด้วยความหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของ

ผู้นำดูเหมือนมีตัวแปรหลายตัวเช่น บรรยากาศขององค์กร การ คำนิยมของผู้นำกับ มีผู้คิด สูตรประสิทธิผลของผู้นำดังนี้ (Tannenbaum and schmidt. 1973 : 162-171)

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

ในเมื่อ E คือประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้อง สามารถปรับเปลี่ยนผู้นำของตนเอง (Leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีอื่นๆทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่าง คุณลักษณะและพฤติกรรมของ ผู้นำกับตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

**ฟีดเลอร์ (Fiedler. 1987 : 146 อ้างในศรราวดี สิทธิราช, 2544 : 21)**  
กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship - Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้านคือ อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) โครงสร้างของงาน (Task structure) และสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ขึ้นชมมากที่สุดถึงสถานการณ์ที่ขึ้นชมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปความหมายของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้ว่า การบริหารโรงเรียนผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอน การดำเนินงานด้านต่างๆ ตามภารกิจของโรงเรียน ควบคุมด้วยวิธีการและเทคนิค การบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้นจะต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีประกอบในการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและใช้แก้ไขในสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมได้



## 7. แบบผู้นำของผู้บริหาร (Style of leadership)

แบบของผู้นำมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน แบบของผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำอาจจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ดังนี้ (ไพบูลย์ ยอดยิ่ง. 2536 : 137-140)

### 7.1 แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจมี 3 ประเภทคือ

7.1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตานิยม เป็นผู้นำประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่รวบอำนาจ และเป็นผู้บังคับการไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น

7.1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย เป็นผู้นำแบบไม่เอาไหนปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ

7.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้นับว่าดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตนเอง การบริหารจะเน้นไปในทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

### 7.2 แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่

7.2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำที่ยึดตัวหนังสือเป็นหลักไม่กล้าตัดสินใจนอกกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตาม เป็นผู้นำที่ยึดหลักนิติศาสตร์มากกว่าหลักรัฐศาสตร์

7.2.2 ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตนไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความเห็นขัดแย้ง

7.2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนเองคิด ตั้งใจหรือตัดสินใจไว้แล้วไปปรึกษาพูดคุยขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจให้ความเห็นคล้อยตาม วิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

7.2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนนำข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะไปปฏิบัติทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการคิดเป็นการทำงานที่ได้ทั้งผลงานและนำใจคนควบคู่กันไป

### 7.3 แบ่งตามประสิทธิผลของงาน มีดังนี้

7.3.1 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาบน้อย

7.3.2 ผู้หนึ่งงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย

7.3.3 นักบุญ เป็นผู้นำที่มีจิตเมตตา และคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้ง หรือคัดค้านการกระทำใดๆ ของเพื่อนร่วมงาน

7.3.4 ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียวไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานคนใด และไวใจคนอื่นน้อยมาก

7.3.5 ผู้ประนีประนอม ผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะเป็นโหลและชอบการประนีประนอม

#### 7.4 แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ได้แก่

7.4.1 นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่างๆ แต่จะเข้มงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อยและจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

7.4.2 นักพัฒนา ผู้นำแบบนี้จะไวใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วยมุ่งพัฒนาบุคคล

7.4.3 นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงาน และการดำเนินงานของตนอย่างแน่วแน่ มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการแต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นิ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

7.4.4 นักบริหาร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็น ได้ชัดและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 7.5 แบ่งตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

##### 7.5.1 ผู้นำแบบสถาบันนิติ-บุคคลมิตติ

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ ผู้นำแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้รับน้ำใจจากผู้อื่น

2) ผู้นำที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการ ความเดือดร้อน ความทุกข์สุขของบุคคลก่อนเสมอ หากมีอะไรขัดระเบียบแต่บุคคลได้รับประโยชน์แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บ้างก็จะตัดสินใจทำทันที เป็นการที่ถูกใจคนแต่ไม่ถูกตามหลักนิติธรรม

3) ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของผู้ร่วมงานควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักประนีประนอมให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ

### 7.5.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์

1) พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้นำแบบคำนึงคน - คำนึงผลผลิต ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายแบบกิจสัมพันธ์ – มิตรสัมพันธ์ที่แตกต่างกันคือมีการจำแนกแจกแจงแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น

จากความหมายความหมายข้างต้น พอสรุปได้ความหมายแบบของผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ว่า แบบของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันและสามารถจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออก

## 8. สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

### 8.1 การแบ่งส่วนราชการในการบริหารงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลเป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งอยู่เลข 39 หมู่ 1 ถนนรังสิต-นครนายก กม.ที่13 ตำบลคลองหลวง อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2518 และได้แบ่งส่วนราชการในการบริหารงานออกเป็น 5 หน่วยงาน ดังนี้ (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2543 : 10-13)

8.1.1 สำนักงานอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานประสานส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้แก่คณะ วิทยาเขต ศูนย์ สำนัก สถาบันฯ ซึ่งประกอบด้วย กองต่างๆคือ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองงานวิทยาเขต กองบริการ กองแผนงาน กองสวัสดิการ กองพัสดุและออกแบบก่อสร้าง กองพัฒนาอาคารและสถานที่ กองประชาสัมพันธ์

8.1.2 หน่วยตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ราชการต่างๆของหน่วยงานในสังกัดเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ การเงิน การบัญชีพัสดุ และทรัพย์สินและการบริหารงานอื่นๆ ของทางราชการได้ดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดและรายงานผลการตรวจสอบให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภายในสิ้นเดือน

8.1.3 คณะ ปัจจุบันมี 15 คณะ คือ คณะศิลปศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมและเทคโนโลยีการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ บางพระ คณะเกษตรศาสตร์นครศรีธรรมราช คณะบริหารธุรกิจ คณะคหกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การประมง คณะวิทยาศาสตร์ อุตสาหกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม คณะนาฏศิลป์และดุริยางค์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย

8.1.4 วิทยาเขต ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติการในการให้การศึกษา ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับปริญญาตรี และจัดฝึกอบรมวิชาชีพพระยะสั้นให้แก่ประชาชนในชนบทมีวิทยาเขตต่างๆรวม 40 วิทยาเขต ตั้งอยู่ในส่วนกลาง 12 วิทยาเขต และ ส่วนภูมิภาค 28 วิทยาเขต

8.1.5 สำนัก / สถาบัน / ศูนย์ / สถานี เป็นหน่วยงานที่ให้บริการเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการศึกษาค้นคว้าทดลอง และการฝึกอบรมระยะสั้น 27 หน่วยงาน ตามประกาศสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เรื่องการบริหารงานในเขต วิทยาเขต

พ.ศ. 2542 เพื่อโครงสร้างและระบบการบริหารงานในวิทยาเขตให้สอดคล้องกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้นวิทยาเขตมีหน้าที่ จัดการศึกษา ด้านวิชาชีพ ในระดับประกาศนียบัตรและระดับปริญญาตรี ทำการวิจัยเพื่อ ส่งเสริมการศึกษาวิชาชีพ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม วิทยาเขต มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชา การบริหาร งานในวิทยาเขตให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ผู้อำนวยการวิทยาเขตมีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบตามที่สถาบันกำหนดและมอบหมาย คณะกรรมการบริหารวิทยาเขตประจำปีการศึกษาประกอบด้วยผู้อำนวยการ วิทยาเขตเป็นประธาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขตเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ช่วยการแต่งตั้งไม่น้อยกว่า 5 คน โดยให้ช่วย ผู้อำนวยการวิทยาเขต ฝ่ายบริหารเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหาร วิทยาเขต มีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับและคำสั่งของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้อำนวยการวิทยาเขต เกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการบริหารงานในวิทยาเขต

## 8.2 การแบ่งส่วนราชการของการบริหารงานวิทยาเขตต่างๆ

แบ่งออกเป็นฝ่ายต่างๆ คณะวิชา ศูนย์ แผนกวิชาหรือสาขาวิชา และแผนกต่างๆ โดยมีผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้าศูนย์ หัวหน้าแผนกวิชาหรือ สาขาวิชา และหัวหน้าแผนก เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย

คณะวิชา ศูนย์ แผนกวิชา และแผนกงานต่างๆ ข้าราชการครูอาจารย์ พนักงานเจ้าหน้าที่ ลูกจ้างมีหน้าที่รับผิดชอบตามฝ่ายต่างๆดังนี้ (สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2543 : 11-12)

8.2.1 ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานด้านวิชาสอนในระดับประกาศนียบัตร และระดับปริญญาตรี จัดทำแผน การเรียน การสอน ปฏิทินการศึกษาประจำปี จัดทำแผนพัฒนาหลักสูตร ตำราเรียน เอกสาร ประกอบการเรียนการสอน และสื่อการเรียนการสอน ดำเนินการเกี่ยวกับ การรับ นักศึกษา ทะเบียนนักศึกษา ประวัตินักศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา รายงาน ผลการศึกษา จัดทำหนังสือรับรองผลการศึกษา จัดทำแผนงานโครงการพัฒนางาน วิชาการและดำเนินการสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นกำกับ ดูแลหลักสูตร และตำราเรียน งานทะเบียนและวัดผล

8.2.2 ฝ่ายวิจัยและฝึกอบรม มีหน้าที่ในการค้นคว้าทดลองและวิจัย เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการศึกษา จัดฝึกอบรมเพื่อบริการทางวิชาการแก่สังคมดำเนินงาน การศึกษาพิเศษและสนับสนุนร่วมกับหน่วยงานอื่น กำกับดูแลแผนกวิจัย แผนกฝึกอบรม และการศึกษาพิเศษ

8.2.3 ฝ่ายกิจการนักศึกษา มีหน้าที่วิเคราะห์เพื่อจัดระบบและวิธีการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักศึกษา การส่งเสริมจริยธรรม การพัฒนาวินัย การกีฬา การศึกษาวิชาทหาร การฝึกอบรมลูกเสือ การจัดสวัสดิการ การแนะแนว การรณรงค์ป้องกันและแก้ไขปัญหาโรคเอดส์ สารเสพติด โครงการโรงเรียนสีขาว สโมสร นักศึกษา จัดทำแผนงานโครงการพัฒนากิจการนักศึกษาและดำเนินการหรือสนับสนุนการ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8.2.4 ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดระบบและวิธีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานการเงิน งานบัญชี การบริหารงานบุคคลในวิทยาเขต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์และการรับรองงานภายนอก จัดทำแผนงานโครงการพัฒนา งานธุรการ และดำเนินการหรือส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและ ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8.2.5 ฝ่ายบริการการศึกษา มีหน้าที่วิเคราะห์เพื่อจัดระบบและวิธีการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมดูแลอาคารสถานที่ ยานพาหนะ การรักษาความปลอดภัย ดำเนินการสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้บังคับ บัญชามอบหมาย

8.2.6 ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดระบบและ วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน โครงการและงบประมาณเพื่อพัฒนาวิทยาเขตและ ขยายการจัดการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการติดตามประเมินผลและ

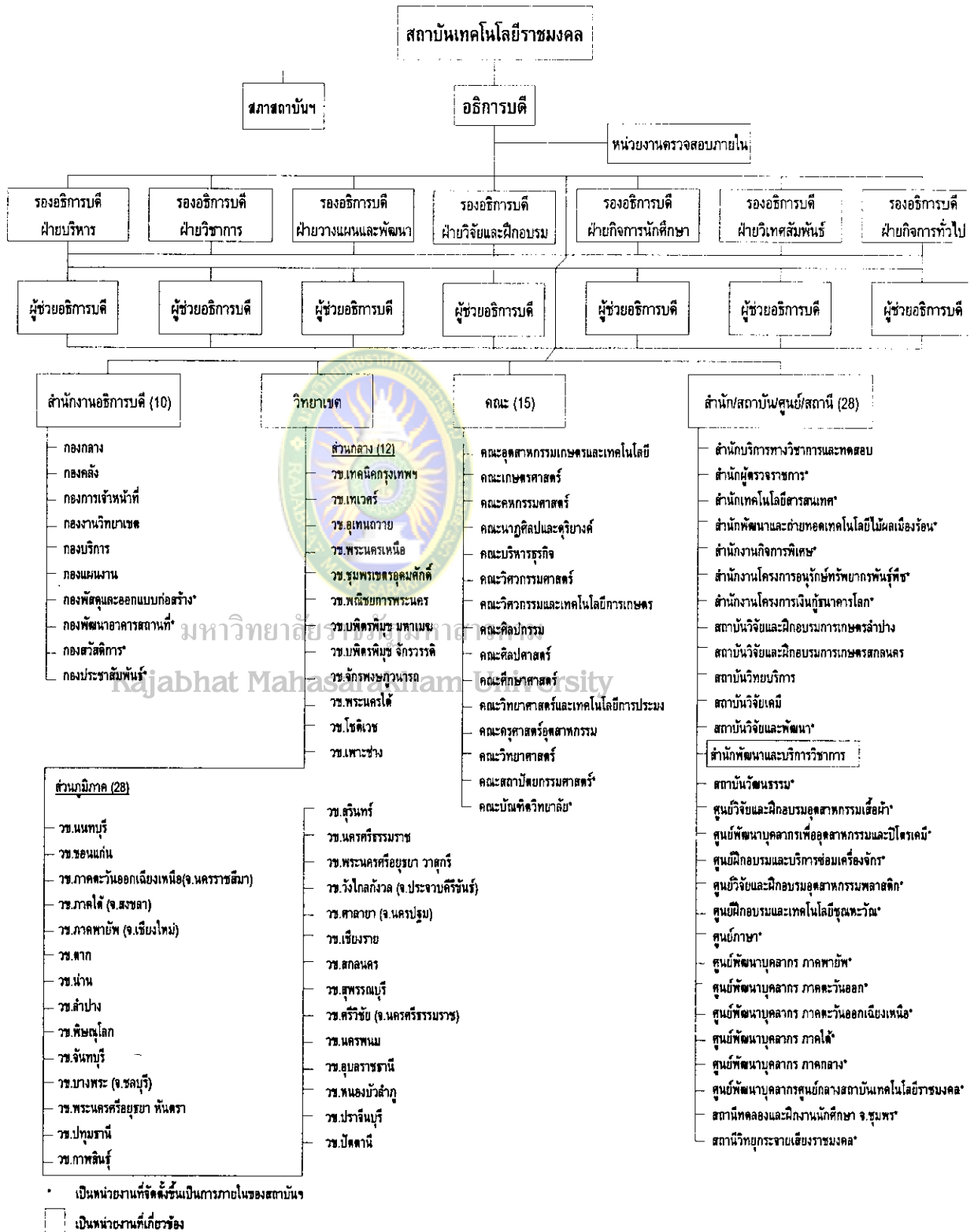
รายงาน การจัดระบบสารสนเทศและประชาสัมพันธ์ และดำเนินการหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หรือปฏิบัติหน้าที่ตามผู้บังคับบัญชามอบหมาย

8.2.7 ฝ่ายกิจการพิเศษ มีหน้าที่วิเคราะห์เพื่อจัดระบบและวิธีปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการการส่งเสริมและการพัฒนางานด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา ห้องสมุด การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาทางไกล การทำนุบำรุงและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมโครงการเฉพาะ ซึ่งมีได้อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายใดหรือปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่กำหนดแล้ว ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต จะต้องรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ในกรณีที่วิทยาเขตมีผู้ช่วยผู้อำนวยการไม่ครบฝ่าย ให้หัวหน้าสถานศึกษา มอบหมายให้ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ควบคุมดูแลรับผิดชอบงานฝ่ายนั้นอีกหน้าที่หนึ่ง หรือจะมอบให้ครู อาจารย์คนใดคนหนึ่งทำหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารและควบคุมดูแลรับผิดชอบ

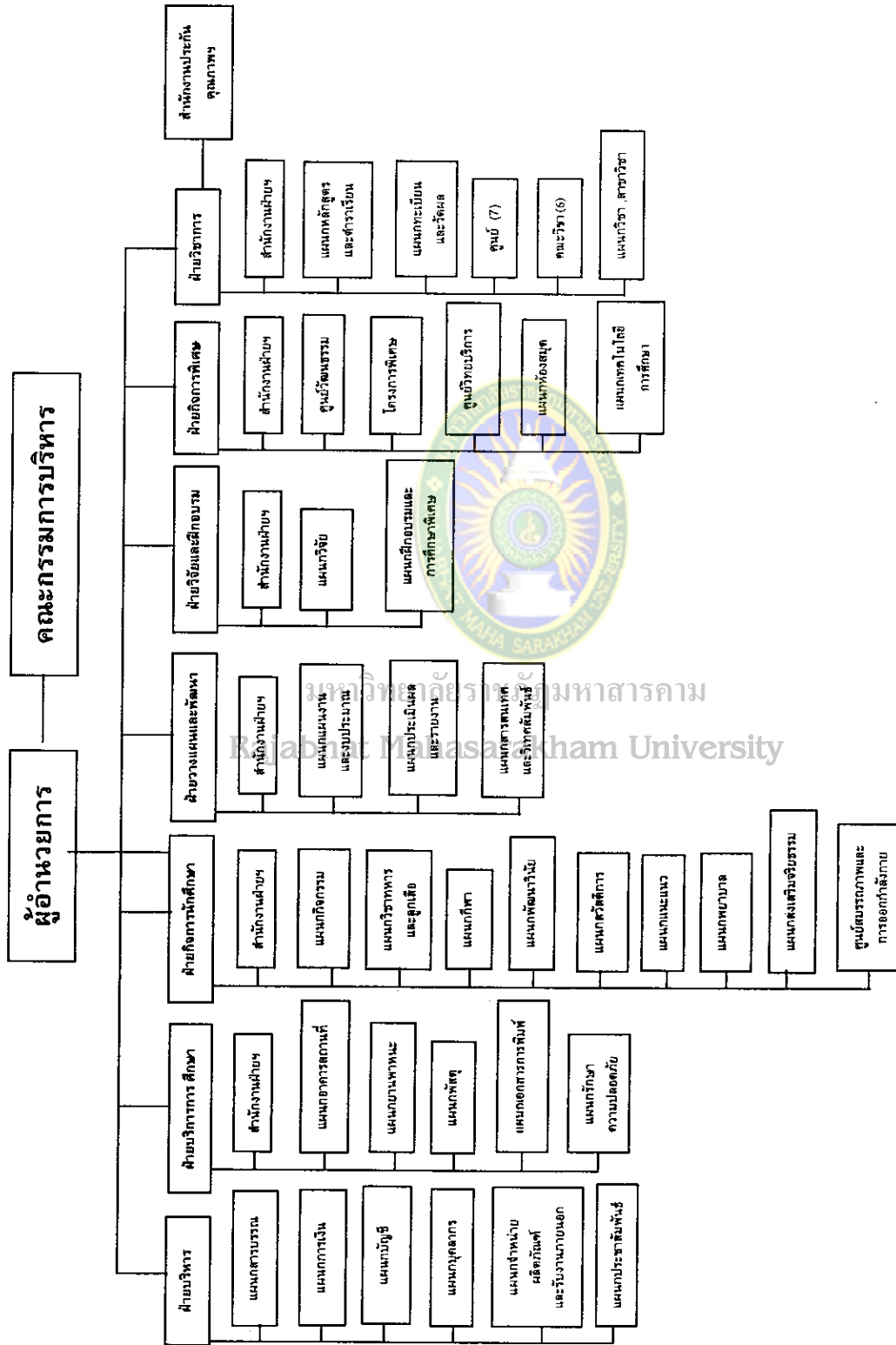
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Rajabhat Mahasarakham University



แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

ที่มา : สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล. 2543 : 9.



แผนภูมิที่ 2 การบริหารสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น

ที่มา: สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล . 2543 : 10.



### 8.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาเขต (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2544 : 10-12 )

8.3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

8.3.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และฝึกอบรมจัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาการสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียนรู้ คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุม ดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงานมอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาแก้ปัญหา และนิเทศบังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้ เผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติ การสอน และอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักศึกษาหรือประชาชนตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 8.3.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1) ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ซึ่งก.ค.รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูตามข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

2.1) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.2) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.4) ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขตมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.5) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3) ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

### 8.3.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

3) มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฏระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุม แนะนำ ให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการ

4) มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5) มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

6) มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายและปัญหาการเมืองของประเทศเพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา

8.3.5 การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 7 ถึงระดับ 8 ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการวิทยาเขตผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ก.ค. กำหนด และได้ผ่านการประเมินตามวิธีการที่ ก.ค. กำหนดแล้วให้ได้รับเงินเดือน ในระดับ 9 ได้เป็นพิเศษเฉพาะราย เมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นค่าของระดับ 9

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 9.1 งานวิจัยในประเทศ

ยงยุทธ ทิพรส (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร โรงเรียนและข้าราชการครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดโดยส่วนรวมทุกด้าน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูสายผู้สอนอยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียน และข้าราชการครูสายผู้สอน ต่างมีทัศนะตรงกัน กล่าวคือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์

ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับความต้องการมากที่สุดเช่นกัน

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูสายผู้สอน พิจารณาเป็นรายข้อ ทั้ง 2 ด้าน คือด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถ พบว่าอยู่ในระดับความต้องการมากที่สุด

3. ผู้บริหารโรงเรียนและข้าราชการครูสายผู้สอน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 โดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูสายผู้สอน มีทัศนะในระดับความต้องการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน

3.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถ ข้าราชการครูสายผู้สอน มีทัศนะในระดับความต้องการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. โดยส่วนรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครูสายผู้สอน มีทัศนะในระดับความต้องการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน

5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความรู้ความสามารถ ข้าราชการครูสายผู้สอน มีทัศนะในระดับความต้องการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

**มนตรี เหล่าทองคำ (2535 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 ในด้านการครองตน ครองคน ครองงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และหัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ผลวิจัยพบว่า คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10 รวมทุกด้านและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวแปรสถานภาพตำแหน่ง พบว่า โดยรวมทุกด้าน และเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

**ศุริยา พิพัฒน์พงศธร (2536 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ตามทัศนะของผู้บริหาร ข้าราชการครู ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตการศึกษา 7 ในด้านคุณธรรม จริยธรรม

ด้านความรู้ความสามารถและด้านพฤติกรรมกรบริหารโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน ข้าราชการครูผู้สอนผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และข้าราชการครูผู้สอน ในเขตการศึกษา 7 พบว่า

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามทัศนะของผู้บริหาร ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และข้าราชการครูผู้สอน โดยส่วนรวม มีทัศนะอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่ามีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ด้านความรู้ความสามารถ ตามทัศนะของผู้บริหาร ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและข้าราชการครูผู้สอน โดยส่วนรวม มีทัศนะอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่ามีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ด้านพฤติกรรมกรบริหาร ตามทัศนะของผู้บริหาร ข้าราชการครูผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดและข้าราชการครูผู้สอนโดยส่วนรวม มีทัศนะอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่ามีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ประนอมวัชรไกร (2536:93-96)** ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ในด้านคุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะด้านการครองคนและคุณลักษณะด้านการงานอาชีพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์ในสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ อยู่ในระดับปานกลางทุกด้านและโดยรวม

2. คุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารหัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์ อยู่ในระดับมากทุกด้านและโดยรวม

3. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวัง พบว่าคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มสูงกว่าคุณลักษณะที่เป็นจริงทุกด้านและโดยรวมทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศาสตราจารย์ ดร. จันทร์ทองอ่อน (2536 : 72-73) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำและเทคนิคการประชุม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า

1. ลำดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ปรากฏว่าที่เป็นจริงคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำอยู่ในลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ เทคนิคการประชุม บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ สำหรับที่พึงประสงค์ คุณลักษณะด้านคุณธรรมเป็นลำดับแรก รองลงมาได้แก่ ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ที่เป็นจริง โดยรวมคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านเทคนิคการประชุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนน้อยกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูอาจารย์ตามขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานที่เป็นจริง โดยรวมคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เทคนิคการประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาด ต่ำกว่า 12 ห้องเรียน มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนน้อยกว่าครูอาจารย์ที่ ปฏิบัติงานในโรงเรียนตั้งแต่ 12 ห้องเรียนขึ้นไป ส่วนด้านคุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พรรณิ สุกุณา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า

1. ระดับคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีวัยวุฒิต่างกัน ด้านบุคลิกภาพต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเข้าสู่ตำแหน่งและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน ด้านบุคลิกภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่าง

ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ควรมีความรู้ชัดเจนแม่นยำ ทันเหตุการณ์และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านบุคลิกภาพ ควรแต่งกายเรียบร้อย สุภาพ ภูมิฐาน และร่างกายได้สัดส่วน ด้านคุณธรรม ไม่ควรหลงใหลในอบายมุข และควรชี้้นำสิ่งที่ถูกต้องแก่ผู้ร่วมงาน และด้านการเป็นผู้นำ ควรกล้าพูด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบ

มงคล บัวศิลา (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉลี่ยแล้วความพึงประสงค์ผู้บริหารการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและครู เกี่ยวกับ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในประเด็นของลักษณะด้านวิชาการ ลักษณะด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะ

ด้านความสามารถในการบริหารงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบความพึงประสงค์ระหว่างผู้บริหารการศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**พิสุทธิ แก้งคำ (2541 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ชายและหญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามทัศนะครูหญิงและชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์สูงกว่าครูอาจารย์ชาย

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ธีระพร นิลสาขา (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านทักษะ และด้านความรู้



2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียน ประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันเช่นกัน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ มีความพึงประสงค์มากกว่าคุณลักษณะด้านทักษะ และด้านความรู้ดังนั้นประธานกลุ่มโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม โดยเฉพาะคุณธรรมและจริยธรรมในด้านความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต การเป็นแบบอย่างที่ดี และการมีสติสัมปชัญญะควบคู่กับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนมหรือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมของประธานกลุ่มโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะและความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน ควรพิจารณาเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน

สุพจน์ อินทนาม (2542) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการ ศึกษาคุณลักษณะบางประการของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จากการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นกัน

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ระหว่างทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน โดยทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับ

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงกว่า  
 ทักษะของครูในโรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

สว่าง เหนือกลาง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของ  
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศ ตามทักษะของผู้บริหารโรงเรียน  
 ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
 จังหวัดสกลนคร จากการศึกษา พบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีความ  
 คิดเห็นด้วยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศ  
 โดยรวมและเป็นรายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีความคิดเห็นอยู่ใน  
 ระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับดังนี้ ด้านคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่  
 แต่งกายสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถนำความรู้มาใช้ตรงกับ  
 ลักษณะงานและมีความสามารถในการจูงใจคน ด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่  
 มีความสามารถจัดบุคลากรเข้าทำงานอย่างเหมาะสม เป็นผู้มีความสามารถในการ  
 ติดตาม ควบคุมและประเมินผลงานและมีความรู้เรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่ง  
 ชาติ พ.ศ. 2542 และด้านคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้อง  
 กับสิ่งที่คาดหวัง มีความคิดในเชิงรุกหาหนทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในวันข้างหน้า  
 ได้และชอบทำงานที่ทำทลายความสามารถ

2. ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูมีระดับความ  
 คิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศโดยรวม  
 และเป็นรายด้าน 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย  
 ผู้บริหารมีระดับความคิดเห็นมากกว่าผู้ช่วยผู้บริหาร

## 9.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

บลานตัน (Blanton. 1996 : 4994) ได้ศึกษาการบริหารจัดการ  
 พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นอันดับแรกที่มีประสพการณ์สอน กับผู้บริหารหญิงที่มี  
 ประสพการณ์ ตำแหน่งในการบริหารจัดการว่าตำแหน่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วไป  
 ใช้ประโยชน์ในโรงเรียนพอประมาณโดยส่วนใหญ่พิจารณาด้านประสิทธิภาพและภาวะ  
 ผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำเป็นหลักการ นอกจากนี้การวิจัยค้นคว้า สำนวจความสัมพันธ์  
 ความรู้สึก ลักษณะภาวะผู้นำและครูผู้สอนที่มีต่อภาวะผู้นำโดยเป็นสำคัญที่มี  
 ประสิทธิภาพแลไม่มีประสิทธิภาพ 30 โรงเรียน และคณะผู้ร่วมงานในปัจจุบันนี้ใช้

ประโยชน์ตำแหน่งพื้นฐานการบริหารองค์กร ความคิดรวบยอดเลือกจากโรงเรียนในเมือง สถานการณ์หรือลักษณะสำคัญที่ทำให้ควบคุมข้อมูลรวบรวมหลักการ ครูผู้สอนระหว่างสำนักงานน้อยที่สุดใน 1 ปี การสำรวจข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีผลได้เท่าเทียมได้ทราบผลผลิตความสัมพันธ์ของคณะบุคคลเป็นศูนย์ไม่มีสมมุติฐาน .05 เท่ากันหรือดีกว่าสถานการณ์ต่างกันมีความแตกต่างกันโรงเรียนเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสำคัญทั้งหมด พฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมของผู้สอนที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายปีเป็นที่ยอมรับทั่วไป มีตำแหน่งมั่นคงและตำแหน่งพื้นฐานในการบริหารและเท่ากันในการบริหารกับประสบการณ์

ฟริค (Frick. 1996 : 141) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหาและการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าตนเองจำเป็นต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่มเรียกร้องมากเกินควรและความต้องการเป็นมิตรในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณภาวะผู้นำการปรับตัวลักษณะดีกว่าลักษณะเฉพาะภาวะผู้นำ 4 อย่างคือ โครงสร้าง มีมนุษยธรรม การเมือง และสัญลักษณ์ในการศึกษาสำรวจลักษณะในภาวะผู้นำ ความอดสาหะในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงวิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุเป็นการพรรณงานวิจัยตัวอย่าง โดยการสุ่ม 150 คน ทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาโรงเรียนในเมืองที่มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซนต์ ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเปิดเผยมีลักษณะสำคัญความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะยอดเยี่ยมบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสนใจการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกเหนือกว่า

ลิปสกี (Lipsky. 1969 : 138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญญาณิพนธ์ได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจ โน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือนวางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพใน

การประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝนวิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบแหลมในระดับประเทศ

**ฟูลเลอร์ (Fuller, 1997 : 2610)** ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการ เป้าหมาย ปรัชญา หลักปรัชญาเรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์เป็นจุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบรรยายงานการวิจัย อารมณ์ สังคม คือ เอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดประหลาด การใช้ทฤษฎีส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จข้อมูลแรกที่สำคัญคือข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่ (บรรพบุรุษ) และบอร์ดการศึกษาข้อมูลในเดือนธันวาคมและที่ขอบประตู หน้าต่าง เสา ชั้นสอง ข้อมูลการจัดเก็บข้อมูลโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อ โดยส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัย แคนาดา การสัมภาษณ์ ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการ ทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูลและทฤษฎีอธิบาย ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

**ทอฟฟี (Taff, 1998 : 4286)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

**จากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง**  
**พอสรุปได้ว่า** คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะการบริหาร ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ และด้านวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารจัดการ คุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ บุคลิกภาพดี อันเป็นภาพลักษณ์ที่บ่งบอกความโดดเด่นของผู้บริหาร