

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายุครธานี เขต 3 ดังนั้น จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อเรื่องดังต่อไปนี้

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร

- 1.1 ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 1.2 แบบของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 1.4 ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

- 2.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
- 2.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
- 2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน

- 3.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน
- 3.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
- 3.3 ด้านภาวะผู้นำ
- 3.4 ด้านบุคลิกภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. ผู้นำหรือผู้บริหาร

1.1 ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

ในปัจจุบันสังคมไทยของเรากำลังต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและชาญฉลาด เพื่อที่จะนำพาประเทศชาติให้รอดพ้น ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะผู้บริหารที่เป็นผู้นำเท่านั้นจึงจะสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรให้เจริญรุดหน้าได้ การพัฒนาและการปรับปรุงระบบการศึกษา ระบบการบริหารจัดการ จึงนับเป็นความจำเป็นและสำคัญยิ่ง เพราะการศึกษาช่วยให้เกิดการพัฒนา โดย "คน" ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้นจึงมีนักการศึกษาและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำและผู้นำไว้หลายแนวทาง เป็นต้นว่า

สนอง เกรือมาก (2537 : 131) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

วิทยากร เขียงกุล (2539 : 16) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่อยู่ในฐานะที่ถูกคาดหวังให้เป็นทุกสิ่งทุกอย่างสำหรับทุกคน เป็นภาระหนักและท้าทาย ดังนั้น การประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีการบริหารไปสู่การปฏิบัติ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์และบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์ไปใช้อย่างมีศิลปะ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 195) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จสู่เป้าหมายของกลุ่มได้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่น ๆ คล้อยตามทำตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

สุมธ แสงนิมนวล (2540 : 45) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาร่วมกันทำงานให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตน
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหาร 3 ประการนี้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill)

ทวี นาคบุตร (2542 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ โดยชอบด้วยกฎหมาย หรือได้รับการมอบหมาย จากผู้ที่อยู่เหนือขึ้นไปให้ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าองค์กรหนึ่ง

สุรศักดิ์ ปาแฮ (2543 : 5) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร (The Administrators) เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสการ ปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและมีศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้นน่าจะเปรียบได้กับผู้บริหารมืออาชีพ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 9) ได้ให้ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ คือ

1. เป็นผู้ผลักดัน
2. เป็นผู้บันดาล
3. เป็นผู้สร้างพลังร่วม
4. เป็นผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น
5. เป็นผู้ก่อให้เกิดพลัง
6. เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมาย

ตามที่ต้องการ

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ การคัดเลือก หรือการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถวางแผน สั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ชี้แนะช่วยเหลือ สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มหรือองค์การให้ดำเนินงานตามภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

1.2 แบบของผู้นำหรือผู้บริหาร

แบบของผู้นำมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน แบบของผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำอาจจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 137-140) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแบบของผู้นำไว้ว่า

1. แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ มี 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม เป็นผู้นำประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ รวบอำนาจ และเป็นผู้บังคับ ไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย เป็นผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพ ปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ถือว่าดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน การบริหารจะเน้นหนักไปในทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

2. แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำที่ยึดตัวหนังสือเป็นหลัก ไม่กล้าตัดสินใจนอกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตาม เป็นผู้นำที่ยึดหลักนิติศาสตร์มากกว่าหลักรัฐศาสตร์

2.2 ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตน ไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความเห็นขัดแย้ง

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนคิด ตั้งใจหรือตัดสินใจไว้แล้ว ไปปรึกษาพูดคุย ขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจให้ความเห็นคล้อยตาม วิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการคิด เป็นการทำงานที่ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนควบคู่กันไป

3. แบ่งตามประสิทธิผลของงาน มีดังนี้

3.1 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่

3.1.1 ผู้หนีงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย

3.1.2 นักบุญ เป็นผู้มีจิตเมตตา และคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ของเพื่อนร่วมงาน

3.1.3 ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และไว้ใจคนอื่นน้อยมาก

3.1.4 ผู้นำประนีประนอม ผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะเป็นคนโลเลและชอบการประนีประนอม

3.2 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

3.2.1 นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ แต่จะเข้มงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อย และจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

3.2.2 นักพัฒนา ผู้นำแบบนี้จะไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานได้กับผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วย มุ่งพัฒนาบุคคล

3.2.3 นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินงานของตนอย่างแน่แน่ว มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการแต่ทำงานอย่างมีศิลป์ นุ่มนวล และมีประสิทธิภาพมากกว่า

3.2.4 นักบริหาร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัดและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แบ่งตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

4.1 ผู้นำแบบสถาบันมิตติ - บุคคลมิตติ

4.1.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ ผู้นำแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้ใส่ใจจากผู้ร่วมงาน

4.1.2 ผู้นำที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการ ความเคียดแค้น ความทุกข์ สุขของบุคคลก่อนเสมอ หากมีอะไรจะระเบียบแบบแต่บุคคลได้รับประโยชน์แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บ้างก็จะตัดสินใจทำทันที เป็นการบริหารที่ถูกใจคน แต่ไม่ถูกตามหลักนิติธรรม

4.1.3 ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของผู้ร่วมงานควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักประนีประนอมให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน

4.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์

4.2.1 พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4.2.2 พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4.3 ผู้นำแบบคำนึงคน - คำนึงผลผลิต ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายแบบกิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์ ที่แตกต่างกันคือ มีการจําแนกแจกแจงแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น ศิริพร พงศ์ศรีไพโรจน์ (2540 : 203-211) ให้ทัศนะเกี่ยวกับแบบของผู้นำไว้ว่า

1. ถ้อยคำลักษณะของการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ (Authority)

1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal Leadership) ได้มาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งระบุไว้ตามกฎหมาย

1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic Leadership) ได้มาซึ่งอำนาจเกิดจากบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคล อันไม่ใช่อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ เช่น การศึกษาสูง ตระกูลดี

1.3 ผู้นำแบบพ่อพระ (Symbolic Leadership) ผู้นำที่มีสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่อง เทิดทูนให้ เช่น กษัตริย์

2. ถัดตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ การพิจารณาแบบของผู้นำ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์นั้น ได้แบ่งแบบของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) หรือผู้นำแบบอิตาเลียนโดยลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกิดความคิดอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง เน้นการออกคำสั่ง (Command) และ (Order) เป็นหลักสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองโดยตลอด แล้วจึงแจ้งให้ทราบหรือสั่งให้ปฏิบัติตาม มักจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะของการเป็นเจ้านายใช้อำนาจบงการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังอยู่ตลอดเวลาแม้บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเช่นนั้น วัตถุประสงค์ มาตรฐานระบบการจัดงาน วิธีปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สั่งมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แม้จะมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชบ้าง แต่ก็กระทำแบบพอเป็นพิธีเท่านั้น เพราะการตัดสินใจมักยึดความเห็นของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ยอมให้ผู้ผู้น้อยเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยในปัญหาใดๆ

2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชาหากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็น และพูดคุยได้อย่างเต็มที่ การปกครองใช้วิธีที่ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีโอกาสออกความคิดเห็น และมีโอกาสร่วมตัดสินใจปัญหาต่างๆ ได้ มีการให้เสรีภาพในการตัดสินใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวางแล้วพยายามสรุปเอาข้อคิดเห็นที่มีคุณค่าจากผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นแนวทางปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมผูกพันกับการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม ผู้บังคับบัญชาทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-fair Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ให้อำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเองหรืออาจจะได้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบเป็นการปล่อยให้ลูกน้องมีเสรีภาพเต็มที่ในการกระทำต่าง ๆ ตนเองให้อำนาจควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก หรืออาจไม่แสดงบทบาทของผู้นำเลย ปล่อยให้ลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่ม ผู้เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนาม หรือผ่านเรื่องเท่านั้น จะหาความรับผิดชอบจากภาวะผู้นำแบบนี้ได้ยากมาก

3. ถ้อยตามแนวของการนำเป็นเกณฑ์ มี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

3.1 ผู้นำที่มุ่งด้านการผลิต (production - Oriented)

3.1.1 คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งต่อการผลิต สนใจและให้ความสำคัญต่องานที่จะต้องทำมากถือว่าคนงานเป็นแค่เพียงผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่งเพื่อให้งานเสร็จ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องมีการควบคุมดูแลให้คนปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ไม่มีการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเลยอำนาจการตัดสินใจเป็นของผู้นำแต่เพียงผู้เดียว

3.1.2 ผลที่เกิดจากการนำโดยมุ่งด้านการผลิต (production - Oriented) ฝ่ายจัดการจะมีงานล้นมือ พฤติกรรมการจัดการจะเป็นแบบยุ่งยาก การไล่ออก อัตราคนเข้าออกมีมาก จะมีการวิเคราะห์ที่ไม่ค่อยระมัดระวังให้รอบคอบ การวางแผนก็จะเป็นไปโดยฝืนทำ จะมีการบังคับบัญชาดูแลอย่างใกล้ชิด การตรวจตราเข้มงวด และการควบคุมหนาแน่น อำนาจอันเกิดจากบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของบุคคลอันมิใช่อำนาจอันเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ เช่น การศึกษาสูง และตระกูลดี

3.2 ผู้นำที่มุ่งด้านตัวพนักงาน (Employee - Oriented)

3.2.1 คุณลักษณะของผู้นำที่มุ่งต่อตัวพนักงาน (People - Oriented) มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของคนเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของคน ในบังคับบัญชาอย่างจริงใจจะปฏิบัติตนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

3.2.2 ผลที่เกิดจากการนำโดยมุ่งด้านตัวพนักงานผู้บริหารยุ่งกับการวางแผนระยะยาวและมีการแก้ไขระยะสั้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาชั้นผู้น้อยมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรมีแนวโน้มที่จะบังคับตนเอง (Self-Regulating)

ความกดดันมาจากทุกกลุ่มทั้งหมดและเป็นการกดดันตัวเอง การทำการตัดสินใจกระจายไปทั้งองค์กร โดยถือสภาพจริงที่ควรทำการตัดสินใจได้มากกว่าที่จะถือตามระดับในองค์กร มีการให้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย การสื่อสารจากบนลงล่างสมบูรณ์เต็มที่ การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีประสิทธิภาพ มีการยืดหยุ่นที่เหมาะสมอยู่เสมอและกระบวนการทำงานใหม่ๆ นำมาใช้ได้โดยง่าย เพิ่มความจงรักภักดีและมีการกระทำที่มุ่งต่อผลสำเร็จอันเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะปฏิบัติงานโดยมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในด้านปริมาณงานหรือคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะสูง โดยกลุ่มเป็นผู้ตั้งขึ้นเองและรักษามาตรฐานนั้นไว้เอง ปัญหาต่างๆ จะถูกนำไปปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารจะรับทราบสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา จะได้รับความจงรักภักดีจากกลุ่มอย่างยิ่ง

4. ผู้นำ : พิจารณาในแง่ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ในเรื่องนี้ Douglas McGregor ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ให้เห็นในสองทฤษฎีที่แตกต่างกัน โดยตั้งชื่อข้อสมมติฐานทั้งสองว่า ทฤษฎี X (Theory X) และทฤษฎี Y (Theory Y)

McGregor ได้มุ่งเน้นความสนใจว่าทำไมผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาจึงมีพฤติกรรมในการปกครองลูกน้องที่แตกต่างกัน

ทฤษฎี X (Theory X) ทฤษฎีการจัดการแบบเก่า

McGregor ได้ทำการวิเคราะห์ ทำการสำรวจ สอดถาม และสัมภาษณ์บรรดาผู้บริหารที่ใช้การปกครองแบบชอบออกคำสั่ง ข่มขู่ ควบคุมลูกน้องอย่างใกล้ชิด ได้ความว่า การที่เขาปกครองลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว เพราะเขามีความเชื่อในสมมติฐานว่า ลูกน้องของเขาเป็นคนดังนี้ คือ

1. ขี้เกียจ ชอบทำงานน้อยที่สุดเท่าที่จะหลีกเลี่ยงได้
2. ไม่มีความกระตือรือร้น เกลียดความรับผิดชอบ ชอบจะถูกนำ

มากกว่าเป็นผู้นำ

3. คิดถึงแต่ตัวเอง ไม่คำนึงถึงความต้องการขององค์กร

เขาเปรียบองค์กร

4. จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง
5. เป็นคนไม่ฉลาด แต่ชอบสอน

ทฤษฎี Y (Theory Y) ทฤษฎีการจัดการแบบใหม่

ภายหลังจากวิชาการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ได้รับการศึกษา และค้นคว้าอย่างกว้างขวาง และพบว่า การใช้แบบการจัดการแบบดั้งเดิมไม่ได้ผลดีในการทำงานร่วมกันก็อปกับมีความรู้มากขึ้น ต้องการความเป็นอิสระและสังคมมีความสลับซับซ้อนขึ้นจึงมีผลทำให้เกิดข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับมนุษย์ขึ้นใหม่ ได้ใช้ข้อสมมติฐานนี้ว่าเป็นทฤษฎี Y ว่า

1. คนโดยธรรมชาติแล้ว คนไม่เกียจคร้านหรือต่อต้านความต้องการขององค์กรเลย ที่เขามีความประพฤติอย่างนั้นเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ที่เขาได้รับมาจากองค์กรนั่นเอง

2. อุปนิสัยอยากทำงาน และความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น มีพร้อมในตัวคน ฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบที่จะต้องชี้แนะให้ทราบและพัฒนาคุณสมบัติที่ดีเหล่านี้เอง

3. งานของฝ่ายจัดการที่สำคัญก็คือ การเตรียมจัดสถานการณ์แวดล้อมในองค์กรและจัดเตรียมวิธีปฏิบัติงานที่จะเปิดโอกาสหรืออำนวยความสะดวกให้คนในองค์กรสามารถใช้ความพยายามของเขาเองให้บรรลุเป้าหมายของเขาเองได้อย่างสะดวกที่สุดและขณะเดียวกันบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรด้วย

โดยความเชื่อที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าวทำให้พฤติกรรมการนำของผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถของคนอย่างเต็มที่ ขอมให้ควบคุมตนเอง ให้ใช้ความคิดต่างๆ และมีอิสระเสรีมากขึ้น

5. ผู้นำ : พิจารณาในแง่ทฤษฎีสามมิติ (Tri - Dimension Theory)

William J. Reddin ผู้ให้ความคิดทฤษฎีสามมิติ (Tri - Dimension Theory) ได้แบ่งผู้นำหรือหัวหน้าออกเป็น 2 ประเภท แต่ละประเภทก็แบ่งย่อยออกไปอีกประเภทละ 4 แบบ รวมทั้งสองประเภทก็มี 8 แบบด้วยกัน คือ

ประเภทแรก จะเป็นผู้นำแบบไม่ให้ผลดี มีอยู่ 4 แบบด้วยกัน คือ

1. ผู้นำแบบหนีงาน (Deserter) มักเป็นผู้ขาดความรับผิดชอบในการทำงานทุกอย่าง ไม่ค่อยสนใจในงานของคนและของลูกน้อง ไม่มีสัมพันธภาพ หรือมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน งานค้างค้ำงและทำให้งานอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยหุคชะงัก

2. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) แบบนี้สั่งงานทุกอย่าง ไม่ฟังเสียงลูกน้อง ลูกน้องจะคัดค้านจะเห็นด้วยหรือไม่ไม่สนใจ ผู้นำแบบนี้มักมุ่งแต่ความสำเร็จในงานแต่อย่างเดียว แต่ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น

3. ผู้นำแบบพ่อพระหรือนักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะไม่กลัวลูกน้อง เพราะกลัวลูกน้องจะโกรธ กลัวลูกน้องจะเสียใจ กลัวสัมพันธ์ภาพระหว่างนายกับลูกน้องจะขาด จึงปล่อยให้ลูกน้องทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ จะทำงานหรือไม่ทำงานก็ไม่ว่า มาทำงานสายสักกี่ชั่วโมงก็ไม่ว่า ผลงานจะมีหรือไม่มีไม่สำคัญ ขอให้ลูกน้องรักคนเป็นใช้ได้ หัวหน้าแบบนี้มุ่งถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเหนือสิ่งอื่นใดทั้งสิ้น

4. ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromises) ผู้นำแบบนี้จะเอาทั้งงานและทั้งน้ำใจคน แต่บางทีมักจะปรากฏอยู่เสมอ ๆ ว่าถ้าจะเอางานจะต้องเสียน้ำใจ ถ้าจะให้ได้น้ำใจจะต้องเสียงาน หัวหน้าจำเป็นจะต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่งจะเอาทั้ง 2 อย่างไม่ได้จำเป็นจะต้องตัดสินใจให้เด็ดขาดลงไปว่าจะเอาอย่างไหนแน่ หัวหน้างานแบบนี้มุ่งหวังทั้งผลงานและสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ร่วมงาน แต่ก็ไม่สามารถที่จะผสมผสานทั้งสองประการให้กลมกลืนกันได้ งานจึงไม่ค่อยได้ผล

ประเภทที่สอง ผู้นำแบบให้ผลดี มีอยู่ 4 แบบด้วยกัน คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้รักษากำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนในงาน โดยเคร่งครัด ไม่ยอมให้ตนเองหรือลูกน้องออกนอกกฎเกณฑ์หรือระเบียบแบบแผนใด ๆ เป็นอันขาด ขาดการยืดหยุ่นแต่ก็จะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตามคำสั่งกฎเกณฑ์และระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด แต่ไม่ค่อยได้รับสัมพันธ์ไมตรีอันดีจากลูกน้อง

2. ผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) ผู้นำแบบนี้มุ่งถึงผลงานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ทำงานอย่างมั่นคงแน่นอนและเด็ดขาด ไม่โลเลและมักประสบผลสำเร็จก้าวหน้าในการทำงานอยู่เสมอไม่ผิดพลาด หัวหน้าประเภทนี้มีทั้งกุศโลบายและศิลปะในตนเอง ทั้งนี้เพราะมีทั้งความรู้และประสบการณ์ในงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีสามารถโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ร่วมงานและลูกน้องทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้เสมอ หัวหน้าประเภทนี้มีคุณภาพและความสำเร็จในงานสูงพอควร

3. ผู้นำแบบนักพัฒนา (Developer) ผู้นำแบบนี้ไม่ชอบวิธีเผด็จการรุนแรง แต่ทำงานโค่นละมุนละม่อม มุ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการทำงานที่เป็นทีม เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงานและสามารถใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติได้

4. ผู้นำแบบนักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จัดเป็นแบบที่ด้อยอีกแบบหนึ่ง ที่มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ในงาน มีความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ตลอดจนการติดตามผลงานให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ สนใจวิชาการใหม่ ๆ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม ผลงานอยู่ในระดับสูง

1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร

การบริหารโรงเรียน คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีการจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กร ตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นหัวหน้าใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้ คือ

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

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการ การบริหารงาน และกำหนดเป้าหมาย
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะทำงานเป็นทีม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change Manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีในทีมงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบ การรายงานที่ดี สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหานั้น
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manger) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 146 – 148) กล่าวว่าผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่ใหญ่อยู่ 2 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ด้านการงาน ได้แก่
 - 1.1 ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเห็นเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
 - 1.2 ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็น ได้ตามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม
 - 1.3 ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมายและงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม
 - 1.4 ผู้แนะแนวทาง วางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่จะต้องทำ
 - 1.5 ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิก และสรุปส่วนที่สำคัญไว้
 - 1.6 ผู้ประสานงาน ซึ่งให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่าง ๆ ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน
 - 1.7 ผู้วินิจฉัย ซึ่งให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
 - 1.8 ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา

- 1.9 ผู้ทดสอบความจริง ทดสอบความคิดว่าจะนำไปสู่การปฏิบัติและได้ผลจริงหรือไม่ คำนึงถึงทางเลือกอื่น ๆ แล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงคิดว่าจะปฏิบัติได้ผลหรือไม่
- 1.10 ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่มโดยเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้
2. บทบาทหน้าที่ด้านการรักษาสมาณฉันท์ ได้แก่
- 2.1 ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้ทุกคนเข้ามาร่วมมือกันอย่างอบอุ่นมีน้ำใจไมตรี และอาหารต่อสมาชิกอื่น ๆ
- 2.2 ผู้ประสานงานและประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ความคิดขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์ พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและทำให้สมาชิกลงรอยกันได้
- 2.3 ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความขัดแย้งและเพิ่มนันทนาการของกลุ่มเกิดความสนุกสนาน
- 2.4 ผู้ช่วยคิดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการคิดต่อสื่อสารที่ดีได้ และสามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้
- 2.5 ผู้ประเมินอารมณ์ ถามความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม พร้อมกับแสดงความรู้สึกของตนเองต่อทั้งสองสิ่งนี้ด้วย
- 2.6 ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่ม และใช้ข้อสังเกตนี้ช่วยวัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม
- 2.7 ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่จุดมุ่งหมาย และเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย
- 2.8 ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่น คล้อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- 2.9 ผู้สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ ยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา
- 2.10 ผู้แก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้งระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผย เพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อความสมานสามัคคีภายในกลุ่ม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 101 – 104) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีหน้าที่ คือ
 - 1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายทางการบริหาร
 - 1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน
 - 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา
 - 1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษาทั้งจุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ และให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
 - 1.5 คำนึงวิถีทางที่ดีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
 - 1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน
2. ในด้านการวางแผน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
 - 2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุด
 - 2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ทำความกระจ่าง ในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
 - 2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม
 - 2.5 ทำงานให้ชัดเจน เพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต
 - 2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์
 - 2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ
 - 2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ
 - 2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย
 - 2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้
 - 2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ
 - 2.12 ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแผน

3. ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การ รูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์
 - 3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
 - 3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
 - 3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมของกลุ่มผู้ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษาโดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
 - 3.5 ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์ทางการแสดงออกด้วยตนเอง และการนำตนเอง
 - 3.6 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
 - 3.7 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตยโดยผ่านทางความสัมพันธ์อันดี
 - 3.8 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
 - 3.9 คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและความมั่นใจในระหว่างบุคลากร
4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้
- 4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง
 - 4.2 แนใจว่า กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
 - 4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางการทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้ และทักษะ
 - 4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด
 - 4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากรทุกคน
 - 4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
 - 4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคม และเศรษฐกิจ
 - 4.8 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
 - 4.9 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีสอน กฎระเบียบ บรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม
 - 4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
 - 4.11 ทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ

- 4.12 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 4.13 ใช้วิธีแก้ปัญหาจากผลการอภิปรายของกลุ่ม
- 4.14 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้

ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้
 - 5.2 ค้นหาจุดอ่อนและการแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว
 - 5.3 รู้จุดแข็งของบุคลากร
 - 5.4 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร
 - 5.5 ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยา และปรับปรุงเรื่อง
- มนุษยสัมพันธ์
- 5.6 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชนให้ได้รับความสนใจ และการร่วมมือจากประชาชน
 - 5.7 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
 - 5.8 ทำการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและเป็นปรนัย
 - 5.9 ส่งเสริมการประเมินตนเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 215-216) ให้ทัศนะหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ ดังนี้
1. หน้าที่ที่มีต่อองค์กร เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำในฐานะผู้นำกลุ่ม

1.1 กำหนดเป้าหมาย

1.2 วางแผน

1.3 กำหนดนโยบาย

1.4 ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

1.5 ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

1.6 ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ

1.7 วางคนเหมาะสม มีกิจกรรมขงชาติ

2. หน้าที่ที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ

2.1 งานบริหาร

2.2 งานปกครองคน

2.3 งานฝึกอบรม ดังมีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 สอนงานและแนะนำการทำงานให้

2.3.2 อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม

2.3.3 รับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของ

ผู้ได้บังคับบัญชา

2.3.4 รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานตน รักษา หรือ ประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน

2.3.5 ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

2.3.6 ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.3.7 เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก

2.3.8 ให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา

ปลูกฝังความรับผิดชอบให้

2.3.9 ใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ

2.3.10 สร้างบรรยากาศให้ผู้ได้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็น

2.3.11 ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

RAJABHAT RAJAPHANJIT UNIVERSITY

2.3.12 บำรุงขวัญและให้กำลังใจ

2.3.13 เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ

2.3.14 เป็นอนุญาโตตุลาการ

2.3.15 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

2.3.16 เป็นแบบอย่างที่ดี

2.3.17 เป็นที่พึ่ง

2.3.18 เป็นที่ปรึกษา

2.3.19 ให้ความเป็นธรรม

3. หน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกันติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

4. หน้าที่ที่มีต่อตัวเอง

- 4.1 สอนตนเองให้เป็นผู้หน้าที่ดี
- 4.2 รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้ดี
- 4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4.5 ขยันในการทำงาน และอุทิศเวลาให้งานในหน้าที่
- 4.6 กล้ายอมรับผิด
- 4.7 ตรงต่อเวลา

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร มอบหมายงานให้บุคคลตามความรู้ความสามารถ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ทำงานแบบมีส่วนร่วมและเป็นระบบ กระตุ้นและจูงใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างทีมงาน ลดความตึงเครียดในองค์กรโดยแก้ปัญหาความขัดแย้ง เป็นผู้ประสานและประนีประนอม ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ปรึกษาและเป็นที่พึ่งได้ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรเกิดสมานฉันท์ และสามารถดึงเอาชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ เข้ามาช่วยเหลือและร่วมพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

1.4 ลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 12) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพว่า ควรมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพ ดังนี้

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator)

- 1.1 เข้าร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 1.2 มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- 1.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งในการปฏิบัติงาน
- 1.5 มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการ และเทคนิค

ทางการบริหาร

2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)

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

ปฏิบัติงาน

- 2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน
- 2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีผล

ต่อการจัดการศึกษา

- 2.9 นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)

- 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
- 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและ

การเรียนการสอน

- 3.3 เป็นนักวิจัยและพัฒนา
- 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัย การนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
- 3.5 เป็นผู้ที่พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

4. ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic)

- 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 4.3 พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ

- 5.1 มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
- 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
- 5.3 มีความจริงใจและเป็นที่ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
- 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี

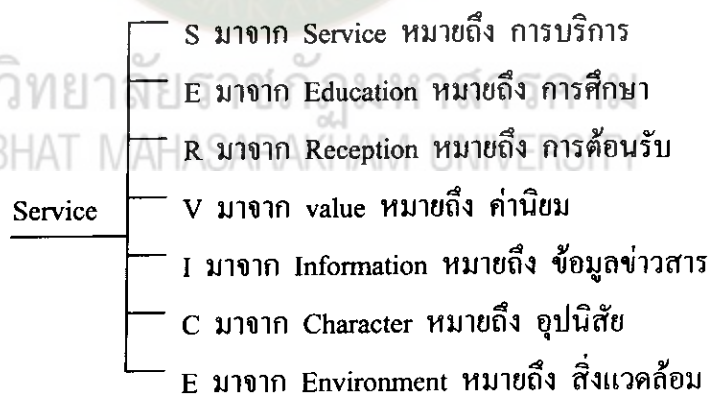
- 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)
 - 6.1 มีสุขภาพกายและจิตที่ดี
 - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษา
 - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
 - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
 - 6.5 สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539 : 2) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี (Leadership)

ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

- L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอปอ้อมอริ กว้างขวาง ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว
- E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้ดีมีมารยาท
- A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ
- D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย
- E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรม
- R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ
- S มาจาก Sense of Service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งคำว่า Service ได้

แยกให้ความหมายดังนี้



แผนภูมิที่ 2 แสดงความหมายของคำว่า Service

H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อเป็นผู้รอบรู้ลึก (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี เจตนิสัย ประกอบไปด้วย การเป็นผู้มีอุดมการณ์มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการความรู้ที่เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางของคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้ มีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้นำที่ยึดหลักการบริหาร วางแผน สามารถตัดสินใจได้ดีถูกต้อง มีความชำนาญในการกิจที่ปฏิบัติ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่สามารถในการประสานงานได้ดี

จุมพล สวัสดิยากร (2540 : 328-331) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่บริหารงานประสบความสำเร็จไว้ คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

สุเมธ แสงนิมนวล (2540 : 45-53) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จะต้องเพิ่มคุณสมบัติขึ้นไปอีก 4 ประการ คือ

1. คิดกว้าง
2. มองไกล
3. ใฝ่สูง
4. มุ่งความสำเร็จ

คิดกว้าง หมายถึง รู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจ วางแผน มอบหมายงาน ประสานงานอย่างเป็นระบบ เรียกว่า ระบบความคิด นั่นคือ คิดอย่างมีจินตนาการซึ่งก่อให้เกิดพลังแห่งจินตนาการหรือพลังความคิดอันยิ่งใหญ่ได้ องค์ประกอบของหลักคิดกว้าง ได้แก่

1. จงคิดอย่างเจ้าของ คือเราจะบริหารงานใด ๆ ในโรงเรียนก็ตามให้คิดว่าเราเป็นเจ้าของเมื่อคิดว่าเราเป็นเจ้าของแล้วจะทำอย่างไรให้โรงเรียนของเราจะเจริญก้าวหน้า ซึ่งถ้าคิดอย่างนี้แล้ว ก็จะทำให้งานประสบความสำเร็จ
2. จงคิดใหญ่ อย่าคิดเล็ก นั่นคือ การทำงานเราต้องคิดเกินความคาดหวังเอาไว้ เมื่อผลออกมาจะเท่ากับความคาดหวังพอดี หรืออาจเกินไปเล็กน้อย นั่นถือว่าเป็นกำไร เช่น หน่วยเหนือกำหนดเกณฑ์คะแนนกลุ่มทักษะให้ทุกโรงเรียนทำให้ได้ 80% โรงเรียนของเราจะต้องตั้งเป้าไว้ให้เกินขึ้นไปอาจเป็น 80-90% เป็นต้น
3. จงคิดให้กว้างไกลแล้วแปลงเป็นแผน นั่นคือ ในการที่จะต้องทำอะไรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะทำให้เป็นคนมีระบบ มีระเบียบ รู้ว่าจะทำอะไร ที่ไหน อย่างไร กับใคร เมื่อไหร่
4. จงทำปัญญาให้เป็นโอกาส ผู้บริหารต้องรู้จักพลิกแพลงสถานการณ์การทำงานจากเหตุการณ์เสียเปรียบเลวร้ายให้กลายเป็นได้เปรียบ จากการเสียโอกาสเป็นได้โอกาส
5. จงทำความเข้าใจยากลำบากให้เป็นความสำเร็จ จงพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ให้ได้ อย่าท้อแท้
6. จงทำงานเกินเงินเดือน นั่นคือ จะต้องคิดและทำอย่างเต็มที่ทุ่มเทพลังกายพลังใจ อย่างที่สุด
7. จงลงมือทำเดี๋ยวนี้ ทำให้สำเร็จอย่าพูดคำว่าเดี๋ยวก่อน ผลักวันประกันพรุ่งมองไกล หมายถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองไกลไปข้างหน้า คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งประกอบด้วย
 1. ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ๆ คือ พยายามบริหารตามสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อม
 2. มองไปข้างหน้า คือ ต้องคิดเสมอว่าต่อไปวันข้างหน้า เดือนหน้า ปีหน้าอนาคตข้างหน้า จะเป็นอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้น
 3. หมั่นคิดพัฒนาปรับปรุง อย่าหยุดนิ่ง
 4. ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวย คิดไกล มองไกล นั่นคือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่หมู่ผู้รู้
 5. หากู้คิดมิตรแท้ ช่วยกันทำ รวมพลัง ยิ่งทำมากยิ่งเห็นจุดดี จุดเสีย แล้วจะเกิดความก้าวหน้าโดยไม่รู้ตัว

ใฝ่สูง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีพลังแห่งความอยาก หมายถึง อยากรู้ อยากรู้อยากได้ อยากรู้อยากไป อยากรู้อยากพัฒนา โดยเฉพาะยกระดับความรู้ของตัวเอง ทำให้กลายเป็นผู้บริหารแบบยุคใหม่

มุ่งความสำเร็จ หมายถึง การตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จไว้ก่อน มีการวางแผน ดำเนินการตามแผน ลงมือทำและทำให้สำเร็จ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 159) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำควรจะต้องเรียนรู้ฝึกฝนและปรับปรุงตน มีดังต่อไปนี้

1. สมรรถวิสัย (Capacity) หมายถึง เชาวนปัญญา ความระวิงระไว ความสามารถในการใช้คำพูด การตัดสินใจ
2. ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) หมายถึง การเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มีน้ำใจนักกีฬา สนใจในการกีฬา อันจะเป็นแนวทางให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความไว้วางใจได้ การริเริ่มความเพียรพยายาม ความรุดหน้า ความเชื่อมั่นในตนเอง และความปรารถนาที่จะกระทำการด้วยความดีเลิศ
4. ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง งานด้านกิจกรรมต่าง ๆ ความสามารถในการสังคัม การร่วมมือและประสานงานกัน การปรับคน มีอารมณ์มั่นคงและมีอารมณ์ขัน เป็นต้น
5. สถานภาพ (Status) หมายถึง ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคัม และความนิยม แม้ว่าบุคคลใดจะมีคุณลักษณะครบถ้วนตามที่กล่าวนี้ ก็อย่าลืมนำมิได้หมายความว่าผู้นั้นจะได้เป็นผู้นำ เพียงแต่พบว่าคุณสมบัติเหล่านี้มีอยู่ในตัวผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงานของตนเองเป็นส่วนใหญ่

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตาอันยาวไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย ยิ้มได้เมื่อภัยมา สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

2.1 ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ตัวอย่างของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เช่น แมซีเทเรซ่า ผู้อุทิศตนเพื่อคนยากไร้ในอินเดีย มาติน ลูเธอร์คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกัน มหาตมะ คานธี ผู้นำการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย เป็นต้น

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

แฮริส (Harris, 1989 : 9) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนบุตรกับบิดา
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ขกย่อง
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภักดี

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ความเสน่ห์ (Charming) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี
2. การคลอใจ (Inspiration) การคลอใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ และมียุทธศาสตร์ในการคิด

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) การมุ่งสัมพันธระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

2.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

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

เบส และอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 10) ได้ให้ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการครบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ครบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์เริ่มประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเริ่มต้นด้วยความหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่ง และพบในทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนมีตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์กร ค่านิยมของผู้นำ กับมีผู้คิดสูตรประสิทธิภาพของผู้นำ ดังนี้ (สราวุฒิ สิทธิราช, 2544 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Tannenbaum and Schmidt, 1973 : 162-171)

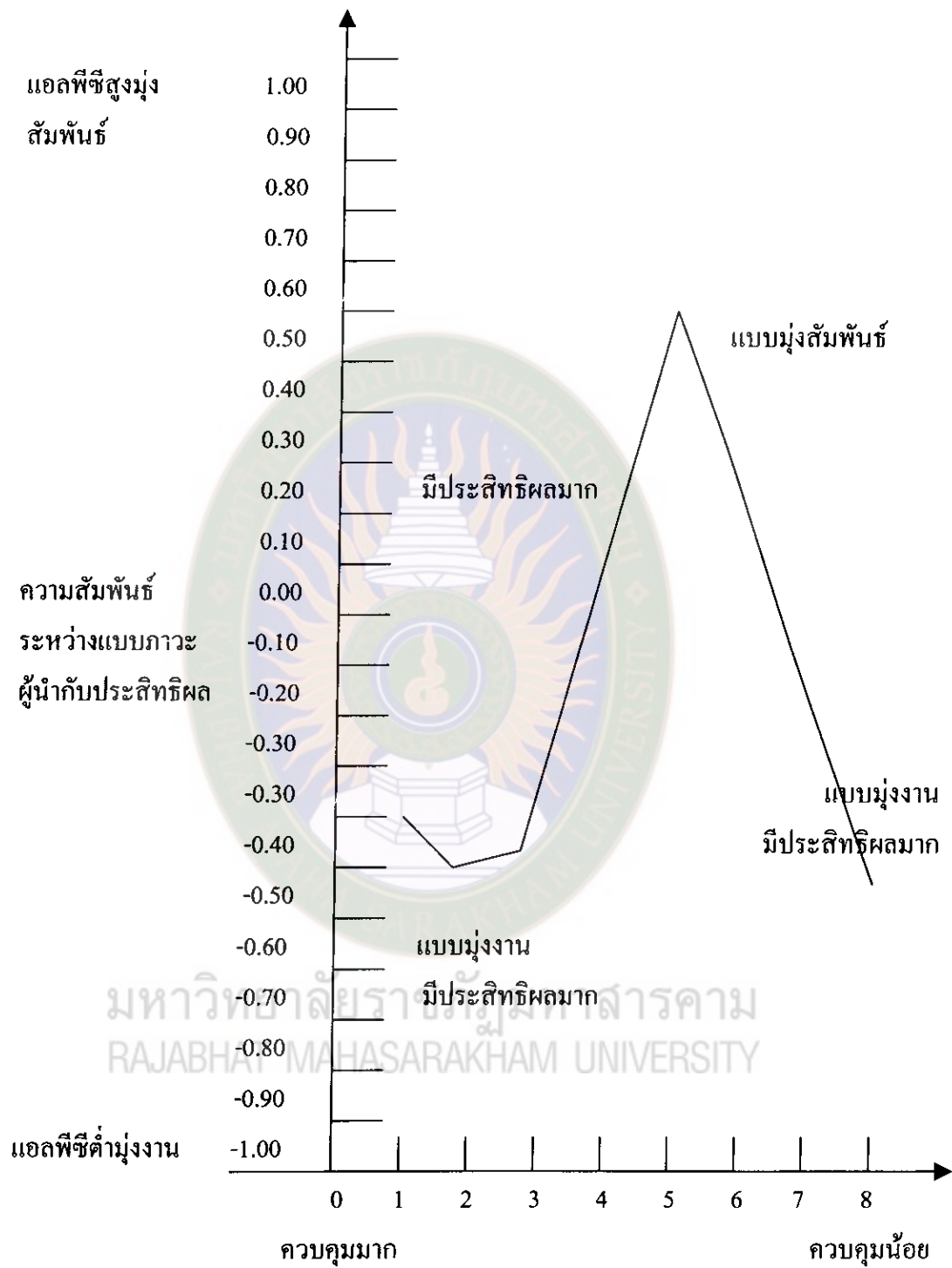
$$E = f(I, f, s)$$

ในเมื่อ E คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเอง (Leadership) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม

(Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงาน อำนาจของตำแหน่ง ทักษะ และทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

ฟีเดเลอร์ (ศราวดี สิทธิราช. 2544 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Fiedler. 1987 : 146) กล่าวว่าการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ ที่นักวิจัยสนใจศึกษา ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษา ทัศนคติและแรงจูงใจของ หัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – Motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure)
3. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – Member Relations) ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์ที่ขึ้นชมมากที่สุด ถึงสถานการณ์ที่ขึ้นชมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้



แผนภูมิที่ 3 แสดงความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

ความสอดคล้องระหว่าง

ผู้นำกับสมาชิก ดี ดี ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี ไม่ดี
 โครงสร้างของงาน ชัด ชัด ไม่ชัด ไม่ชัด ชัด ชัด ไม่ชัด ไม่ชัด
 อำนาจในตำแหน่ง มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย

หมายเหตุ LPC (Least Preferred Co - worker Scale) หมายถึง เครื่องมือแยกผู้นำ
 ออกเป็นแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน ถ้าค่าแอลพีซีสูงเป็นผู้นำแบบมุ่งคนหรือ
 มุ่งสัมพันธ์ ถ้าค่าแอลพีซีต่ำเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

1. สถานการณ์ควบคุม ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์
2. สถานการณ์ควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบ
 มุ่งงานสถานการณ์ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์

ตารางที่ 1 แสดงการจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์

สถานการณ์ที่	ระดับของการ ควบคุม	ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	โครงสร้างของงาน	อำนาจใน ตำแหน่ง
1	สูงมาก	ดี	ชัดเจน	มาก
2	สูง	ดี	ชัดเจน	น้อย
3	สูง	ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
4	ปานกลาง	ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย
5	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	มาก
6	ปานกลาง	ไม่ดี	ชัดเจน	น้อย
7	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	มาก
8	น้อย	ไม่ดี	ไม่ชัดเจน	น้อย

สรุป สถานการณ์ 1 ระดับของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับ
 สมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งมีมาก

สถานการณ์ 2-3 การควบคุมมีในระดับสูง

สถานการณ์ 4-6 การควบคุมมีในระดับปานกลาง

สถานการณ์ 7-8 การควบคุมมีในระดับน้อย

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

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาปรับปรุงพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมีหลายด้านและมีผู้ศึกษาวิจัยไว้มากมาย แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เห็นว่ามีผลสำคัญและจำเป็นกับผู้บริหารโรงเรียนตามกรอบแนวคิดมี 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน

ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้แนวคิดไว้ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2540 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวย
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยอาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอบุคลิกภาพ ทำทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการ สัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ดังนี้

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

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐาน เฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความรู้ความ เข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

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

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์การศึกษาอบรมทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่ เกี่ยวข้องกับงาน
2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) หมายถึง ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้าง

ความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

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

สรุปได้ว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ประกอบด้วย มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงาน เป็นคนทันสมัย มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ มีความเข้าใจกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้อง มีนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการบูรณาการ ความคิดและการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความสามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องอาศัยทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนคติด้วย

3.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ผู้บริหารที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม ควรต้องศึกษาข้อคิดคติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจกับหลักธรรมนั้น ๆ เป็นเบื้องต้นแล้วนำไปคิดวิเคราะห์พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับการกิจของผู้บริหาร เช่น การกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม การกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์กร บริหารบุคคล ฯลฯ ล้วนต้องอาศัยหลักธรรมในการประกอบควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น จึงควรศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมหลักธรรมแล้วนำไปประพจน์ปฏิบัติ ท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีทั้งคุณภาพคุณธรรมและคุณประ โยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง

สมเดช สีแสง (2541 : 162) ให้ความหมายคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี สำนักในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องและรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทางกายและวาจาได้ทุกขณะ

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2542 : 45) ให้ความหมายคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความประพจน์ดี จิตสำนึกดี การตัดสินใจดี มีจิตใจในระดับมโนธรรม

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี ที่อยู่ในจิตใจ ของแต่ละบุคคล เป็นตัวคอยกำหนดให้คนประพจน์ชอบ กระทำในสิ่งที่ถูกต้องและหลีกเลี่ยงสิ่งที่ชั่วที่เร็ว ปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อตนเอง ต่อบุคคล ต่อสังคม เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นและเป็นที่ยอมรับของสังคม

สมเด็จพระสังฆราช (2541 : 162) ให้ความหมายจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติที่ดีงาม ที่ปรากฏออกทางกาย วาจา เช่น มารยาท วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีต่าง ๆ ตลอดจนความขยันหมั่นเพียรและความอดออม

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2542 : 46) ให้ความหมายจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่สอดคล้องกับความดีงามเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม ที่ปรากฏออกทางกาย วาจา โดยเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ต้องการของคนทั่วไป

พระเทพวิสุทธิเมธี (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 131-132 ; อ้างอิงมาจาก พุทธทาสภิกขุ. 2529 : 23-25) 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

หน้าที่ คือ สิ่งที่มีชีวิตจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่ที่นั่นมี ธรรมะหรือจะกล่าวได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่อาจทำได้ทุกหนทุกแห่งไม่ว่าใน โบสถ์ กลางทุ่งนา สามารถจะมีคุณธรรมได้ทั้งสิ้น

ทุกคนจะต้องปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่เด็กจนเป็นผู้ใหญ่แก่ชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องทำให้สมบูรณ์ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้นเพราะรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรม มีธรรมอยู่กับคน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ทำงาน

การปฏิบัติธรรมต้องถูกต้องและมีผลเป็นสุข การปฏิบัติธรรม หมายถึง การปฏิบัติถูกต้องตามกฎธรรมชาติแล้วผลคือ ความสุข ความสงบใจ เป็นที่พอใจแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ต้องศึกษากันบ้างว่าอะไรถูก อะไรไม่ถูก อะไรดี อะไรชั่ว แล้วก็เลือกทำอยู่แต่ฝ่ายที่ถูกหรือฝ่ายที่ดีตลอดเวลา ทุกสถานที่

ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายประการ ที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่บริหารและเพื่อครองตน ครองคนและครองงาน กล่าวกันว่าในปัญหาของชีวิตคนเราแทบทุกเรื่องทุกรายนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงให้ข้อแนะนำ เพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ไว้หมดแล้ว และหลักธรรมพระพุทธองค์แม้กาลเวลาจะล่วงเลยมา 2546

ปีแล้ว แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ยังทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้คืออยู่เสมอ
หลักธรรมสำคัญบางประการ ซึ่งคิดว่าน่าจะเหมาะกับนักปกครอง นักบริหารและผู้นำองค์กร
จะพึงนำไปยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 147-153) มีดังนี้

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติมาแต่โบราณกาล และ
นักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ หลักทศพิธราชธรรมมี 10 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ปันซึ่งอาจเป็นการให้เพื่ออนุเคราะห์หรือเพื่อบูชาคุณ
2. ศีล คือ การสำรวมกาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาด ดังาม
3. บริจาค คือ การให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน

ตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข

4. อาชวะ คือ การมีอริยาสัยซื่อตรง มั่นอยู่ในความสุจริตธรรม
5. มัทวะ คือ การมีอริยาสัยอ่อนโยน ละมุนละไมรับฟังคำแนะนำคัดค้าน
6. ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น
7. อักโกทะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจแห่ง

ความโกรธ

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่น
9. ขันติ คือ ความอดกลั้น ไม่ปล่อยกาย วาจา ใจ ตามอารมณ์หรือกิเลสที่

เกิดขึ้นมีขึ้นนั้น

10. อวิโรธนะ คือ การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

อธิษฐาน 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิมิต เป็นเครื่องน้อมนำจิตใจให้เกิดความ
รอบรู้ความจริง รู้จักเสียดละ และบังเกิดความสงบ มี 4 ประการ

1. ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้
2. สัจจะ ความจริง คือ ประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด
3. จาคะ สละสิ่งที่เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้านหรือ

ความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก

4. อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจไม่ให้
ปั่นป่วนไปตามความรักใคร่พอใจ หรือความขัดเคืองเป็นต้น

พรหมวิหาร 4

เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิจ มี 4 ประการ

1. เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามให้ผู้อื่นเป็นสุข
2. กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์
3. มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ศรัทธา ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ

อคติ 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ

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

คหิสุข 4

หลักธรรมอันพึงทำให้คฤหัสถ์มีความสุข 4 ประการ คือ

1. อุดติสุขัง สุขเกิดจากการมีทรัพย์
2. บริโภคสุขัง สุขเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค
3. อนนุสุขัง สุขเกิดจากการไม่มีหนี้
4. อนวัชชะสุขัง สุขเกิดจากการประกอบกิจการที่สุจริตปราศจากโทษ

สังคหะวัตถุ 4

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเอง

และหมู่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

1. ทาน ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้
2. ปิยวาจา เจรจาถ้อยคำอ่อนหวานจับใจ
3. อัคคจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน
4. สมานัตตา วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะของตน

ขันติ โสรจจะ

เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้สงัดงาม

1. ขันติ คือ ความอดทนในสิ่ง 3 ประการ

1.1 อดใจต่อความโกรธแค้น ไม่แสดงอาการกิริยาอาการที่ไม่น่านับถือ ออกมาให้เป็นที่ปรากฏ

1.2 อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย

1.3 อดใจทนได้ต่อทุกข์เวทนาที่บังเกิดแก่ร่างกาย

2. โสรจจะ ความสงบเสงี่ยม

หิริ โอตตปปะ

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย์ ให้อยู่ด้วยความร่มเย็น เป็นสุข มี 2 ประการ คือ

1. หิริ ความละอายแก่ใจ ไม่อยากทำบาปทำชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง

2. โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อทุกข์และความเสื่อมจึงไม่กระทำชั่ว

อิทธิบาท 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้การประกอบกิจการงานสำเร็จด้วยดี มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ ความพอใจในการทำสิ่งนั้น

2. วิริยะ ความเพียรพยายามที่จะทำให้สำเร็จ

3. จิตตะ ความเอาใจใส่ไม่ปล่อยปละละเลยงานของตน

4. วิมังสา การทำพินิจพิเคราะห์ ทำงานด้วยสมองและปัญญา

เวสัชชกรณะ 5

เวสัชชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี 5 ประการ คือ

1. ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ

2. ศีล ประพฤติกาย วาจา เรียบร้อย

3. พากุสัจจะ เป็นผู้ศึกษามาก

4. วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร

5. ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

ยุดิธรรม 5

หลักธรรมที่ช่วยให้การพิจารณาตัดสินความเป็นไปด้วยความยุติธรรม มี 5 ประการ คือ

1. สัจจวาจา แนะนำด้วยความจริง
2. ปิณชิตะ ฉลาดแนะนำความเจริญและความเสื่อม
3. อสาหะเสนะ ตัดสินด้วยปัญญา
4. เมธาวิ นีถถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่อำมิสสินจ้าง
5. ทัมมัญญะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

อธิพานิยธรรม 7 ประการ

หลักการร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยป้องกันความเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญ มี 7 ประการ คือ

1. หมั่นประชุมกันเนืองนิจ
2. ประชุมกันอย่างพร้อมเพรียง
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ
4. ให้เกียรติให้ความเคารพนับถือผู้รู้
5. ให้เกียรติ คู่มครองสตรี
6. เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี
7. บำรุง คู่มครอง บรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ

นาถกรรมธรรม 10 ประการ

เป็นหลักกรรมสำหรับความประพฤติตนเป็นคนที่เป็นที่พึ่งของตนเอง คนอื่น และชุมชน มี 10 ประการ คือ

1. ศีล มีความประพฤติดี
2. พาหุสัจจะ มีความรู้ดี
3. กัลยาณมิตตา การคบคนดี มีที่ปรึกษาดี
4. โสวัจสสตา เป็นผู้ที่ว่าง่าย ตักเตือนง่าย
5. กิงกรรมิเยสุ ทักขตา เป็นผู้ขยัน ขวนขวายทำกิจของหมู่หรือชุมชน

- | | |
|--------------|---|
| 6. ชัมมกามตา | เป็นผู้สนใจในการปฏิบัติธรรม |
| 7. วิริยะ | มีความเพียรพยายาม |
| 8. สันโดษ | มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร |
| 9. สติ | มีสติที่มั่นคง |
| 10. ปัญญา | มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์ |

กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

เป็นหลักธรรมที่ทำให้ตนเองเป็นที่รักนับถือของคนทั่วไปมี 7 ประการ คือ

1. ปิโย ทำตนให้เป็นที่รัก
2. ครุ ทำตนให้เป็นที่เคารพนับถือ
3. ภาวะนีโย ทำตนให้น่ายกย่องสรรเสริญ
4. วัตตจาจะ รู้จักพูด รู้จักชี้แจง
5. ว่าจะนัถกะโม มีความอดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์
6. กัมภีรัญจะ กะดังกัตตา กล่าวชี้แจงเรื่องราวได้ลึกซึ้ง
7. โนจัญจฺวานะ นิโยชะเย ไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำสิ่งอันไม่ควร

บารมี 10 ประการ (ทศบารมี)

เป็นบารมีอันยิ่งใหญ่ของพระพุทธเจ้า ที่ทรงบำเพ็ญมาในแต่ชาติเมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ซึ่งผู้บริหการควรทราบและน้อมนำมาพิจารณาเพื่อความเป็นผู้ที่ควรแก่ความเคารพนับถือ มี 10 ประการ คือ

1. ทานบารมี การเสียสละ การให้สิ่งของ และอื่น ๆ
2. ศีลบารมี การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อยไม่ค้างพร้อย ไม่บกพร่อง
3. เนกขัมมบารมี การปลีกตัวออกจากกาม ไม่หมกมุ่นจนตกเป็นทาสของกาม
4. ปัญญาบารมี การใช้ปัญญาแก้ปัญหา อุปสรรค ทำให้สังคมมีความสุข
5. วิริยบารมี มีความเพียรปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ
6. ขันติบารมี มีความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่มากระทบ ไม่แสดงปฏิกิริยาตอบโต้หรือแสดงอารมณ์โกรธ
7. สัจจบารมี รักความความสัตย์อย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่องานและต่อกาลเวลาอย่างเด็ดเดี่ยว

8. ธิษฐานบารมี ตั้งใจเด็ดเดี่ยวในการทำความดี เพื่อประโยชน์สุขของคนทั่วไป
9. เมตตาบารมี มีความรักความปรารถนาดีต่อบุคคลโดยทั่วไปอย่างเสมอหน้า
10. อุเบกขาบารมี ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมไม่ตกเป็นทาสแห่งความรัก โลก โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง แต่มุ่งรักษาความถูกต้องและยุติธรรมเป็นหลัก

สรุปได้ว่า การศึกษาหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งข้อคิดปรัชญา ทั้งหลายจัดเป็นการรอบรู้อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่การนำหลักธรรม ข้อคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติจนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดเรื่องของความรู้ทางจริยธรรมหรือค่านิยมทางจริยธรรมเป็นเรื่องที่สอนกันง่ายกว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม ก็มีระดับความยากแตกต่างกันไป เป็นเรื่องที่จะต้องใช้ยุทธศาสตร์อย่างแยบยล กล่าวคือจะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อน แล้วจึงถึงขั้นของการเปลี่ยนแปลง เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคลก็จะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย สำหรับผู้บริหารการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญ ผู้บริหารจะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่และภารกิจผู้นำองค์กรของตนเอง และพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

3.3 ด้านภาวะผู้นำ

นักคิด นักทฤษฎี ได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของแต่ละคน แต่ก็ให้ความสำคัญแก่ลักษณะของผู้นำเหมือนกันว่า ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ลักษณะความเป็นผู้นำหรือ ภาวะผู้นำมีนักบริหารได้แสดงทัศนะไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไพบูลย์ ขอดยิ่ง (2536 : 135) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

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

ประการที่ 1 ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำก็จะไม่มีความหมาย

ประการที่ 2 กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการให้ดำเนินการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกในกลุ่ม นั่นคือสมาชิกในกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ ส่วนสมาชิกในกลุ่มไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่ 3 คำนิยามของผู้นำได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 17) ได้สรุปแนวความคิดเห็นของนักวิชาการให้ ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัว ของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจ จริง ๆ ที่เขามีอยู่และอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจจากการ ยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน (Mutual Understanding) ให้เกิด แรงกระตุ้นภายในกลุ่ม (Mutual Stimulation) ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) สามารถเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ (Situation) และนำไปสู่เป้าหมายของ องค์กร

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2540 : 185) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทางด้านศิลปะที่มีต่อพลังงานโดยตรง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 128) ได้ให้ ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายของหน่วยงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถให้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล มีศิลปะในการจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความฉลาดไหวพริบดี สามารถกระตุ้นประสานให้บุคลากรร่วมมือกันทำงาน เป็นตัวแทนที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการพูด มีสภาพเศรษฐกิจและสังคมดี

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135-136) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อว่าคนบางคนเป็นผู้นำมาแต่กำเนิด การเป็นผู้นำสืบทอดกันได้ทางกรรมพันธุ์
2. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นสิ่งที่มามีมาแต่กำเนิด 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 ภารกิจของกลุ่มก็จะยาก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มก็จะไม่ดีตามไปด้วย
5. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory)
 - 5.1 มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความคาดหวัง ความตั้งใจและแรงจูงใจที่จะทำงาน
 - 5.2 มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์การที่มีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

5.3 การกิจของผู้นำคือ การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับ ธรรมชาติของมนุษย์

จรรยา กุณมี (2542 : 3-4) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นเลิศไว้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
2. บริหารงานโดยหลักการ (Management by Principle)
3. มุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Standard of Excellence)
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Enquirer Creativity)
5. เป็นนักแก้ปัญหา (Problem-Solver)
6. ความมุ่งหวังต้องกระจ่าง (Clear Expectation)
7. ประเด็นปัญหาต้องเปิดเผย ให้ทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน (Issues in the Open)
8. เป้าหมายท้าทาย น่าฝันใฝ่ ดึงดูดใจ (Challenging Goals)
9. ทุกอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ชี้แจงได้ (Candid)
10. ต้องประสานพลัง (Synergy)
11. ส่งเสริมการพึ่งพาซึ่งกันและกันให้เข้าลักษณะเอกภาพพหุคูณ (Promote Interdependence)
12. มีค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)
13. มีความรับผิดชอบทั้งส่วนตนและส่วนรวม (Self/team Responsibility)
14. ร่วมกันตรวจสอบ ร่วมกันตัดสินใจ (Confrontation)
15. คิดล่วงหน้า คิดถึงอนาคต (Thinks ahead)
16. มองต่างมุม ยอมรับความแตกต่าง (perspective)
17. มีความรอบคอบถ่วงถี้ (Through)
18. สื่อไปกลับ (Two-way)
19. พิสูจน์ความคิดของตน (Test Own Thinking)
20. มีเหตุผล (Cause and Effect)
21. ค้นหาสิ่งที่ถูกต้อง (What's Right)
22. รับฟังเหตุผล (Open to Reason)
23. หลีกเลียขผลประโยชน์ส่วนตน (Avoids Self-interest)

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

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

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำคือ เป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ในการที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมทางกาย ทางอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และทางสังคม มีนักวิชาการ นักบริหาร หลายคนได้ให้แนวคิด และความหมายคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2537 : 247) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัว ที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ ศรัทธาและคูดี

อรุณ รักธรรม (2537 : 198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหาร
ที่ดีไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มี ความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มี ความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มี ความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มี ความซื่อสัตย์
7. เป็นผู้มี ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มี ความอดทน
9. เป็นผู้มี ความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มี ความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มี ความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มี ความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มี ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มี ความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มี มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

คำรงค์ดี ชัยสนิท และสุนี เลิศแสวงกิจ (2540 : 2-3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า
คำว่า บุคลิกภาพ มาจากคำบาลี 2 คำ คือ บุคลิก กับ ภาว หรือ ภาพ เมื่อนำมาสมาสกัน
เป็นบุคลิกภาพตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personality แปลว่า ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล
ซึ่งแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวไม่เหมือนกัน

คำว่า บุคลิกภาพ (Personality) มาจากรากศัพท์ภาษาละติน Persona แปลว่า
หน้ากากที่ตัวละครกรีกในสมัยก่อนสวมใส่ เพื่อแสดงบุคลิกภาพลักษณะของตัวละครที่
แตกต่างกันของตัวละคร ให้ผู้ชมเห็นได้ในระยะไกล

คำรงค์ดี ชัยสนิท และสุนี เลิศแสวงกิจ (2540 : 2-3) ได้ให้ความหมาย
เกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้หลายทัศนะด้วยกัน เช่น

1. บุคลิกภาพ คือ ผลรวมของพันธุกรรม และประสบการณ์ทั้งหมดของบุคคล
2. บุคลิกภาพ คือ ลักษณะรวมของบุคคล และวิธีการแสดงออกทางพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการปรับตัวตามแบบฉบับของแต่ละบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม
3. บุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติและคุณลักษณะเด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล รวมทั้งการปรับตัวของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะบอกถึงความแตกต่างกับบุคคลอื่น ๆ ได้ในรูปของปริมาณและคุณภาพซึ่งมีลักษณะที่เด่น
4. บุคลิกภาพ คือ กระบวนการสร้าง หรือการรวมคุณลักษณะทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล ตลอดจนความสามารถตามความโน้มเอียง นิสัย กิริยาท่าทางของแต่ละบุคคลโดยเฉพาะ และบุคลิกภาพจะเป็นเครื่องกำหนดปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น และเป็นผลต่อความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งแวดล้อม วัตถุ บุคคล และวัฒนธรรมของสังคมที่เขาอาศัยอยู่
5. บุคลิกภาพ คือ กระบวนการสร้างหรือจัดการส่วนประกอบของแต่ละคนทั้งภายในและลักษณะพฤติกรรมและความนึกคิดของบุคคลนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 321) กล่าวว่าไว้ว่าตามทฤษฎีคุณสมบัติพิเศษทางบุคลิกภาพ (Special personality traits หรือ The great man theory) เชื่อว่าบุคคลจะเป็นผู้นำได้ต้องมีคุณสมบัติพิเศษ เช่น มีลักษณะรูปร่างความเฉลียวฉลาด ความรับผิดชอบ หรือความมีสถานภาพทางสังคมที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้ผู้นำมีบุคลิกภาพแตกต่างไปจากผู้เป็นลูกน้องราวกับว่าการเกิดของผู้นำนั้นเป็นเรื่องของพรหมลิขิต

ฟลอยด์ และฮอลพรอท (จักรพรรดิ วิชา. 2538 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Floes. 1960 : 128; Alport, 1967 : 263) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม และลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังงูใจและการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ภาพลักษณะที่แสดงออกด้านร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคล เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพแข็งแรง มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์สนุกสนาน ร่าเริง แจ่มใส แต่งกายดี สะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว

ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ
หลาย ๆ ประการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 97-100) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ
ต้องมีคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย

- 1.1 ว่องไว สง่า
- 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
- 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
- 1.4 เสียงพูดชัดเจน
- 1.5 อิริยาบถเป็นธรรมชาติ
- 1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
- 1.7 สุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1 มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น
- 2.2 มีเจตคติชอบสืบสวน (Inquiry)
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตนเอง
- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก
- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตนเอง
- 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 ไม่ตื่นได้ง่าย
- 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
- 3.7 มีความหวัง
- 3.8 มีแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล

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

5. คุณสมบัติทางสังคม

- 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้
- 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น
- 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
- 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
- 5.5 มีความยุติธรรมและความเสมอภาค

- 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5.7 เป็นความเชื่อถือของทุกคน
- 5.8 แก้ปัญหาให้คนอื่นได้
- 5.9 มีความซื่อสัตย์
- 5.10 รู้ปัญหาของผู้อื่น
- 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
- 5.12 มีความอดทน
- 5.13 เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์
- 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

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

1. หนักแน่น
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิมิส

7. ฟังความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำองค์กร
10. อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางกาย ทางวาจา

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

1. การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอก

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

1.2 ต้องรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะสุขภาพไม่ดีย่อมส่งผลต่ออารมณ์ ทำให้หงุดหงิด มีสัมพันธภาพกับคนอื่น อย่างไม่ราบรื่น การรักษาสุขภาพให้เน้น “5 อ” คือ อาหาร อากาศ อารมณ์ ออกกำลังกาย และอุจจาระ คือ รับประทานอาหารให้ครบหมู่ถูกส่วน อยู่ในอากาศปลอดโปร่ง ปราศจากมลภาวะเป็นพิษ ทำอารมณ์ให้สดชื่นแจ่มใส ออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และถ่ายอุจจาระให้เป็นเวลา

1.3 ปรับปรุงการแต่งกาย ในที่นี้มีได้หมายถึงการใช้เสื้อผ้าที่ราคาแพง แต่หมายถึงการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สวยงาม เหมาะกาลเทศะ ซึ่งจะเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ และเป็นปัจจัยในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.4 การปรับปรุงกิริยาท่าทาง การแสดงออกทางสีหน้าและแววตา ให้ดูสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง รู้จักมองผู้อื่นด้วยสายตาแห่งความเมตตา ความชื่นชมยินดี แทนการมองด้วยสายตากระด้าง เค็มไปด้วยความเกลียดชัง

1.5 ปรับปรุงการพูดจา พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคลใช้คำแทนตนเองให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง ใช้น้ำเสียงนุ่มนวลอ่อนโยน ไม่ประชด

ประชัน เชาวชัย ถากถาง ใช้คำพูดขอร้องแทนการออกคำสั่ง รู้จักใช้คำ “ขอบคุณ” และ “ขอโทษ”จนคิดเป็นนิสัย

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

2.1 ฝึกให้รักและยอมรับตนเองในสภาพที่เป็นอยู่ การที่เราจะรักผู้อื่นได้นั้น ต้องรู้จักรักตนเอง พอใจตนเอง ที่สำคัญคือ พอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ และรู้จักให้คุณค่าแก่ตนเอง มองภาพพจน์ตนเองในทางบวก จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

2.2 ฝึกการเอาชนะตนเองหรือความสามารถในการควบคุมตนเอง พระพุทธเจ้าตรัสว่า คนที่ชนะตนเองคือ คนที่ชนะกิเลสได้ มีสติควบคุมอารมณ์ สามารถยับยั้งความโกรธได้ ทางจิตวิทยาถือว่าการเอาชนะตนเองคือการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ให้ทำสิ่งต่าง ๆ ไปตามเป้าหมายในทางที่ถูกต้อง ติงามเหมาะสม การเอาชนะตนเองเป็นทางที่จะชนะใจผู้อื่นได้ด้วยเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี

2.3 ฝึกความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น การฝึกความอดทนอดกลั้นก็คล้ายกับการเอาชนะใจตนเอง ต่างกันในแง่ที่ว่าเราเป็นฝ่ายถูกต้องเมื่อถูกคนที่มีความประพฤติไม่เหมาะสม กล่าวหา ก้าวร้าว แสดงความอิจฉาริษยา ฯลฯ จึงต้องฝึกความอดทน อดกลั้นและเข้าใจบุคคลเหล่านั้น ยอมรับในความผิดปรกติทางจิตใจของเขา ซึ่งถ้าเรายอมรับเขาได้ จิตใจเราก็จะไม่ทุกข์ ไม่เคียดแค้น ไม่เสียอารมณ์ ไม่เก็บมาคิดให้เปลืองสมอง และใจเราก็จะสงบมีความสุข

2.4 ฝึกการขจัดความโกรธและความเกลียด ความโกรธและความเกลียดทำให้เรามีอารมณ์รุนแรง และมักจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ในสถานการณ์ที่รุนแรงกว่าปกติ เมื่ออยู่ในอารมณ์โกรธ ควรพยายามถ่วงเวลาก่อนตัดสินใจ เพราะอาจเกิดความผิดพลาด ควรเข้าใจข้อเท็จจริงเสียก่อน จึงตัดสินใจ

2.5 ฝึกให้เป็นคนอารมณ์ดีและเบิกบาน คือลดความตึงเครียดในจิตใจ ลดความไม่พอใจ ฝึกมองโลกในแง่ดี มีความหวังดี มีความพึงพอใจผู้อื่น ไม่เคร่งเครียด ไม่ยึดถือ กฎเกณฑ์จนเกินไป ทำให้เป็นคนมีอารมณ์ดีมีรอยยิ้มในหัวใจ

2.6 ฝึกให้เป็นผู้มีใจสงบ ไม่ตื่นเต้นง่าย ไม่ว่าจะได้ลาภยศ ตำแหน่ง เงินทอง ก็ไม่แสดงความดีใจจนเกินไป แต่เมื่อได้รับความทุกข์ก็ไม่แสดงอาการ โศกเศร้าเสียใจจนเกินไป รู้จักฝึกใจให้สงบนิ่งต่อสิ่งที่มากระทบ

2.7 ฝึกการเปลี่ยนแปลงตนเองดีกว่าเปลี่ยนแปลงผู้อื่น โดยปกติคนเราจะเห็นความผิดพลาดของผู้อื่นมากกว่าเห็นความผิดพลาดของตนเอง และมักจะวิจารณ์ผู้อื่น พยายามเปลี่ยนแปลงผู้อื่น จึงควรที่ผู้บริหารจะหันมามองตัวเองบ้างในบางครั้งที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น ลูกน้องทำงานผิดพลาด ผู้บริหารอาจจะพิจารณาว่าตนเองสั่งงานไม่ชัดเจน หรือเลือกสั่งงานผิดคนหรือตนเองใจร้อนเกินไปที่จะเร่งให้งานเสร็จทันคั่งใจ เป็นต้น

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

2.9 ฝึกให้เป็นคนคล่องแคล่วว่องไว แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและมีคุณธรรม คนทำงานคล่องแคล่วว่องไวจะได้เปรียบคนทำงานช้าและแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง

2.10 ฝึกมิให้เป็นคนแสดงตัวเกินไป การแสดงตัวแม้จะมีผลดีแต่ถ้ามากเกินไปอาจดูถ้าหน้าคนอื่น แต่ขณะเดียวกันก็ไม่เก็บตัวจนเกินไป ให้อยู่ในความพอดี

2.11 ฝึกการเป็นคนใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้น้อยลง คนที่ชอบใช้อำนาจเหนือคนอื่นมักจะไม่นิยมแพ้ ชอบโต้เถียงเพื่อเอาชนะ และพยายามควบคุมคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองนั้นสำคัญ ซึ่งทำให้สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นจะไม่ดีเท่าที่ควร

2.12 ฝึกการให้ความรักผู้อื่น ความรักเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่สามารถให้กันและกันโดยไม่ต้องรอให้คนมารักเรา การให้ความรักผู้อื่นจะทำให้เรามีความสุข อิ่มเอิบใจ โลกสวยสดงดงาม ความรักในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความรักของคนต่างเพศหรือความรักแบบคู่สาว ซึ่งอาจมีผลถึงความรุ่มร้อน กระวนกระวานตามมาภายหลัง

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

ศาสตร์และศิลป์ในการประเมินตนเองของผู้บริหาร

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรประเมินตนเองตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ตรวจสอบเป้าหมายของตนเองซ้ำ ๆ เป้าหมายนั้นต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2. ประเมินตนเองอย่างมีระบบ เช่น การกำหนดตารางที่จะระบุความสำเร็จของงานเป็นขั้นตอน
3. วางแนวทางเบื้องต้น เพื่อเตรียมแนวทางในการปฏิบัติหลังจากประเมินตนเองแล้ว โดยเริ่มจากการวางเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ วางแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและตรวจสอบว่ามีข้อใดทำให้เกิดความเสียหายถ้าไม่รีบแก้ไข หรือมีข้อใดในรายการที่จะต้องตัดออกไปบ้าง เป็นต้น
4. วัดความสำเร็จของตนจากความสำเร็จของผู้อื่น ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดจากความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
5. ประเมินวิธีใช้เวลาของผู้บริหาร โดยสำรวจดูว่าวิธีใช้เวลาในการทำงานของตนด้วย การพิจารณาว่า ใช้เวลาแต่ละนาทีมีค่าเพียงใด มอบงานให้ผู้ร่วมงานมากที่สุด หรือยังจัดเวลาในการทำงานประจำวันเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และควรทบทวนการทำงานประจำวันในตอนเช้า
6. ตรวจสอบพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีแนวคิดใหม่เกิดขึ้นผู้บริหารควรพิจารณาว่า แนวคิดนั้นทำให้เกิดการพิจารณาหรือไม่ ทำให้เกิดผลกำไรหรือไม่ถ้าคำตอบ “ ใช่ ” แสดงว่าแนวคิดนั้นมีประโยชน์
7. ประเมินการกระทำของตนเองที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น โดยพิจารณาว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่ทั้งทางบวกและทางลบ โดยการสังเกตพฤติกรรมตอบโต้ ฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์
8. ประเมินอคติของตนเอง ผู้บริหารควรประเมินตนเองว่ามีอคติต่อเพื่อนร่วมงานหรือต่อสิ่งใดบ้าง อคติต่าง ๆ จะเป็นเครื่องบั่นทอนความยุติธรรม หากปรากฏว่ามีอคติต่อผู้ใดจงพยายามขจัดอคตินั้นออกไป
9. ยอมรับข้อบกพร่องจากการประเมิน เช่นยอมรับว่า ตนเองไม่เหมาะสมในการเป็นผู้บริหาร หรือไม่สมควรใช้วิธีบริหารเช่นที่เคยปฏิบัติมา ตนเองหลงว่าเป็นผู้มีความสามารถคิดว่าความสำเร็จเกิดจากตนเองแต่ผู้เดียว ฯลฯ
10. วางแผนในการปรับปรุงตนเอง และปรับปรุงตนเองที่ละเรื่องทีละขั้นตอน โดยการจดบันทึกความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องสำคัญของคนทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับผู้นำองค์กรหรือผู้บริหาร การพัฒนาคนที่สมบูรณ์จะต้องพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรมจิตใจ ปัญญา รวมทั้งบุคลิกภาพนอกและภายใน จะมีผลต่อการแสดงออก ทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือบุคลิกภาพภายนอกของคน ๆ นั้นด้วย บุคลิกภาพที่ดีจะส่งผลให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ความคิดเห็นหรือทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ มีนักการศึกษา นักบริหารได้ทำการศึกษาค้นคว้าหรือทำการวิจัยมาแล้วหลายท่านและได้ข้อสรุปหรือแนวทางในการศึกษาเรื่องนี้ไว้ดังนี้ คือ

จิราภรณ์ วุฒิกักติ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดีและมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลต่อตัวเองและหน้าที่ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำและด้านพฤติกรรมส่วนคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมีในระดับมาก ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไปและด้านมนุษยสัมพันธ์

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์ พบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการจำแนกด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

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

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่
 - (1) มีความประพฤติดี (2) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (3) มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ดี (5) มีบุคลิกภาพที่ค้ำหน้าเยี่ยมใส
2. ผู้ช่วยผู้บริหารควรมีลักษณะเด่นสำคัญที่พึงประสงค์ ได้แก่ (1) มีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม (3) มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตในการปฏิบัติงาน (4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (5) มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น แต่ลำดับความเด่นในฝ่ายวิชาการ ลำดับแรก ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในงาน สารบรรณ การเงินและพัสดุ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารมีข้อเสนอแนะว่า
 - (1) คณะกรรมการข้าราชการครูเป็นผู้พิจารณา (2) ควรพิจารณาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และประพฤติกฎปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี (3) ควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการพิจารณา (4) ควรจะมีการสอบคัดเลือกและประเมินผลงานที่ปฏิบัติ

พิสุทธิ์ แก้งคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะโดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัย อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในแต่ละรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรปรากฏผล ดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ตามทัศนะของครูอาจารย์ ชาย หญิง โดยรวมและแต่ละรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครู อาจารย์ต้องการตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ครู อาจารย์ ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจต้องการจำแนกตามตัวแปร ปรากฏผลดังนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ ชาย หญิง โดยรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า คุณลักษณะด้านลักษณะนิสัยครู อาจารย์หญิง เห็นว่ามีความต้องการด้านลักษณะนิสัย มากกว่าครู อาจารย์ชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนด้านทักษะและด้านความรู้ ไม่แตกต่างกัน

2.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่มีอายุราชการ 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครู อาจารย์ ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ โดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและพฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครู อาจารย์ คล้ายคลึงกัน

ไพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหาร ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มากที่สุด คือ มีความกล้าในการตัดสินใจ มีวินัยในตนเอง เคารพกฎหมาย มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่

ผู้ได้บังคับบัญชา วางตัวเหมาะสมกับกาลเทศะ มีอารมณ์เยือกเย็นและมั่นคง ด้านความเป็นผู้นำคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่ปรึกษา และสามารถปกปิดความลับของผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านความรู้ทางวิชาการคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก คือ มีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ มีความรู้และเข้าใจการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร และติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการอยู่เสมอ ด้านความสามารถในการบริหารคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ พิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชา ด้วยความเป็นธรรม โดยถือผลงานเป็นหลัก ปฏิบัติตามระเบียบการเงินอย่างเคร่งครัด และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปรากฏว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความคิดเห็นในระดับมากที่สุดคือ ด้านภาวะนิยม ความคิดเห็นระดับมากที่สุดคือ ข้อรักเกียรติ รักศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ความคิดเห็นระดับมากที่สุดคือ ข้อการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ข้อมีตั้งจะพูดจริงทำจริง ส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

วิสุทธิ คำพูล (2542 : 67-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย ใน 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านความ

สามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดหนองคาย มีทัศนคติเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดหนองคาย มีทัศนคติเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหาร มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของกรรมการโรงเรียนและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารและระดับมากที่สุดในเรื่อง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรมและมีความรับผิดชอบ

2. กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ ทั้งในแต่ละจังหวัดและโดยรวมของเขตการศึกษา 11 มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

3. กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ ในจังหวัดชัยภูมิและจังหวัด

บุรีรัมย์ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถทางการบริหารและด้านความเป็นผู้นำ

4. กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดเล็กและในโรงเรียนขนาดกลางมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านบุคลิกภาพ กรรมการโรงเรียนและครู อาจารย์ ในโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านคุณธรรม

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

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคาดหวังของผู้บริหารและครู ในลักษณะ 2 ด้าน คือ
 - 1.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
 - 1.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด
2. เมื่อเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและครูที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในทุกด้านของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

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

ครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านน้อยกว่าทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา

ขนาดใหญ่และขนาดกลางตามลำดับ ส่วนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่กับขนาดกลาง มีทักษะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทักษะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำจืด จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำและด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยรวมและจำแนกสถานภาพของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน และตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารและด้านคุณธรรมจริยธรรม

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไรซ์ (Rice. 1991 : 378-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทักษะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำชวามนาห์ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทักษะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้

1. การเป็นแบบอย่าง
2. ความสามารถในการประนีประนอม
3. ความอดทนต่อความไม่แน่นอน
4. ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน
5. การวางแผน
6. ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย
7. การรู้จักบทบาทของตนเอง
8. การมีวิจรรณญาณ
9. การเน้นผลงาน
10. ความสามารถในการบูรณาการ
11. มุ่งความเจริญก้าวหน้า

จากผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถ

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การ อย่างมีสติและมีทีมงานที่มีความสามัคคี

นิวบาย (Newby. 1998 : 4492-A) ได้ศึกษา การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

มัวเออร์ (Mauer. 1998 : 142) ได้ศึกษาภาพลักษณ์ที่รับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน โดยได้ดำเนินการศึกษาในรูปของ อายุ เพศ สถานภาพการแต่งงาน เชื้อชาติและการปรากฏกายนอกจากนี้ยังได้ศึกษาความแตกต่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนแต่ละราย เนื่องจากผลกระทบอย่างสูงของสื่อสามารถทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหาร รวมทั้งได้มีการศึกษารูปแบบภาวะความเป็นผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และภาวะผู้นำที่มุ่งธุรกรรม (Transactional Leadership) ในตัวของพวกเขาเอง และเปรียบเทียบกันในระหว่างเพศ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารดำเนินการใช้สไตล์ภาวะความเป็นผู้นำแบบธุรกรรมเป็นหลัก รวมทั้งพบว่า แบบแผนภาวะความเป็นผู้นำไม่ได้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กับความแตกต่างทางด้านเพศ

ทอฟฟี (Taff. 1998 : 4286-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร และความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐอะลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

โฮลโลมอน (Hollomon. 1999 : 605-A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่าคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้ด้วยตนเองและต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

สตูเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-65A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ขอบบริการผู้อื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมินแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมากโดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจ ในเรื่อง การใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศพบว่า การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และกรรมการสถานศึกษา ส่วนตัวแปรต้นมักจะแยกตาม เพศ อายุราชการ ขนาดโรงเรียน และวุฒิการศึกษา ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะของผู้บริหารด้านต่าง ๆ โดยศึกษาทั้งในลักษณะที่เป็นจริงและความคาดหวัง งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารจะอยู่ในด้านบวก ไม่ปรากฏผลการวิจัยที่ออกมาในด้านลบ ส่วนในต่างประเทศสนใจศึกษาการพัฒนาพฤติกรรมของผู้บริหาร และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารในลักษณะต่าง ๆ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY