

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้นำและแบบภาวะผู้นำ
 - 1.1 ความหมายของผู้นำ
 - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 1.3 แบบภาวะผู้นำ
 - 1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ
 - 1.5 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน
 - 2.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน
 - 2.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
 - 2.3 ด้านภาวะผู้นำ
 - 2.4 ด้านบุคลิกภาพ
3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1 มาตรฐานด้านผู้เรียน
 - 3.2 มาตรฐานด้านกระบวนการ
 - 3.3 มาตรฐานด้านปัจจัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ผู้นำและแบบภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานยุคใหม่เป็นอย่างยิ่ง เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรใด ๆ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำองค์กรไปสู่

เป้าหมาย และการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ภาวะผู้นำ จึงเป็นหัวข้อที่มีความสำคัญมากในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การ ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงนำเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามลำดับดังนี้

ประเวศ ะสี (2541 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมาย ร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2541 : 197) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

พระธรรมปิฎก (อ้างถึงใน เสม พริ่งพวงแก้ว. 2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคล ที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการ ร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งงาม

จิรังกูร ฉัฐรังสี (2543 : 10) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่ทำงานร่วมกับ ผู้อื่น โดยสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างสมครใจ

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตาม ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่ง เมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้อง ไม่กลัวที่จะมี คนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ คนที่ขัดขวาง ในการเป็นผู้นำ ต้องกล้ายืนหยัดในความเป็นตัวของ ตัวเรา ในวิชาชีพ หรือไม่องค์การที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูง ให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่ง อาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือ กลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์ (2546 : 9) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำของกลุ่มในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการชักจูงใจ ผู้ร่วมงานให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ มีความร่วมมือร่วมใจ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้ ทุกคนมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สมยศ นาวิกาน (2546 : 155) กล่าวว่า ผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ กระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่จะนำบุคลากรในหน่วยงาน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และประสบความสำเร็จ โดยไม่ใช่วิธีการบีบบังคับให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่ง โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล และเงินตรามาเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน แต่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลักในการบริหารงานเพื่อหน่วยงานจะบรรลุผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ต่อไป

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เทพพนม เมืองแมน (2540 : 12) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ประเวศ วะสี (2541 : 71) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมองค์การนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมือง เป็นต้น ภาวะผู้นำอาจมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้

อานันท์ ปันยารชุน (2541 : 9) ให้คำจำกัดความว่า ภาวะผู้นำ ไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคนอื่นอยากเดินตาม

ทวี วงศ์พุด (2539 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2542 : 49) สรุปว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ (2544 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำครอบคลุมในมิติที่กว้างและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายและครรลองที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ และจังหวะในการตัดสินใจ

ทองใบ สูดขารี (2544 : 3) สรุปความหมายของ ภาวะผู้นำว่า หมายถึงกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าจะ ไรคือความสำคัญ ให้ภาพเป็นความจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้ผู้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

เซอร์โต (Certo. 1994 : 295) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการชี้นำพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์บางประการเป็นการสร้างความสำเร็จโดยผ่านบุคคล ต่าง ๆ หรือ โดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการบริหารงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามเหตุการณ์ปัจจุบันของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ลักษณะของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามสภาวะเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในขณะนั้น ๆ ด้วย

1.3 แบบภาวะผู้นำ

การศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำ นับว่าเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากไม่น้อย เพราะแบบของผู้นำย่อมแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ เวลา สถานที่ ดังนั้น นักการศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงแบบภาวะผู้นำเพื่อบ่งบอกประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละคนด้วย ในการศึกษา นักการศึกษาหลายท่าน ได้กำหนดคำที่ใช้เรียกแตกต่างกันไป แต่ก็มีความหมายเดียวกัน เช่น แบบของผู้นำ แบบของความเป็นผู้นำ แบบในการเป็นผู้นำ แบบของภาวะผู้นำ ส่วนในภาษาอังกฤษนิยมใช้ Style of Leadership, Leadership pattern, Pattern of Leadership และ Leadership Style (เคนหวัง บุญเทศ. 2544 : 18)

อำเภอ อินทรประเสริฐ (2542 : 61-63) แบ่งแบบผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจ เป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำตามกฎหมายหรือผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leader) หมายถึง ผู้นำที่ได้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาจากตัวบทกฎหมายนั้น อำนาจดังกล่าวนี้เป็นอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่อำนาจอยู่ที่ตัวบุคคลผู้ออกคำสั่ง การดำเนินงานของผู้นำจะยึดถือเอากฎหมายตามคำสั่ง ไม่เช่นนั้นจะมีความผิดตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ เมื่อผู้นำออกคำสั่งไปแล้ว หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาคือต้องปฏิบัติตาม จะฝ่าฝืนหรือละเมิดคำสั่งดังกล่าวนี้ไม่ได้ ผู้นำลักษณะนี้เป็นการหมุนเวียน ไม่ถือว่าเป็นการดำรงตำแหน่งตลอดชีวิต การดำรงตำแหน่งมีลักษณะสูงต่ำตามลำดับและมีสายบังคับบัญชา การวางกฎเกณฑ์มักจะกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงได้ในภายหลัง ผู้นำแบบใช้พระเดชนี้ในวงราชการ ได้แก่

ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในกระทรวง ทบวง กรม เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองลงไปจนถึงหัวหน้าแผนก ส่วนในวงธุรกิจเอกชน ได้แก่ ประธานกรรมการบริษัท ผู้จัดการ หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าแผนก เป็นต้น

2. ผู้นำที่มีอำนาจบารมี หรือผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leader) อำนาจบารมี (Charismatic) เป็นคุณลักษณะพิเศษที่แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญและทำให้ผู้นั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและบารมีที่ไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือ เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติเหนือมนุษย์ มีความเฉลียวฉลาดเชื่อมั่นในตนเอง สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตที่ลึกลับระหว่างตัวเขากับผู้ปฏิบัติงาน สามารถจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่า และความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลาช้านานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงทำงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็งานใหญ่หรือเล็ก แผนการหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการยอมรับ และกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามบทบัญญัติของสังคมเสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัว เช่น พระบางรูป ผู้นำชุมชนบางคน หรือผู้นำในการเดินขบวนเรียกร้องสิ่งต่าง ๆ อำนาจเหล่านี้มิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคนที่ได้อำนาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ตามตัวบทกฎหมาย หรือจากขนบธรรมเนียมประเพณี อาจมีอำนาจบารมีนี้อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ซึ่งทำให้การใช้อำนาจพิเศษดังกล่าว ได้รับการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะเข้าใจผู้อื่นและพร้อมจะเสียสละและทำงานเพื่อมวลชน

3. ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หรือแบบพ่อพระ (Symbolic leadership) หมายถึง ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง เป็นศูนย์รวมของจิตใจที่คนทั้งหลายเชื่อถือและปฏิบัติตามด้วยความเคารพยกย่องบูชา เช่น พระมหากษัตริย์ของประเทศไทย สมเด็จพระสังฆราช พระสันตะปาปา แม่ชีเทเรซ่า ฯลฯ แม้จะมีอำนาจตามกฎหมายบางประการแต่ก็มีได้ทรงใช้หรือใช้อำนาจในการสั่งการ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้นำแบบนี้อยู่ระหว่างผู้นำที่ได้อำนาจตามกฎหมายกับผู้นำที่มีอำนาจบารมี ตัวอย่างพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้เห็นได้ชัดเจนในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงเสียสละ อุทิศตนเพื่อพสกนิกรด้วยน้ำพระทัยอันบริสุทธิ์ ทรงมีพระปรีชาญาณและวิสัยทัศน์เหนือบุคคลอื่น แม้บางครั้งจะทรงสามารถใช้พระราชอำนาจตามกฎหมายได้ แต่เนื่องจากมีพระคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น พระองค์ไม่เคยใช้พระราชอำนาจต่อพสกนิกรเลย และเนื่องด้วยพระคุณอันเปี่ยมล้นไปด้วยคุณธรรม ทำให้พสกนิกรเทิดพระองค์ไว้เหนือเกล้าเหนือกระหม่อมด้วยความรักและความศรัทธาจนกว่าชีวิตจะหาไม่

กวี วงศ์พุด (2539 : 23) จัดประเภทผู้นำตามลักษณะที่ได้รับอำนาจไว้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leaders) ผู้นำลักษณะนี้ถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่มีอยู่ทำทุกอย่างที่พอใจ ไม่มีการยึดหยุ่น
2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leaders) ผู้นำลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่จะใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งความสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือตามตำแหน่งและอำนาจที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและให้ความเป็นธรรมแก่ทุกคน

ชาลยชัย อาจินสมาจาร (2540 : 37-38) รวบรวมประเภทของผู้นำไว้ 4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำในทางลบ ผู้นำประเภทนี้ จะใช้วิธีลงโทษพนักงานเมื่อพนักงานทำผิด ก่อให้เกิดความกลัวขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงาน ผู้นำประเภทนี้จะก่อให้เกิดความวุ่นวายและความไม่พอใจ พนักงานจะต่อต้าน โดยการทำงานให้ช้าลง หรือพนักงานอาจเปลี่ยนงาน ผู้นำแบบเผด็จการจะอยู่ไม่นาน
2. ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลัก จะควบคุมพนักงานอย่างเข้มงวด ซึ่งผู้นำประเภทนี้จะปฏิเสธการช่วยเหลือจากคนอื่น ขอเก็บรายละเอียดไว้คนเดียว เพื่อที่จะให้คนอื่นพึ่งพาตนในการตัดสินใจ ผู้นำแบบยึดตัวเองเป็นหลักเปรียบเสมือนกับคนที่เข้มแข็ง และจะควบคุมการประสานงานระหว่างพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะพยายามให้พนักงานมีส่วนร่วมในปัญหาและการแก้ปัญหาทำให้กลุ่มร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่อยู่ก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กลุ่มเคยทำงานและแก้ปัญหาด้วยตนเอง จึงตระหนักถึงสถานการณ์และความก้าวหน้าของกลุ่ม
4. ผู้นำแบบหุ่น ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำแต่ชื่อเท่านั้น จะได้รับการแต่งตั้งจากผู้บริหารชั้นสูงขึ้นไป ผู้นำประเภทนี้เปรียบเสมือนหุ่นที่ไม่มีอำนาจหรือน้อย ไม่ได้รับความเคารพนับถือจากพนักงาน ผู้นำที่แท้จริงในสถานการณ์ดังกล่าวมักจะเป็นของคนอื่นหรือผู้อาวุโสในแผนกอื่น

บรรยงค์ โตจินดา (2545 : 221-222) ได้แบ่งแบบต่าง ๆ ของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งคน และแบ่งตามประเภทได้ 4 ประเภท คือ

1. แบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
2. แบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)
3. แบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leadership)
4. แบบธรรมาธิปไตย (Dhamma Leadership)

แต่เมื่อแบ่งย่อยลงไป ในรายละเอียดแล้ว แบ่งได้เป็น 6 ชนิด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบกล้าหาญ (Heroic or Bravery Leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หรือเป็นพ่อพระ (Benevolent or Charismatic Leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม ตามบุญตามกรรม (Laissez – Faire Leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)
5. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)
6. ภาวะผู้นำแบบธรรมาธิปไตย (Dhamma Leadership)

เบรดฟอร์ด (Bradford) และลิปปีท (Lippitt) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ดังนี้ (ทองใบ สูดชาวี. 2544 : 47)

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Style) ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญ คือ
 - 1.1 ตระหนักถึงตำแหน่งของตนเองมากที่สุด
 - 1.2 มีความซื่อสัตย์ต่อสมาชิกของกลุ่มน้อยมาก
 - 1.3 เงินเป็นรางวัลในการทำงานและเป็นรางวัลเพียงอย่างเดียวที่จะจูงใจบุคลากร
 - 1.4 คำสั่งเป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อสงสัยและไม่ต้องอธิบาย
2. รูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire Style) สมาชิกกลุ่มมีบทบาทของสมาชิกที่สำคัญ คือ
 - 2.1 ไม่ต้องรับผิดชอบต่อเรื่องใด ๆ สมาชิกจะต้องทำตามคำสั่งที่สั่งให้ปฏิบัติ
 - 2.2 ผลผลิตจะดีเมื่อผู้นำอยู่ด้วย และจะเลวลงเมื่อผู้นำไม่อยู่ด้วย

บทบาทของผู้นำ

1. ผู้นำขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
2. ผู้นำไม่ได้กำหนดเป้าหมายในการทำงานให้กับกลุ่ม

สมาชิกมีบทบาทที่สำคัญ คือ

1. การตัดสินใจกระทำได้ทุกคนเท่าที่ต้องการ
2. ผลผลิตภาพจะลดลงเรื่อย ๆ
3. สมาชิกของกลุ่มสนใจในการทำงานเพียงเล็กน้อย
4. ขวัญและกำลังใจ และการทำงานเป็นทีมจะมีต่ำ

3. รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำมีบทบาท

ที่สำคัญ คือ

- 3.1 การตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม
- 3.2 เมื่อผู้นำต้องตัดสินใจ หรือถูกบังคับให้ตัดสินใจ จะต้องอธิบายกับ

กลุ่มให้เข้าใจได้

- 3.3 การวิพากษ์วิจารณ์และการยกย่องชมเชย จะต้องกระทำอย่าง

ตรงไปตรงมา

สมาชิกกลุ่มมีบทบาทที่สำคัญ คือ

1. มีการเสนอความคิดใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงได้
2. สร้างความรู้สึกรับผิดชอบของกลุ่ม
3. คุณภาพของงานและผลผลิตภาพจะสูงขึ้น
4. กลุ่มเกิดความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในการทำงาน

รูปแบบของผู้นำที่กล่าวถึงทั้ง 3 ประเภท เป็นมุมมองทางการบริหารที่สะท้อนรูปแบบของการเป็นผู้นำ รูปแบบที่พึงประสงค์เป็นรูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย เพราะเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในองค์การ

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำไม่มีการกำหนดไว้ตายตัว จำแนกได้ตามสถานการณ์ มุมมองทางการบริหาร และลักษณะความสัมพันธ์กับสมาชิก อาจจำแนกตามแบบการบริหารงานที่พบมากได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำแบบธรรมาธิปไตย

1.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

มีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้มากมายหลาย ขอยกตัวอย่างบางท่าน ดังนี้

คเนเซวิช (Knezevich. 1984 : 16-18; อ้างถึงใน อัญชลี เหลืองอ่อน. 2540 : 29-31) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ แบบโครงการ และการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน เหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตรขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีการนิเทศงาน ที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการไกล่เกลี่ย จัดการรับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียน ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ คุรุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) จะต้องมีความรู้ทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตรของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ
17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 25-27) มีความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารว่า โดยปกติทั่วไปแล้ว ผู้บริหารทุกระดับจะมีหน้าที่ทางการบริหารอย่างน้อย 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่
 - 1.1 นโยบาย ทิศทางขององค์การ
 - 1.2 เป้าหมายการทำงาน
 - 1.3 วัตถุประสงค์การทำงาน
 - 1.4 วิธีปฏิบัติงาน
 - 1.5 แผนการปฏิบัติงาน
 - 1.6 แผนการควบคุมงาน
2. การจัดองค์การหรือการจัดรูปแบบงาน (Organizing) ได้แก่
 - 2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
 - 2.2 วัตถุประสงค์การทำงาน
 - 2.3 ภารกิจ หรือหน้าที่ซึ่งต้องปฏิบัติ
 - 2.4 ความชำนาญเฉพาะบุคคล
 - 2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 2.6 รูปแบบการประสานงาน
 - 2.7 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน
 - 3.2 การสรรหา คัดเลือกบุคคล
 - 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และผลตอบแทนต่าง ๆ
 - 3.4 สวัสดิการต่าง ๆ
 - 3.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบริษัทและบุคลากรด้วยกันเอง
 - 3.6 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - 3.7 การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ
 - 3.8 การให้ทุน ให้โทษแก่บุคคล
4. การสั่งงานหรือบัญชางาน (Directing) ได้แก่
 - 4.1 รูปแบบการเป็นผู้นำ
 - 4.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.3 การมอบหมายงาน

4.4 การสอนงาน

4.5 การจูงใจ และกระตุ้นให้ทำงาน

4.6 การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน

4.7 การให้คำปรึกษา

5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่

5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

5.2 ระบบการควบคุมงาน

5.3 วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน

5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.5 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

5.6 ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

สมชาติ กิยรรยง (2544 : 21) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. ต้องสามารถปรับบทบาทให้เหมาะสมกับกาลเทศะอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ต้องแสดงบทบาทเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน

ลูกค้ำและสังคม

3. ต้องแสดงบทบาทความรับผิดชอบในการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง

อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาททำหน้าที่เป็นผู้ควบคุม บังคับบัญชา ประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินการในหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสม

1.5 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

ลักษณะความเป็นผู้นำ หมายถึง ลักษณะการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้กระทำสิ่งที่ผู้นำต้องการให้บุคคลกระทำ คุณลักษณะเบื้องต้นที่ดีและมีความสามารถในการบริหารงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น จะต้องมียอดคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ซึ่งคุณลักษณะที่ดีของผู้นำได้มีผู้กล่าวไว้ ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำ ที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น ศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิด

ความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตน ด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจพิจารณาที่สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาล และต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะซุกภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำ จะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้คืออยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำที่พึงปรารถนา คือ ทั้งดีเก่ง กล้า ร่าเริง แข็งแรง คิดเป็น และชอบทำ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Thing) ประกอบด้วยลักษณะทั้ง 7 ประการ คือ สามารถสร้างศรัทธา พาบอกทิศทาง พิชิตโอกาส มาตรฐานสูง สร้างขุมกำลัง ปลุกฝังให้ใฝ่ดี และมีวัฒนธรรมที่เหมาะสม

เดวิส และ สก็อต (Keith Davis and William Scott; อ้างถึงใน กวี วงศ์พูน. 2539 : 10) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีความฉลาด คิดทันต่อเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ที่ทันสมัยอยู่เสมอ มีความฉลาดและมีไหวพริบ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้

2. ความเจริญวัยทางสังคม ผู้นำต้องคลุกคลีกับคนจำนวนมาก จึงทำให้เกิดประสบการณ์ต่าง ๆ นานา เกิดความรอบรู้กว้างขวาง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีความสามารถนำกลุ่มได้

3. มีความต้องการประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะให้งานที่ตนรับผิดชอบบรรลุผลสำเร็จ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้ทำงานอย่างจริงจังจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่ทุกคนยอมรับ เพราะจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีและหมั่นสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ

ชาลูนัย อาจินสมาจาร (2540 : 25-29) กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำที่ดีดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความต้องการเลื่อนขั้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้น และพยายามพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม ผู้นำที่ดีจะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ขยายงานให้กว้างขวางขึ้น ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฉวยโอกาส และจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเอง ผู้นำจะต้องคิดและเคลื่อนไหวตามความริเริ่มของตัวเอง โดยไม่ปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้บอกให้ทำ การเป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเองนั้น จะต้องประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง และความกล้าหาญที่จะก้าวไปข้างหน้า

3. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถคิด สิ่งดังกล่าวอาจเป็นงานหนักที่สุดที่ผู้นำประสบ เราส่วนใหญ่อาจจะพบว่ามันเป็นสิ่งที่ยากในการกระทำ ในการแสดง แต่เราจะประสบกับความยากลำบาก เมื่อเราต้องคิดอย่างแจ่มชัดเกี่ยวกับปัญหา เราอาจถูกรบกวนโดยเสียงหรือปัญหาอื่น ๆ หรือบางทีเราชอบทำมากกว่าชอบคิดแก้ปัญหา

4. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแสดงความคิดอย่างแจ่มชัด ต้องมีความสามารถขั้นต้นในการสื่อความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจว่า ผู้นำต้องการให้เขาทำอะไร

5. ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักขายความคิดใด ๆ ที่ผู้นำคิดได้และสื่อความหมายให้คนอื่นจะต้องขายนั้น คือ ขายความคิด โน้มน้าวให้คนอื่นเห็นความคิดสิ่งดังกล่าวก็คือ งานขั้นต้นของผู้นำ การขายแผนการทำงานเป็นส่วนสำคัญของผู้นำในการสื่อความหมายให้กับคนงาน

6. ผู้นำที่ดีจะมีคุณภาพทางศีลธรรม ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และบุรณภาพ จะต้องเป็นส่วนสำคัญในผู้นำ อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตลอดจนการกระทำของผู้นำ
7. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเป็นผู้จัดการการ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ เพราะว่าผู้นำจะต้องจัดการการของงานของตนเอง และงานของคนงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด
8. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น และทำงานโดยผ่านคนอื่น ผู้นำจะต้องเข้ากับคนอื่น ได้ และทำให้คนงานทำในสิ่งที่ต้องทำในองค์การ
9. ผู้นำที่ดีจะต้องเต็มใจในการแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยากลำบาก ต้องกล้าตัดสินใจแม้จะกระทบกระทั่งผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มก็ตาม
10. ผู้นำที่ดีจะต้อง ไม่เป็นคนที่ยึดมั่นอยู่กับที่ และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น ผู้นำที่ดีจะต้องทำให้คนงานติดตามตัวเองอยู่เสมอ และต้องการที่จะทำงานร่วมกับผู้นำ
11. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประเมินผลคนอื่น และยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น คุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพื่อที่จะได้เลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน และปฏิเสธคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม
12. ผู้นำที่ดีจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่นและทำงานร่วมกับคนอื่น
13. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความสมดุล สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจ มีความมั่นคง มีความสามารถ และมีความยุติธรรม
14. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคคลอื่น ผู้นำจะต้องพอใจจากการที่เห็นงานดำเนินไปโดยประสบความสำเร็จ โดยผ่านการทำงานของผู้อื่น
15. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความยุติธรรม และมีความเฉลียวฉลาด บางครั้งจะมีการร้องทุกข์และมีปัญหาเกิดขึ้นจากพนักงาน ผู้นำที่ดีจะต้องแก้ปัญหาของพนักงานให้ได้ และการแก้ปัญหาจะต้องมีความยุติธรรม
16. ผู้นำที่ดีจะต้องเข้าใจงานของพนักงานแต่ละคน การเข้าใจลักษณะของงานจะทำให้ผู้นำมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและคุยกับคนงาน
17. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถในการผูกมิตรกับผู้อื่น ได้รับการสนับสนุน และความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงให้เห็นว่า สามารถร่วมทำงาน

กับเพื่อนผู้นำในแผนกอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ในฐานะที่เป็นผู้นำ บางครั้งก็ต้องขอความช่วยเหลือจากหัวหน้างานอื่น ๆ

18. ผู้นำที่ดีจะต้องมีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา จิตใจที่ดีจะแสดงออกในลักษณะของเจตคติของการอยากเรียนรู้ ไม่ปฏิเสธการแก้ปัญหาการศึกษาที่ดีสะท้อนให้เห็น ไม่เพียงแต่จำนวนปีที่ได้เข้าโรงเรียน แต่เป็นคุณภาพและสิ่งที่ได้เรียนรู้บางสิ่งบางอย่างก็สามารถเรียนจากประสบการณ์มากกว่าเรียนจากห้องเรียน เช่น ความสามารถในการเข้ากับคนอื่น ได้ยอมเป็นสิ่งที่เรียนจากประสบการณ์มากกว่าเรียนจากห้องเรียน

19. ผู้นำที่ดีจะต้องพยายามมองอะไรเป็นภาพทั้งหมด โดยการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอด ต่อการเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับกลางต้องการ ให้ทำและทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพื่อให้ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องเข้าใจภาพทั้งหมด และสามารถสื่อความหมายสิ่งดังกล่าวในลักษณะที่เข้าใจกันกับพนักงานของเขา

20. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทน กล่าวคือ อดทนในการฟังและเข้าใจคนงาน อดทนในการสละเวลาเพื่อเข้าใจและปรับปรุงงานตนและความสัมพันธ์กับคนงาน อดทนในการใช้เวลาเพื่อวางแผนงานและจัดระเบียบงาน เพื่อที่ให้พนักงานได้ทำงานด้วยความสะดวกสบาย

21. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนยืดหยุ่น กล่าวคือ ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ ๆ สภาพที่เปลี่ยนแปลง วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้ความเจริญก้าวหน้าลดลง ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเปิดใจกว้างไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ยอมรับการทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ และการปรับปรุงการทำงานโดยอาศัยแนวความคิดใหม่ ๆ

22. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความมั่นใจในตนเอง มีความเชื่อมั่นและมั่นใจในความสามารถของตัวเองในการวางแผน ในการจัดองค์กรและในการสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน

23. ผู้นำที่ดีจะต้องยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ ถ้าหากผู้นำเป็นผู้ที่ไม่อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ งานในตำแหน่งผู้นำก็จะอยู่ได้ชั่วเวลาสั้น ๆ

24. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความริเริ่มและมีความต้องการต่อความสำเร็จ สิ่งดังกล่าวอาจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าหากผู้นำต้องประสบกับความล้มเหลว ผู้นำจะต้องเป็นคนเข้มแข็งพอสมควร

กวี วงศ์พุด (2539 : 109-110) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. การศึกษาคดี
2. มีความเฉลียวฉลาด

3. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม
8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีอารมณ์ขัน
13. มีความสามารถในการพูด
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. เป็นที่ฟังของผู้อื่นได้
17. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้ที่มีสุขภาพทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
24. เป็นผู้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกภาพดี
29. ไม่เคร่งกระเบียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหมา
31. มีศรัทธา มีเกียรติ

32. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
33. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
34. เข้ากับคน ได้ทุกกลุ่มทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
40. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
41. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
42. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้
43. เป็นผู้ที่ไม่โอ้อวด ทรนง ยโสโอหัง
44. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
45. มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี
46. เป็นผู้ที่ไม่ถูกรังแกเหยียดหยามผู้อื่น

คุณลักษณะดังกล่าวมาข้างต้น ย่อมจะมีมากน้อยตามแต่ละบุคคลที่จะศึกษาพัฒนาตนเอง ให้สามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ตามกาลเวลา

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤตินเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้และกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทันทต่อเหตุการณ์เสมอ

เฉลา ประเสริฐสังข์ (2539 : 318) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า

1. มีสุขภาพแข็งแรง ความรู้ดี บุคลิกดี
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้น ตัดสินใจดี
3. กล้าหาญ เต็มขนาด อดทน
4. สื่อความหมายดี
5. เห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ตัว
6. จงรักภักดีต่อหน่วยงาน สังคมดี และมีความสงบเสงี่ยม
7. มีการวางแผนการดำเนินการตามแผน

บุชรินทร์ พรหมสวัสดิ์ (2539 : 209) ได้สรุปไว้ว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ช่างขึ้นนโยบาย มีแผนในการดำเนินงาน มีการประสานงานที่ดี
2. หมั่นศึกษาหาความรู้ ตรงต่อเวลา ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ติดตามงานเสมอ
3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีพรหมวิหาร 4
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใจกว้าง ไม่หุนเหมา
5. ขยันขันแข็ง กล้ายอมรับผิด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 196) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวของผู้นำอันเป็นเสมือนคุณลักษณะเบื้องต้นของผู้นำ ดังนี้

1. บุคลิกภาพดี รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุนิสมัยใจคอ
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารหรือการนำ
3. มีความตั้งใจสูง หนักแน่นมั่นคง อุตสาหะเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความรับผิดชอบ อุทิศเวลาในหน้าที่ กล้าเผชิญหน้าต่อเหตุการณ์ที่

ตัดสินใจ

5. มีความยุติธรรม ไม่หุนเหมา ให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้า
6. ใจกว้าง รับความคิดเห็นของทุกฝ่าย
7. มีฐานะทางสังคม
8. หมั่นศึกษาหาความรู้

เดวิส (1972 : 103; อ้างถึงใน เทพพนม เมืองแมน. 2540 : 189) สรุปลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

1. การมีสติปัญญาดี (Intelligence) จากการวิจัย พบว่า บุคคลในระดับหัวหน้า จะมีสติปัญญาเฉลี่ยสูงกว่าผู้เป็นลูกน้อง และที่น่าสนใจคือ พบว่า คนที่เป็นหัวหน้าจะมีสติปัญญามากกว่า

2. มีความชัดเจนและกว้างในสังคม (Social Maturity and Breadth) คนเป็นหัวหน้า จะมีอารมณ์ที่มั่นคง เป็นผู้ใหญ่ มีความสนใจและมีกิจกรรมต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนา ที่จะมีความสำเร็จในด้านการทำงาน (Inner Motivation and Achievement Drive) คนที่เป็นหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับแรงกระตุ้นเชิงใจค่อนข้างสูงมากต่อความสำเร็จของงาน แรงกระตุ้นนี้เกิดขึ้นจากภายในตัวของเขาเองมากกว่าเกิดจากรางวัลภายนอก

4. มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) หัวหน้าหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะตระหนักถึงควมมีคุณค่าของลูกน้องมากกว่าการที่จะให้งานสำเร็จเพียงอย่างเดียว

เซอร์โต (Certo, 1994 : 349) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีพบว่า ที่ประสบความสำเร็จ จะมีลักษณะดังนี้

1. ความฉลาดหลักแหลม รวมถึงความสามารถในการตัดสินใจและการใช้คำพูด

2. ความสำเร็จในด้านทุนในอดีต

3. มีอารมณ์เป็นผู้ใหญ่ มีความมั่นคงหนักแน่น

4. มีความเป็นตัวของตัวเอง

5. มีความเพียรพยายามไม่ย่อท้อ

6. มีแรงขับในการดำเนินงานให้สำเร็จ

7. มีความสามารถในการเข้าสังคมและปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มคนต่าง ๆ ได้

8. ความต้องการตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคม

เบอร์นาร์ด (Bernard, 1997 : 87; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ บุญทริก, 2541 : 25) กล่าวว่า คุณสมบัติที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำ ควรมีดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้รอบรู้และมีชีวิตชีวา

2. เป็นคนที่มีความสามารถในการตัดสินใจได้รวดเร็ว

3. มีความสามารถชักจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้

4. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากกว่าผู้อื่น

5. มีความฉลาดรอบรู้ ทันทต่อเหตุการณ์และปฏิภาณไหวพริบดี
6. มีความทรงจำดี

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ต้องประกอบด้วยคุณสมบัติในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ ต้องเป็นผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สังคมสูง มีวิสัยทัศน์ ทิศกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคคล สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเป็นประชาธิปไตย ขอมรับการมีส่วนร่วมของบุคคลอื่น เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติ ตน อยู่ในคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมอันดีงาม มองเห็นประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ผู้นำที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ มีความรักความเมตตาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละ พุ่มพวงร่างกาย แรงใจในการปฏิบัติงาน

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียน ที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมีหลายด้านและมีผู้ศึกษาวิจัยไว้มากมาย แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เห็นว่ามี ความสำคัญและจำเป็นกับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามกรอบแนวคิดมี 4 ด้าน คือ

2.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน

ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้แนวคิดไว้ ดังนี้

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

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวย
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหาร โดยอาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือ การร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอบุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ดังนี้

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

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความรู้ความเข้าใจนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 73) กล่าวว่า นักบริหารได้วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากันหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์การศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน
2. ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา นอกจากมีคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงานแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนคติด้วย

2.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม คือ ความดีอันสูงสุด

จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ

ผู้บริหารที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม ควรต้องศึกษาข้อคิดคติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจกับหลักธรรมนั้น ๆ เป็นเบื้องต้นแล้วนำไปคิดวิเคราะห์พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของผู้บริหาร เช่น ภารกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม ภารกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์กร บริหารบุคคล ฯลฯ ล้วนต้องอาศัยหลักธรรมในการประกอบความดีไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น 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 ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่ที่นั้นมีธรรมะหรือกล่าวได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่อาจจะทำให้ทุกหนทุกแห่งไม่ว่าในโบสถ์ กลางทุ่งนา สามารถจะมีคุณธรรมได้ทั้งสิ้น

ทุกคนจะต้องปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่เด็กจนเป็นผู้ใหญ่ แก่ชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้ ต้องทำให้สมบูรณ์ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้น เพราะรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรม มีธรรมอยู่กับตน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ทำงาน

การปฏิบัติธรรมต้องถูกต้องและมีผลเป็นสุข การปฏิบัติธรรม หมายถึง การปฏิบัติถูกต้องตามกฎธรรมชาติ แล้วผลคือความสุข ความสงบใจ เป็นที่พอใจแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติต้องศึกษากันบ้างว่าอะไรถูก อะไรไม่ถูก อะไรดี อะไรชั่ว แล้วก็เลือกทำอยู่แต่ฝ่ายที่ถูกหรือฝ่ายที่ดีตลอดเวลา ทุกสถานที่

ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายประการที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่บริหาร และเพื่อครองตน ครองคน และครองงาน กล่าวกันว่าในปัญหาของชีวิตคนเราแทบทุกเรื่องทุกรายนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ ไว้หมดแล้ว และหลักธรรมพระพุทธองค์แม้กาลเวลาจะล่วงเลยมา 2546 ปีแล้ว แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ยังทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้คืออยู่เสมอ หลักธรรมสำคัญบางประการ ซึ่งคิดว่าน่าจะเหมาะสมกับนักปกครอง นักบริหารและผู้นำองค์กรจะพึงนำไปยึดถือ เป็นหลักปฏิบัติ (อมรา เล็กเริงสินธุ์, 2542 : 147-153) มีดังนี้

ทศพิชราชธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติมาแต่โบราณกาล และนักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ หลักทศพิชราชธรรม มี 10 ประการคือ

1. ทาน คือ การให้ปันซึ่งอาจเป็นการให้เพื่ออนุเคราะห์หรือเพื่อบูชาคุณ
2. ศีล คือ การสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาด ดั่งงาม
3. บริจาค คือ การให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน ตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข
4. อหะวะ คือ การมีอัธยาศัยซื่อตรง มันอยู่ในความสุจริตธรรม
5. มัทวะ คือ การมีอัธยาศัยอ่อนโยน ละมุนละไมรับฟังคำแนะนำตักเตือน
6. ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น
7. อักโกทะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจ

แห่งความโกรธ

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น
9. ชันติ คือ ความอดกลั้น ไม่ปล่่อยกาย วาจา ใจ ตามอารมณ์หรือกิเลสที่

เกิดขึ้นมีขึ้นนั้น

10. อวิโรธนะ คือ การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

อธิษฐาน 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิมิต เป็นเครื่องน้อมนำจิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสงบ มี 4 ประการ

1. ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้
2. สัจจะ ความจริง คือ ประพฤติสิ่งใดก็ได้ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด
3. จาคะ สละสิ่งที่เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้าน หรือความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก
4. อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจมิให้ปั่นป่วนไปตามความรักใคร่พอใจ หรือ ความขัดเคือง เป็นต้น

พรหมวิหาร 4

เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิมิต มี 4 ประการ

1. เมตตา ความรักใคร่ ปรารภนาให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ

อคติ 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก
2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบ
3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา
4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

กสิสุข 4

หลักธรรมอันพึงทำให้ลฤหส์ต์มีความสุข 4 ประการ คือ

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

สังกะวัตถุ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเองและหมู่คณะก้าวไปสู่ความจริงรุ่งเรือง

1. ทาน ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้
2. ปิยวาจา เจรจาด้วยคำอ่อนหวานจับใจ
3. อุตถจริยา ประพฤติสิ่งที่ประ โยชน์แก่กัน
4. สมานัตตา วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะของตน

ขันติ โสรัจจะ

เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้สงัดงาม

1. ขันติ คือ ความอดทนในสิ่ง 3 ประการ

1.1 อดใจทนต่อความโกรธแค้น ไม่แสดงอาการกริยาวาจาที่ไม่ที่น่านับถือ
ออกมาให้เป็นที่ปรากฏ

1.2 อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย

1.3 อดใจทนได้ต่อทุกข์เวทนาที่ยังแก่ร่างกาย

2. โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม

หิริ โอตตปปะ

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย ให้อยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข

มี 2 ประการ คือ

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

เวสาร์ชชกณะ 5

เวสาร์ชชกณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ

2. ศील ประพฤติกาย วาจา เรียบร้อย

3. พาหุสัจจะ เป็นผู้ศึกษามาก

4. วิจัยร้มีกะ ตั้งใจทำความพากเพียร
5. ปัญญา รอบรู้สิ่งทีควรรู้

ยุดิธรรม 5

หลักธรรมทีช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจความเป็นไปด้้วยความยุดิธรรมมี 5 ประการ
คือ

1. สัจจวาจา แนะนำด้้วยความจริง
2. ปัตติยะ จลดแนะนำความเจริญและความเสื่อม
3. อสาหะเสนะ ตัดสินด้้วยปัญญา
4. เมธาวิ นึกถึงธรรม (ยุดิธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่อำมิสสินจ้าง
5. รัมมัญฐะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

อปรินายิธรรม 7 ประการ

หลักการร่วมกันรับผิชอบ ช่วยป้องกันความเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญมี
7 ประการคือ

1. รัมมประจุมกันเนื่องนิตย์
2. ประจุมกันอย่างพร้อมเพรียง
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ
4. ให้เกียรติให้ความเคารพนับถือผู้รู้
5. ให้เกียรติ คุมครองสตรี
6. เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี
7. บำรุง คุมครอง บรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ

นาถกรณธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับความประพฤติคนเป็นคนที่เป็นที่พึ่งของตนเอง คนอื่น
และชุมชน มี 10 ประการ คือ

1. ศีล มีความประพฤติดี
2. พาหุสัจจะ มีความรู้ดี
3. กัลยาณเมิตตตา การคบคนดี มีที่ปรึกษาดี
4. โสวัจสสตา เป็นผู้ทีว่าง่าย ตักเตือนได้
5. กิงกรณียะสุ ทักขตา เป็นผู้ขยัน ขวนขวายทำกิจของหมู่หรือชุมชน
6. รัมมกามาตา เป็นผู้สนใจในการปฏิบัติธรรม

- | | |
|-----------|---|
| 7. วิริยะ | มีความเพียรพยายาม |
| 8. สันโดษ | มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร |
| 9. สติ | มีสติที่มั่นคง |
| 10. ปัญญา | มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ |

กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

เป็นหลักธรรมที่ทำให้ตนเองเป็นที่รักนับถือของคนทั่วไปมี 7 ประการคือ

1. ปิโย ทำตนให้เป็นที่รัก
2. ครุ ทำตนให้เป็นที่เคารพนับถือ
3. ภาวะนियो ทำตนให้นายกย่องสรรเสริญ
4. วัตตัจจะ รู้จักพูด รู้จักชี้แจง
5. ว่าจะนิกกะโม มีความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์
6. คัมภีรญจะ กะดังกัตตา กล่าวชี้แจงเรื่องราวได้ลึกซึ้ง
7. โนจัญฐาเน นियोชะเย ไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำสิ่งอันไม่ควร

บารมี 10 ประการ (ทศบารมี)

เป็นบารมีอันยิ่งใหญ่ของพระพุทธเจ้า ที่ทรงบำเพ็ญมาในแต่ละชาติเมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ซึ่งผู้บริหารควรทราบและน้อมนำมาพิจารณาเพื่อความเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ มี 10 ประการ คือ

1. ทานบารมี การเสียสละการให้สิ่งของ วิชาความรู้ และอื่น ๆ
2. ศีลบารมี การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย ไม่ค่างพร้อย ไม่บกพร่อง
3. เมกขัมบารมี การปลีกตัวออกจากกาม ไม่หมกมุ่นจนตกเป็นทาสของกาม
4. ปัญญาบารมี การใช้ปัญญาแก้ปัญหา อุปสรรค ทำให้สังคมมีความสุข
5. วิริยบารมี มีความเพียรปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ
6. จันตบารมี มีความอดทน ออกสู้ต่อสิ่งที่มากระทบ ไม่แสดงปฏิกิริยา

ตอบโต้หรือแสดงอารมณ์โกรธ

7. ธัจจบารมี รักษาความสัตย์อย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่องาน และต่อกาลเวลาอย่างเด็ดเดี่ยว

8. อธิษฐานบารมี ตั้งใจเด็ดเดี่ยวในการทำความดี เพื่อประโยชน์สุขของคนทั่วไป

9. เมตตามบารมี มีความรักความปรารถนาดีต่อบุคคลโดยทั่วไปอย่างเสมอหน้า

10. อุเบกขาบารมี ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่ตกเป็นทาสแห่งความรัก โลก โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องแต่มุ่งรักษาความถูกต้องและยุติธรรม เป็นหลัก

สรุปได้ว่า การศึกษาหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งข้อคิด ปรัชญาทั้งหลายจัดเป็นการรอบรู้อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่การนำหลักธรรม ข้อคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดเรื่องของความรู้ทางจริยธรรมหรือค่านิยมทางจริยธรรมเป็นเรื่องที่สอนกันง่ายกว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม ก็มีระดับความยากแตกต่างกันไป เป็นเรื่องที่ต้องใช้ยุทธศาสตร์อย่างแบบยล กล่าวคือจะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อน แล้วจึงถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมของบุคคลก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจผู้นำองค์กรของตนเอง และพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

2.3 ด้านภาวะผู้นำ

นักคิด นักทฤษฎี ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ก็ให้ความสำคัญแก่ลักษณะของผู้นำเหมือนกันว่า ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ลักษณะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ มีนักบริหารได้แสดงทัศนะไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

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

ประการที่ 1 ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลากรที่เป็นผู้นำก็จะไม่มีความหมาย

ประการที่ 2 กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการให้ดำเนินการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกในกลุ่ม นั่นคือสมาชิกในกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ ส่วนสมาชิกในกลุ่มไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่ 3 คำนิยามของผู้นำได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135-136) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อว่าคนบางคนเป็นผู้นำมาแต่กำเนิดการเป็นผู้นำสืบทอดกัน ได้ทางกรรมพันธุ์
2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำมิใช่เป็นสิ่งที่มามีมาแต่กำเนิด 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 มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์กรที่มีการควบคุมให้เป็นระเบียบ

5.3 ภารกิจของผู้นำคือ การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์

ถวิล อนุรักษ์เวศ (2544 : 15-19) ได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้องมี หลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อยนั่นคือ การเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงาน ให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์
10. บริหารแบบมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือเป็นบุคลากรที่มีอุดมการณ์ในการที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.4 ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมทางกาย ทางอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และทางสังคม มีนักวิชาการ นักบริหาร หลายคน ได้ให้แนวคิด และความหมาย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

กิตติมา ปรีดีติติก (2537 : 247) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว ที่นำเลื่อมใส นำเคารพ ศรัทธาและคูดี

อรุณ รัชธรรม (2537 : 198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ไว้ดังนี้

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

โฟลส์ และออลพอร์ท (Floes. 1960 : 128 and Alport. 1967 : 263; อ้างใน จักรพรรดิ วัฒนา. 2538 : 29) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลง

ไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม และลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึก และพลังใจและการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ภาพลักษณ์ที่แสดงออกจากร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคล

ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2540 : 97-100) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย

- 1.1 ว่องไว ส่อง
- 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
- 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
- 1.4 เสียงพูดชัดเจน
- 1.5 อิริยาบถเป็นตามธรรมชาติ
- 1.6 อุปนิสัยสม่ำเสมอ
- 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
- 2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.15 มีความรู้กว้างขวาง
3. คุณสมบัติทางอารมณ์
 - 3.1 มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น
 - 3.2 แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข
 - 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
 - 3.4 ตัดสินใจด้วยเหตุผล
 - 3.5 ไม่ตื่นเต้นง่าย
 - 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 รู้ปัญหาของคนอื่น
- 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 บุญจิตราดุลย์ (2540 : 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. หน้ายิ้ม
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา

4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อามิส
7. ฟังความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำองค์กร
10. อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค
11. ไม่พุดชู้กด้วยสอพลอ

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

1. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอก

1.1 รูปร่างหน้าตา ต้องปรับปรุงให้ดูสะอาด ประณีต ดูดี ผ่องใส รักษาความสะอาดของผมหูกตา จมูก ตา หู เล็บมือ เล็บเท้า ให้สะอาดปราศจากกลิ่นอันน่ารังเกียจ รูปร่างที่อ้วน เตี้ย หรือผอมเกินไป ให้ใช้ศิลปะการแต่งกายเข้าช่วยให้ดูเหมาะสมยิ่งขึ้นได้

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

1.3 ปรับปรุงการแต่งกาย ในที่นี้มีได้หมายถึงการใช้เสื้อผ้าที่ราคาแพง แต่หมายถึงการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สวยงาม เหมาะกาลเทศะ ซึ่งจะเป็นเสน่ห์ที่ดึงดูดใจ และเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.4 การปรับปรุงกิริยาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้าและแววตา ให้ดูสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง รู้จักมองผู้อื่นด้วยสายตาแห่งความเมตตา ความชื่นชมยินดี แทนการมองด้วยสายตากระด้าง เต็มไปด้วยความเกลียดชัง

1.5 ปรับปรุงการพูดจา พูดจากด้วยถ้อยคำสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคล ใช้คำแทนตนเองให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง ใช้คำเสียงนุ่มนวลอ่อนโยน ไม่ประชดประชัน เยาะเย้ย ตากถาง ใช้คำพูดขอร้องแทนการออกคำสั่ง รู้จักใช้ถ้อยคำ “ขอบคุณ” และ “ขอโทษ” จนคิดเป็นนิสัย

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

2.1 ฝึกให้รักและยอมรับตนเองในสภาพที่เป็นอยู่ การที่เราจะรักผู้อื่น ได้นั้นต้องรู้จักรักตนเอง พอใจตนเอง ที่สำคัญคือ พอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ และรู้จักให้คุณค่า แก่ตนเอง มองภาพพจน์ตนเองในทางบวก จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

2.2 ฝึกการเอาชนะตนเอง หรือความสามารถในการควบคุมตนเอง พระพุทธเจ้าตรัสว่า คนที่ชนะตนเองหรือคนที่ชนะกิเลสได้ มีสติ ควบคุมอารมณ์ สามารถยับยั้ง ความโกรธ ได้ทางจิตวิทยาถือว่าการเอาชนะตนเองคือการควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้ทำ สิ่งต่างๆ ไปตามเป้าหมายในทางที่ถูกต้อง ดีงามและเหมาะสม การเอาชนะตนเอง เป็นทางที่จะ ชนะใจผู้อื่นได้ด้วย เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี

2.3 ฝึกความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น การฝึกความอดทนอดกลั้น ก็คล้ายกับการเอาชนะใจตนเอง ต่างกันในแง่ที่ว่า เราเป็นฝ่ายถูกต้องเมื่อถูกคนที่ผิดพฤติกรรม ไม่เหมาะสม กล่าวหา ก้าวร้าว แสดงความอิจฉาริษยา ฯลฯ จึงต้องฝึกความอดทน อดกลั้นและ เข้าใจบุคคลเหล่านั้น ยอมรับในความผิดปรกติทางจิตใจของเขา ซึ่งถ้าเรายอมรับเขาได้ จิตใจ เราก็คงจะไม่ทุกข์ ไม่เคียดรื้อน ไม่เสียอารมณ์ ไม่เก็บมาคิดให้เปลืองสมอง และใจเราก็จะสงบ มีความสุข

2.4 ฝึกการขจัดความโกรธและความเกลียด ความ โกรธและความเกลียด ทำให้เรามีอารมณ์รุนแรง และมักจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ในสถานการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ เมื่ออยู่ใน อารมณ์โกรธ ควรพยายามถ่วงเวลาก่อนตัดสินใจ เพราะอาจเกิดความผิดพลาด ควรเข้าใจ ข้อเท็จจริงเสียก่อน จึงตัดสินใจ

2.5 ฝึกให้เป็นคนอารมณ์ดีและเบิกบาน คือลดความตึงเครียดในจิตใจ ลดความไม่พอใจ ฝึกมองโลกในแง่ดี มีความหวังดี มีความพึงพอใจผู้อื่น ไม่เคร่งเครียดไม่ยึดถือ กฎเกณฑ์จนเกินไป ทำให้เป็นคนอารมณ์ดีมีรอยยิ้มในหัวใจ

2.6 ฝึกให้เป็นผู้มีใจสงบ ไม่ตื่นเต็นง่าย ไม่ว่าจะได้ลาภยศ ตำแหน่ง เงินทอง ก็ไม่แสดงความดีใจมากเกินไป แต่เมื่อได้รับทุกข์ก็ไม่แสดงอาการ โศกเศร้าเสียใจ จนเกินไป รู้จักฝึกใจให้สงบนิ่งต่อสิ่งที่มากระทบ

2.7 ฝึกการเปลี่ยนแปลงตนเองดีกว่าเปลี่ยนแปลงผู้อื่น โดยปกติคนเรา จะเห็นความผิดพลาดของผู้อื่นมากกว่าเห็นความผิดพลาดของตนเอง และมักจะวิจารณ์ผู้อื่น

พยายามเปลี่ยนแปลงผู้อื่น จึงควรที่ผู้บริหารจะหันมามองตัวเองบ้างในบางครั้งที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น ลูกน้องทำงานผิดพลาด ผู้บริหารอาจจะพิจารณาว่าตนเองสั่งงานไม่ชัดเจน หรือเลือกสั่งงานผิดคนหรือตนเองใจร้อนเกินไปที่จะเร่งให้งานเสร็จทันตั้งใจ เป็นต้น

2.8 ฝึกเป็นคนตรงต่อเวลา เช่น การเริ่มทำงาน การเลิกงาน การนัดหมายตรงเวลาตามแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดว่าจะทำงานให้เสร็จภายใน 7 วัน ก็ต้องให้ตรงเวลาตามที่กำหนดไว้ การตรงเวลาเป็นการแสดงถึงความมีวินัย มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบตรงต่อเวลา ย่อมเป็นที่รักใคร่ชื่นชมของผู้อื่น

2.9 ฝึกให้เป็นคนคล่องแคล่วว่องไว แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและมีคุณธรรม คนทำงานคล่องแคล่วว่องไวจะได้เปรียบคนทำงานช้า และแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง

2.10 ฝึกมิให้เป็นคนแสดงตัวเกินไป การแสดงตัวแม้จะมีผลดีแต่ถ้ามากจนเกินไปอาจดูลำหน้าคนอื่น แต่ขณะเดียวกันก็ไม่เก็บตัวจนเกินไป ให้อยู่ในความพอดี

2.11 ฝึกการเป็นคนใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้น้อยลง คนที่ชอบใช้อำนาจเหนือคนอื่นมักจะไม่มีใครยอมแพ้อะไรได้เพียงเพื่อเอาชนะ และพยายามควบคุมคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองนั้นสำคัญ ซึ่งทำให้สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นจะไม่ดีเท่าที่ควร

2.12 ฝึกการให้ความรักผู้อื่น ความรักเป็นสิ่งที่มีความค่าที่สุดที่สามารถให้กันและกัน โดยไม่ต้องรอให้คนมารักเรา การให้ความรักผู้อื่นจะทำให้มีความสุข อิ่มเอิบใจ โลกสวยสด งดงาม ความรักในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความรักของคนต่างเพศหรือความรักแบบคู่สาว ซึ่งอาจมีผลถึงความรุ่มร้อน กระวนกระวายตามมาภายหลัง

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

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จได้ จะต้องมียุทธลักษณะทางกาย คุณสมบัตินิสัยทางสติปัญญา คุณสมบัตินิสัยทางอารมณ์ คุณสมบัตินิสัยทางส่วนบุคลิกคุณสมบัตินิสัยทางสังคม คุณสมบัตินิสัยทางศีลธรรม ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่กล่าวมา ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบุคลิกภาพที่ดีภายนอกและภายใน บุคลิกภาพภายใน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา สุขภาพ การแต่งกาย กิริยาท่าทาง และการพูดจา ส่วนบุคลิกภาพภายนอก ได้แก่ รักและยอมรับตนเอง รู้จักเอาชนะตนเอง มีความอดทน อดกลั้น รู้จักวิธีจัดการความโกรธ และความเกลียด

มีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบ ไม่ตื่นเต็นง่าย เปลี่ยนแปลงตนเองดีกว่าเปลี่ยนแปลงผู้อื่น
 คนตรงต่อเวลา คนคล่องแคล่วว่องไว มิให้เป็นคนแสดงตัวเกินไป ใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้น้อยลง
 ให้ความรักผู้อื่น ยอมรับข้อบกพร่อง

ศาสตร์และศิลป์ในการประเมินตนเองของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ ควรประเมินตนเองตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบเป้าหมายของตนเองซ้ำ ๆ เป้าหมายนั้นต้องชัดเจนและสอดคล้อง
 กับเป้าหมายขององค์การ
2. ประเมินตนเองอย่างมีระบบ เช่น การกำหนดตารางเวลาที่จะระบุความสำเร็จ
 ของงานเป็นขั้นตอน
3. วางแนวทางเบื้องต้น เพื่อเตรียมแนวทางในการปฏิบัติหลังจากประเมิน
 ตนเองแล้ว โดยเริ่มจากการวางเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ วางแผนทางในการแก้ไขปรับปรุง
 และตรวจสอบว่ามีข้อใดทำให้เกิดความเสียหายถ้าไม่รีบแก้ไข หรือมีข้อใดในการรายการที่
 จะต้องตัดออกไปบ้าง เป็นต้น
4. วัดความสำเร็จของตนเองจากความสำเร็จของผู้อื่น ความสำเร็จของ
 ผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดจากความสำเร็จของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมิน
 ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาด้วย
5. ประเมินวิธีใช้เวลาของผู้บริหาร โดยสำรวจดูว่าวิธีใช้เวลาในการทำงาน
 ของตนด้วย การพิจารณาว่า ใช้เวลาแต่ละนาทีมีค่าเพียงใด มอบงานให้ผู้ร่วมงานมากที่สุดหรือ
 จัดเวลาในการทำงานประจำวันเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และควรทบทวนการทำงานประจำวัน
 ในตอนเช้า
6. ตรวจสอบพฤติกรรมกรการ ได้ต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นเมื่อมีแนวคิด
 ใหม่เกิดขึ้นผู้บริหารควรพิจารณาว่า แนวคิดนั้นทำให้เกิดการพัฒนาหรือไม่ ทำให้เกิดผลกำไร
 หรือไม่ ถ้าคำตอบ “ใช่” แสดงว่าแนวคิดนั้นมีประโยชน์
7. ประเมินการกระทำของตนเองที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น โดยพิจารณาว่าการ
 กระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่ทั้งทางบวกและทางลบ โดยการสังเกตพฤติกรรม
 ตอบโต้ ฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์
8. ประเมินอคติของตนเอง ผู้บริหารควรประเมินตนเองว่ามีอคติต่อเพื่อน
 ร่วมงานหรือต่อสิ่งใดบ้าง อคติต่าง ๆ จะเป็นเครื่องบั่นทอนความยุติธรรม หากปรากฏว่ามีอคติ
 ต่อผู้ใดจงพยายามขจัดอคตินั้นออกไป

9. ยอมรับข้อบกพร่องจากการประเมิน เช่นยอมรับว่า ตนเองไม่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร หรือไม่สมควรใช้วิธีบริหารเช่นที่เคยปฏิบัติมา ตนเองหลงว่าเป็นผู้มีความสามารถคิดว่าความสำเร็จเกิดจากตนเองแต่ผู้เดียว ฯลฯ

10. วางแผนในการปรับปรุงตนเอง และปรับปรุงตนเองทีละเรื่องทีละขั้นตอน โดยการจดบันทึกความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

สรุป การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญของคนทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร การพัฒนาคนที่สมบูรณ์จะต้องพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ ปัญญา รวมทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน บุคลิกภาพภายในก็คือคุณธรรมจริยธรรมที่มีอยู่ในตัวบุคคล และบุคลิกภาพภายใน จะมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือบุคลิกภาพภายนอกของคน ๆ นั้นด้วย บุคลิกภาพที่ดีจะส่งผลให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

3. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยในให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้ที่มีการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น และประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่นขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก

3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์ หลักการ และมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องสอดคล้องระหว่างพระราชบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานการศึกษา และตัวบ่งชี้ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : ประถมและมัธยมศึกษา มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ (1,2)

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพทางกาย และสุขภาพจิตที่ดี (7)

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา (8)

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ (4)

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร (5)

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (6)

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต (3)

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้ มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ (1.1)

2. ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต (1.2)

3. ผู้เรียนมีความกตัญญูทวดเวที (1.3)
4. ผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว

(1.4)

5. ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (1.5)
6. ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (2, 2.1, 2.2, 1.4)

หมายเหตุ * ตัวเลขในวงเล็บท้ายมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก แสดงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
ตัวบ่งชี้ มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ (7.1)
2. ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์ (7.2)
3. ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงสถานะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคร้าย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ (7.3)
4. ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น (7.4)
5. ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น และชอบมาโรงเรียน (7.5)

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
ตัวบ่งชี้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ (8.1)
2. ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์ โดยไม่ขัดหลักศาสนา (8.2)
3. ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬานันทนาการ (8.3)
4. ผู้เรียนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นและของไทย (1.6,15.5,15.6)

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี
วิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบ และมีการคิดแบบองค์รวม (4.1)

2. ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง (4.2, 4.3)

3. ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ (4.4)

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติในระดับดี (ถ้าไม่มีผลระดับชาติให้ใช้ผลการทดสอบระดับเขตพื้นที่ หรือผลการเรียนระดับสถานศึกษาตามลำดับ) ใน 8 กลุ่มสาระ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6

1. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

2. กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์

3. กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์

4. กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

5. กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา

6. กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ

7. กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว (6.1)

2. ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (6.2)

3. ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งความรู้ และสื่อต่าง ๆ ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา (6.3)

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3.1, 3.4)

2. ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้ (3.3, 3.4)

มาตรฐานด้านกระบวนการ

มี 5 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหาร (11)

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงาน
อย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา (12, 13)

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดย
เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (14, 15, 16)

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (14)

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ
ชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (17, 18, 14, 7)

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน
(11.1)

2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ (11.2)

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ
(11.2, 11.3)

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร
(11.4)

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงาน
อย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

ตัวบ่งชี้ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหาร งาน
ที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม (12.1, 12.2, 12.4, 13.1, 13.4)

2. สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ (13.2)

3. สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบ
ถ่วงดุล (13.2, 13.3, 13.5)

4. สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม
กฎกระทรวง (12.3)

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ (16)
2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (14)
3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย (15)

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น (14.1, 14.2, 14.3)
2. สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ (14.4)

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

1. สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (17, 18, 14.7)
2. สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา (14.7, 14.2, 17.2, 18.2)

มาตรฐานด้านปัจจัย

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ (9)

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (10)

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้ มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม (9.1, 9.2, 9.3, 9.4)
2. ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป (9.5)
3. ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/โท หรือความถนัด (9.6)
4. ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่ครุสภากำหนด (12.4)
5. สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์ (9.7)

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

1. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
7. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
8. ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ศุภินีย์ บุญทิม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ (1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

2. เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 70-81) ได้ศึกษา เรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

ครูผู้สอนจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าดังนี้ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยรวม โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่ขนาดต่างกันอย่างน้อยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนะไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านที่เหลือ ไม่แตกต่างกัน

สมศักดิ์ ลือนาม (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้ทรงคุณวุฒิและประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูผู้ทรงคุณวุฒิและประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียนประถมศึกษา ขอมรับว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและจำแนกตามขนาด โรงเรียนและสถานภาพ ตำแหน่ง เห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เห็นว่าโรงเรียนมีการปฏิบัติตาม มาตรฐานการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารตำแหน่งครู – อาจารย์ใหญ่และผู้อำนวยการ โรงเรียน เห็นว่า มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ศิริวรรณ ตันภิตติวัฒน์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง แบบของผู้นำกับวิธีการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหรือผู้ป้วย โรงพยาบาลสังกัดสำนัก การแพทย์กรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ผู้นำส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง ที่เหลือเป็นผู้นำแบบมี ประสิทธิภาพต่ำ สำหรับในกลุ่มผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูงพบว่า เป็นแบบนักพัฒนามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ผู้ยึดระเบียบ ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ และนักบริหาร ตามลำดับ ส่วนในกลุ่ม ผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำพบว่า เป็นแบบผู้ละทิ้งมากที่สุด รองลงมาได้แก่ นักบุญ ผู้เผด็จการ และผู้ประนีประนอม ตามลำดับ

2. การศึกษาวิธีการจัดการกับความขัดแย้งพบว่า หัวหน้าหรือผู้ป้วยส่วนใหญ่ จัดการกับความขัดแย้งด้วยวิธีการแก้ปัญหาที่สุด รองลงมา ได้แก่ วิธีการกลมเกลื่อน วิธีการ ประนีประนอม วิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการบังคับ ตามลำดับ

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับวิธีการจัดการกับความ ขัดแย้ง พบว่าแบบของผู้นำมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.27 (Contingency coefficient = 0.27) และพบว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบมีความสัมพันธ์กับวิธีการจัดการกับความขัดแย้ง ดังนี้

3.1 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลสูง ได้แก่

1) ผู้นำแบบผู้ยึดระเบียบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการหลีกเลี่ยง และวิธีการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการบังคับและวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ผู้นำแบบนักพัฒนา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการแก้ปัญหา และวิธีการประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการบังคับและวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ผู้นำแบบผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการแก้ปัญหาที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการประนีประนอม และวิธีการหลีกเลี่ยง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ผู้นำแบบนักบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอม และวิธีการกลบเกลื่อน มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการบังคับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 ผู้นำแบบมีประสิทธิผลต่ำ ได้แก่

1) ผู้นำแบบผู้ละทิ้ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอมและวิธีการกลบเกลื่อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) ผู้นำแบบนักบุญ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการประนีประนอม และวิธีการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการหลีกเลี่ยงและวิธีการบังคับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) ผู้นำแบบเผด็จการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการบังคับ วิธีการหลีกเลี่ยงมีความสัมพันธ์ทางลบกับวิธีการแก้ปัญหา วิธีการประนีประนอมและวิธีการกลบเกลื่อน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) ผู้นำแบบผู้ประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวิธีการบังคับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ถาวร งานยางหวาย (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า บุคลากรโดยรวมเห็นว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารในสถานศึกษา โดยภาพรวมมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับพฤติกรรมเหมาะสมปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก 3 ด้าน คือ ด้านปฏิสัมพันธ์ อิทธิพล ด้านความเชื่อมั่น และศรัทธาผู้นำ และด้านตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ ครู อาจารย์ เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยรวมมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีระดับพฤติกรรมเหมาะสมปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการตัดสินใจ และด้านวิสัยทัศน์ ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ผู้นำจากการเปรียบเทียบ

ความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู – อาจารย์ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นมากกว่า ครู – อาจารย์

เคนหวิง บุญเทศ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนแปลงสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน
2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี จำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแต่ผู้บริหาร โรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก
4. การใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศราวดี สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเนินขามน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกสถานภาพของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน และตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม

โกลิน พูลวัน (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามทฤษฎีของผู้บริหาร โรงเรียน และครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 มีแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักอยู่ในระดับมาก รองลงมาอยู่ในระดับปานกลางคือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก และแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก

2. เปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนระหว่างทฤษฎีของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาล มีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลักและแบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลักไม่แตกต่างกัน แต่ผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลมีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบทฤษฎีของผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาล เขตการศึกษา 10 ที่มีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลเขตการศึกษา 10 จำแนกตามระดับ การศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน และครูเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน และปฏิบัติงาน ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุต่างกัน ทฤษฎีต่อแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนไม่แตกต่างกัน ยกเว้นทฤษฎีต่อแบบภาวะผู้นำที่ยึดการประสาน ประโยชน์เป็นหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทำการทดสอบความ แตกต่างรายคู่ตามวิธีการของ Scheffe' พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 31-45 ปี กับผู้บริหาร โรงเรียนและครูเทศบาลที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป มีทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

คำจันทร์ นาสะอาน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านภาวะผู้นำ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตนา พันธุ์วิไล (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑล อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน
4. ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก ที่อยู่ในขนาดสถานศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เริงชัย ทองทัฬห (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีแบบภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือผู้นำแบบเสรีนิยม และผู้นำแบบอิตินิยมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีที่มีตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันมีทัศนคติต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3. ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อผู้นำแบบอิตินิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อผู้นำแบบอิตินิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคบังคับ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อผู้นำแบบประชาธิปไตย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มอนต์โกเมอรี (Montgomery. 1990 : 20) ศึกษาภาวะผู้นำกับการบริหารระดับ กลาง พบว่า ภาวะผู้นำมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับกลางในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย เพื่อจะนำไปใช้ในการพัฒนาและฝึกฝนความชำนาญในการบริหารการศึกษา เพื่อนำมาซึ่งการ ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้กับบริหารเองจะต้องเตรียมพร้อมไว้แล้ว นอกจากนั้นธรรมชาติของผู้นำคือ ต้องเป็นคนที่รู้จักวิเคราะห์ จากการสังเกตความต้องการ ของคนส่วนใหญ่ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นอาจจะมีอิทธิพลโดยตรงหรือคำอธิบายเป็นสองด้านก็ได้ ซึ่งได้กล่าวถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานหลาย ๆ ปัจจัยเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถ เป็นปัจจัยทางตรงและปัจจัยที่มาสสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

ซาซสกิน และ มอลลีย์ (Sashskin & Molley. 1990 : 43) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า การเข้าใจถึงการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนที่มีต่อโครงสร้างในการสร้าง วัฒนธรรมที่ผ่านการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ และปริมาณเป็นวัตถุประสงค์ของรายงานชิ้นนี้ ส่วนการวิเคราะห์ เชิงปริมาณทั้งสองส่วนนี้ได้นำไปใช้ในการศึกษาวิจัยสถิติของวัฒนธรรม และพฤติกรรม ซึ่งมีโดยตรงกับโครงสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน ส่วนการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณ ในส่วนแรกจะรวมไปถึงการจัดให้มีใบสำรวจความเป็นผู้นำแต่ละสถาบันในโรงเรียนที่กำลัง พัฒนาในอำเภอต่าง ๆ ส่วนที่สองจะครอบคลุมคำถามที่เกี่ยวกับการจัดทางด้านวัฒนธรรมใน โรงเรียน โดยการสุ่มตัวอย่างจากครู 12 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน และจากศูนย์กลางที่สำคัญ ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรม นอกจากนั้นยังมีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมความเป็น ผู้นำและบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพของผู้นำ

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคล ในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา ลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การ อย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

ซาร์เจนท์ (Sargent. 1997 : 684 ; อ้างถึงใน สุณีย์ บุญทิม. 2542 : 75) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นสตรีในเมืองนิวเจอร์ซีย์ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้บรรยายถึงความเข้าใจถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนสตรีในเมืองนิวเจอร์ซีย์ การศึกษาค้นคว้าพฤติกรรมภาวะผู้นำนี้มีตัวแปร ได้แก่ อายุ การสมรส จำนวนบุตร เชื้อชาติ ประเภทของโรงเรียนที่สอนต่ำกว่าปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์การสอนของครู ประสบการณ์ของหัวหน้าหรือผู้บริหารระดับการศึกษาของผู้ปกครอง อาชีพของผู้ปกครอง องค์การทางสังคม วิชา และระดับการสอน สรุปลักษณะตัวอย่าง 200 คน ที่เป็นสตรีในโรงเรียนระดับกลาง โรงเรียนมัธยม โรงเรียนการศึกษาพิเศษ ในปี 1955 – 1996 เครื่องมือที่ใช้ในการ ศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเชิงสำรวจ โดยผู้ศึกษาทำการสำรวจภาวะผู้นำโดยใช้ค่าความถี่ตัวแปรตาม มี 14 ตัวแปร วิเคราะห์สถิติสำหรับเปรียบเทียบแบบภาวะผู้นำและตัวแปรตามผลการศึกษาตัวบ่งชี้ ไม่พบความแตกต่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เป็นสตรีและตัวแปรตาม

นิวบี (Newby. 1998 : 4492-A) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรใน โรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ท๊าฟฟ์ (Taff. 1998 : 4286-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร และความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของ

รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

สตูเบอร์ (Stueber. 2000 : 61- 05A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการคนอื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมากโดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่องการใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ เช่น ผลการศึกษา และวิจัยของ สุนีย์ บุญทิม (2542 : บทคัดย่อ) อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : 70-81) สมศักดิ์ ถือนาม (2543 : บทคัดย่อ) ถาวร งานยางหวาย (2544 : บทคัดย่อ) เลนหวัง บุญเทศ (2544 : บทคัดย่อ) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับผลการดำเนินงานของโรงเรียน นั้นพบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เช่น ผลการศึกษา และวิจัยของ ศิริวรรณ ต้นกิตติวัฒน์ (2543 : บทคัดย่อ)