

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหาร
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กร
4. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
5. เทศบาลเมืองหนองคาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำหรือผู้บริหาร

##### 1.1 ความหมายของผู้นำหรือผู้บริหาร

สนอง เครือมาก (2537 : 131) ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือ ได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สุเมธ แสงนิมนวล (2540 : 45) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม และเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาร่วมกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 9) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่าผู้บริหาร คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ คือ เป็นผู้ผลักดัน เป็นผู้บันดล เป็นผู้สร้างพลังร่วม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น เป็นผู้ก่อให้เกิดพลัง และ เป็นผู้ควบคุม การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

**สรุปได้ว่า ผู้บริหาร** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ การคัดเลือก หรือการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถวางแผนสั่งการ ควบคุม กำกับดูแล ชี้แนะช่วยเหลือ สร้างแรงจูงใจให้กลุ่มหรือองค์กรให้ดำเนินงานตามภารกิจได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

## 1.2 แบบของผู้บริหาร (Styles of executives)

แบบของผู้นำหรือผู้บริหารมีอยู่มากมายหลายลักษณะ จำแนกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ ดังนี้ (ไพบูลย์ ยอดยิ่ง. 2536 : 137-140)

### 1.2.1 แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจ มี 3 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตนนิยม เป็นผู้นำประเภทใช้อำนาจเป็นใหญ่รวบอำนาจ และเป็นผู้บังคับ ไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น
- 2) ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย เป็นผู้นำแบบไม่มีประสิทธิภาพปล่อยตามเรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ
- 3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ถือว่าดีที่สุด ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ชี้อธิบายความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน การบริหารจะเน้นหนักไปในทางที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

### 1.2.2 แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ เป็นผู้นำที่ยึดตัวหนังสือเป็นหลัก ไม่กล้าตัดสินใจนอกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตาม เป็นผู้นำที่ยึดหลักนิติศาสตร์มากกว่าหลักรัฐศาสตร์
- 2) ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของตนไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความเห็นขัดแย้ง
- 3) ผู้นำแบบจูงใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนคิด ตั้งใจหรือตัดสินใจไว้แล้วไปปรึกษาพูดคุย ขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจให้ความเห็นคล้อยตาม วิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น
- 4) ผู้นำแบบร่วมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการคิดเป็นการทำงานที่ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนควบคู่กันไป

### 1.2.3 แบ่งตามประสิทธิผลของงานมี ดังนี้

#### 1) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ได้แก่

- 1.1) ผู้นำที่ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย
- 1.2) นักบุญ เป็นผู้นำที่มีจิตเมตตา และคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์อันดี กับผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้งหรือคัดค้าน การกระทำใด ๆ ของเพื่อนร่วมงาน
- 1.3) ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียว ไม่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานคนใด และไว้วางใจคนอื่นน้อยมาก
- 1.4) ผู้ประนีประนอม ผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะเป็นคน โทเลและชอบการประนีประนอม

#### 2) แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ได้แก่

- 2.1) นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ แต่จะเข้มงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อยและจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- 2.2) นักพัฒนา ผู้นำแบบนี้จะไว้วางใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริง ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่น ได้อีกด้วย มุ่งพัฒนาบุคคล
- 2.3) นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มีความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานและการดำเนินการของตนอย่างแน่วแน่ มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ และทำงานอย่างมีศิลป์ นิ่มนวลและมีประสิทธิผลมากกว่า
- 2.4) นักบริหาร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิผล รู้จักใช้ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประโยชน์มากที่สุด มีประสิทธิผลในการทำงาน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็นได้ชัดและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 1.2.4 แบ่งตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

#### 1) ผู้นำแบบสถาบันมิตติ บุคคลมิตติ

- 1.1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือ ผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ และผลประโยชน์ของสถาบัน หรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ ผู้นำแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้รับน้ำใจจากผู้ร่วมงาน

1.2) ผู้นำที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการ ความเดือดร้อน ความทุกข์ สุขของบุคลากรเสมอ หากมีอะไรมาขัดระเบียนแต่บุคคลได้รับ ประโยชน์ แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บ้างก็จะตัดสินใจทำทันที เป็นการบริหารที่ถูกต้องใจคน แต่ไม่ถูกต้องตามหลักนิติธรรม

1.3) ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้ง ประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของผู้ร่วมงานควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักประนีประนอม ให้ได้ทั้งงานและน้ำใจคน

## 2) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์

2.1) พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาวะงาน ของสถาบัน ผู้พยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2) พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเอง ความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ผู้นำแบบคำนึงคน คำนึงผลผลิต ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายแบบกิจสัมพันธ์ มิตรสัมพันธ์ ที่แตกต่างกัน คือ การจำแนกแจกแจงแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น

## 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหาร

### 3.1.1 บทบาทของผู้บริหาร 17 ประการ ดังนี้ (Stogdill, 1984 : 42-45)

1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะ ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการการบริหารงาน และกำหนดเป้าหมาย

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้อง มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีทักษะ ทำงานเป็นทีม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน เหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมกับการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง

5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด

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

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและแก้ปัญหาเป็น

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

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

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยวิธีการสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาท

1.3.2 บทบาทผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่อยู่ 2 ประการ คือ (ไพบุลย์ ยอดยิ่ง. 2536 : 146-148)

1) บทบาทหน้าที่ด้านกรงาน ได้แก่

1.1) ผู้ให้ข้อมูลและความเห็น ให้ข้อมูลข้อเท็จจริงความเห็นเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

1.2) ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็น ได้ถามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึก จากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

1.3) ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมายและงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกรกลุ่ม

1.4) ผู้แนะแนวทาง วางแผนในการปฏิบัติงานและดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ

1.5) ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิก และสรุปส่วนสำคัญไว้

1.6) ผู้ประสานงาน ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่าง ๆ ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน

- 1.7) ผู้วินิจฉัย ชี้ให้เห็นแหล่งปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
- 1.8) ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา
- 1.9) ผู้ทดสอบความจริงทดสอบความคิดว่าจะนำไปปฏิบัติและได้ผลจริงหรือไม่คำนึงถึงทางเลือกอื่น ๆ แล้วนำเข้าไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงดูว่าจะปฏิบัติได้จริงหรือไม่
- 1.10) ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่ม โดยเทียบกับเป้าหมาย และมาตรฐานที่ตั้งกลุ่มไว้
- 2) บทบาทหน้าที่ด้านการรักษาสมาชนันท์ ได้แก่
- 2.1) ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ กระตุ้นให้ทุกคนมาร่วมมือกันอย่างอบอุ่นมีน้ำใจไมตรี และอาหารต่อสมาชิกอื่น ๆ
- 2.2) ผู้ประสานการประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ความคิดขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างมีสร้างสรรค์พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและทำให้สมาชิกลงรอยกันได้
- 2.3) ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความเครียดและเพิ่มความนับหน้าตาของการของกลุ่มเกิดความสนุกสนาน
- 2.4) ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้ และสามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกคนอื่นได้
- 2.5) ผู้ประเมินอารมณ์ ถามความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม
- 2.6) ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการณ์ทำงานของกลุ่ม และใช้ข้อสังเกตนี้ช่วยวัดประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม
- 2.7) ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่มเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่จุดมุ่งหมาย และเพื่อให้สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย
- 2.8) ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่ผู้ฟังที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่นคล้อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
- 2.9) ผู้สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา

2.10) ผู้แก้ปัญหาาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้ง  
ระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผยเพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อความสามัคคีของกลุ่ม

### 1.3.3 หน้าที่ของผู้บริหาร ดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2540 : 101-104)

#### 1) ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีหน้าที่ คือ

1.1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา และกำหนดเป็น  
จุดมุ่งหมายทางการบริหาร

1.2) ระลึกเสมอว่าอะไร คือ สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน

1.3) ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมาย  
และวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา

1.4) ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษาทั้ง  
จุดมุ่งหมายทั่วไปและจุดมุ่งหมายเฉพาะ และให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปใน  
แนวทางเดียวกัน

1.5) ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์

1.6) หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคน  
และก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน

#### 2) ในด้านการวางแผน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

2.1) ออกแบบรูปแบบการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยเลือกแนวทางที่ดีที่สุด

2.2) กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2.3) ทำความกระจ่าง ในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ

2.4) วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม

2.5) ทำงานให้ยืดหยุ่น เพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
ของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

2.6) ทำแผนให้สมบูรณ์

2.7) ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ

2.8) ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนต่างประเทศ

2.9) ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย

2.10) ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้

2.11) บริหารแบบผู้เชี่ยวชาญ

2.12) ทำให้บุคลากรทางการศึกษาเข้าใจแผน



## 3) ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 3.1) วางโครงสร้างของการจัดองค์กร รูปแบบของตำแหน่งและ  
ความสัมพันธ์
- 3.2) กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย
- 3.3) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร
- 3.4) ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา  
โดยผ่านทาง การปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล
- 3.5) ก่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของกลุ่ม โดยผ่านทางความสัมพันธ์  
ทางการแสดงออกด้วยตนเอง และการนำตนเอง
- 3.6) ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน
- 3.7) ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศประชาธิปไตยโดยผ่านทางความสัมพันธ์อันดี
- 3.8) ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์  
สัมฤทธิ์ผล

## 3.9) คงไว้ซึ่งมิตรภาพ ความเคารพและมั่นใจระหว่างบุคลากร

## 4) ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 4.1) แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง
- 4.2) แน่ใจว่ากิจกรรมทั้งหลายดำเนิน ไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้
- 4.3) ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน  
เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้ และทักษะ
- 4.4) ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด
- 4.5) เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากรทุกคน
- 4.6) ทำให้บุคลากรเคารพตัวเองและมีความพอใจในตนเอง
- 4.7) ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคม และเศรษฐกิจ
- 4.8) เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 4.9) เป็นผู้ประสานงานในหลักสูตร วิธีสอน กฎระเบียบ บรรยากาศ และ  
สิ่งแวดล้อม
- 4.10) ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 4.11) ทำให้บุคลากรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ
- 4.12) กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อแก้ปัญหา

4.13) ใช้วิธีแก้ปัญหาจากผลการอภิปรายของกลุ่ม

4.14) เข้าใจความรู้และการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5) ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

- 5.1) ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้
- 5.2) ค้นหาจุดอ่อนและแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าว
- 5.3) รู้จุดแข็งของบุคลากร
- 5.4) ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร
- 5.5) ประเมินผลเพื่อก่อให้เกิดความพอใจทางจิตวิทยาและปรับปรุงเรื่องมนุษยสัมพันธ์
- 5.6) ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชนให้ได้รับความสนใจ และการร่วมมือจากประชาชน
- 5.7) ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
- 5.8) ทำการประเมินผลต่อเนื่อง เป็นระบบและเป็นปรนัย
- 5.9) ส่งเสริมการประเมินตนเอง และปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผน กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร มอบหมายงานให้บุคคลตามความรู้ความสามารถ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ไว้อย่างชัดเจน ทำงานแบบมีส่วนร่วมอย่างมีระบบ กระตุ้นและจูงใจให้เกิดกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและสร้างทีมงาน ลดความตึงเครียดในองค์กร โดยแก้ปัญหาคความขัดแย้ง เป็นผู้ประสานและประนีประนอม ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ปรึกษาและที่พึ่งได้ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถโน้มน้าวให้ บุคคลในองค์กรเกิดสมานฉันท์ และสามารถดึงเอาชุมชนหรือองค์กรอื่น ๆ เข้ามาช่วยเหลือและร่วมพัฒนาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

## 1.4 ลักษณะของผู้บริหารที่ดี

คุณลักษณะของผู้บริหารมีอาชีพว่าควรมีคุณลักษณะและบุคลิกภาพ ดังนี้  
(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. 2537 : 12)

### 1.4.1 คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator)

- 1) เข้าร่วม ส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
- 2) มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
- 3) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
- 4) มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการ และเทคนิคทางการบริหาร

### 1.4.2 คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager)

- 1) มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
- 2) มีเทคนิคในการจัดระบบและการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 3) เป็นผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
- 4) มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 5) สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 6) มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 7) เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนา
- 8) เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา

- 9) นำข้อมูล สารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

### 1.4.3 คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer)

- 1) ส่งเสริมสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
- 2) มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน
- 3) เป็นนักวิจัยพัฒนา
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนงานวิจัย การนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
- 5) เป็นผู้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

#### 1.4.4 ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethic)

- 1) มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 2) มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 3) พัฒนาดตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

#### 1.4.5 คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership)

- 1) มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
- 2) มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
- 3) มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีต่อผู้ร่วมงาน
- 4) สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 5) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 6) มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- 7) เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 8) ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม

#### 1.4.6 บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality)

- 1) มีสุขภาพกายและจิตที่ดี
- 2) มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
- 4) มีทักษะในการบริหารความเครียด
- 5) สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพของชีวิต

#### 1.4.7 ทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี ได้แก่

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอบอ้อมอารี กว้างขวาง ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้ดีมีมารยาท

A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักการ เป็นนักวิชาการ

D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย

E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรม

R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้นำที่มีความจำเป็นเลิศ

S มาจาก Sense of service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ ซึ่งคำว่า Service ได้

แยกให้ความหมาย ดังนี้

S มาจาก Service หมายถึง การบริการ

E มาจาก Education หมายถึง การศึกษา

R มาจาก Reception หมายถึง การต้อนรับ

V มาจาก Value หมายถึง ค่านิยม

I มาจาก Information หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร

C มาจาก Character หมายถึง อุปนิสัย

E มาจาก Environment หมายถึง สิ่งแวดล้อม

H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

เพื่อเป็นผู้รอบรู้ลึก (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพลักษณะดี เจตนิสัย

ประกอบไปด้วย การเป็นผู้มีอุดมการณ์มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการความรู้ที่เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถที่จะบังคับตนเอง มีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้นำที่ยึดหลักการบริหาร วางแผน สามารถตัดสินใจได้ดีถูกต้อง มีความชำนาญในภารกิจที่จะปฏิบัติ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่สามารถในการประสานงาน ได้ดี

1.4.8 ลักษณะของผู้บริหารที่บริหารงานประสบความสำเร็จไว้ คือ (จุมพล สวัสดิยการ.

2540 : 328-331)

- 1) เป็นผู้มีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน
- 2) เป็นผู้มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน
- 3) เป็นผู้มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
- 4) เป็นผู้มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
- 5) เป็นผู้มีความสามารถในการประสานงาน
- 6) เป็นผู้มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
- 7) เป็นผู้มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
- 8) เป็นผู้มีความสามารถในการประเมินผลงาน
- 9) เป็นผู้มีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธความหงุดหงิดความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตาอันยาวไกล มีจิตใจมั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย ยิ้มได้เมื่อภัยมาสามารถแก้ปัญหา

ต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริงเพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุ  
จุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมีหลากหลายทฤษฎีและที่สำคัญสอดคล้องกับ  
งานวิจัย ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎีแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership)

เบอร์น (Burns, 1987 : 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นขบวนการ  
ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายาม  
ยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม โดยให้มีอุดมคติสูงขึ้น ถ้าหากพิจารณาระดับความต้องการของ  
ผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น

#### 2.1.1 พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้ (Harris, 1989 : 9)

- 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนบุตรกับ

บิดา

3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการ  
ปฏิบัติงาน

4) ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง

- 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล

และมีความภักดี

#### 2.1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

(Bass and Avolio, 1990 : 10)

1) ความเสน่ห์ (Charming) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์ของ  
องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้ดี

2) การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำ  
อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Individualized sideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพอใจของผู้ตาม และเน้นเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีหลักการที่กล่าวมาแบบผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีที่ผู้นำและผู้ตาม ก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยยกระดับจิตใจ (คุณธรรม) สูงขึ้นทั้งสองฝ่าย เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในอนาคต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำเชิงปฏิรูป นำไปใช้ในการบริหารงานความสำเร็จหรือล้มเหลวในการเป็นผู้นำ ไม่มีแบบผู้นำใดที่ให้ความสามารถใช้ได้ผลกับผู้ตามทุกคน ผู้นำจะต้องศึกษาความพร้อมของผู้ตาม

## 2.2 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำได้ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผลประโยชน์บางอย่าง “ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จะสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นสิ่งตอบแทน” ในสภาพ เช่น นี้ ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 10) ได้ให้คุณลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ ดังนี้

2.2.1 รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการครบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล

2.2.2 แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน

2.2.3 ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม ครบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

## 2.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987 : 146 ; อ้างถึงใน สรวุฒิ สิทธิราช, 2544 : 21) กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ ที่นักวิจัยสนใจศึกษา ได้แก่

บรรยากาศขององค์กร การปฏิบัติงานที่ถูกต้องปฏิบัติ อำนาจตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติแตกต่างกัน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ แบบทดสอบและทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจในงาน (Task motivated) หรือมีแรงจูงใจสัมพันธ์ (Relationship - motivated) สำหรับสถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

2.3.1 อำนาจตามตำแหน่ง

2.3.2 โครงสร้างของงาน

2.3.3 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8

สถานการณ์ จากสถานการณ์ขึ้นชมมากที่สุดถึงสถานการณ์ที่ขึ้นชมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำ แบบใดมีประสิทธิผลในสถานการณ์ใด ความสอดคล้องระหว่างแบบผู้นำตามสถานการณ์ดังนี้ โครงสร้างของงาน ชัด ชัด ไม่ชัด ไม่ชัด ชัด ชัด ไม่ชัด ไม่ชัด อำนาจในการตำแหน่ง มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย มาก น้อย

หมายเหตุ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) หมายถึง เครื่องมือแยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงาน ถ้าค่าแอลพีซีสูงเป็นผู้นำแบบมุ่งคนหรือมุ่งสัมพันธ์ ถ้าค่าแอลพีซีต่ำเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน

**สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้**

1. สถานการณ์ควบคุม ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์
2. สถานการณ์ควบคุมปานกลาง ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์มีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งงาน สถานการณ์ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานมีประสิทธิผลสูงกว่าแบบมุ่งสัมพันธ์



ตารางที่ 1 แสดงการจำแนกการควบคุมสถานการณ์ในทฤษฎีสถานการณ์ของฟีลเลอร์

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

สรุป สถานการณ์ 1 ระดับ ของการควบคุมสูงมาก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจน อำนาจในตำแหน่งดีมาก

สถานการณ์ 2-3 การควบคุมมีในระดับสูง

สถานการณ์ 4-6 การควบคุมมีในระดับปานกลาง

สถานการณ์ 7-8 การควบคุมมีในระดับน้อย

สรุป ในการบริหารงานนั้นมีบทบาทสำคัญที่จะให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ตามภารกิจขององค์กร มีการควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร

### 3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กร

คุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารที่มีอยู่แล้ว และจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารมีหลายด้านและมีผู้วิจัยไว้มากมาย แต่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เห็นว่ามีสำคัญและจำเป็น

กับผู้บริหาร มี 6 ด้าน ปรับปรุงจากกรอบแนวคิดของ คำจันทร์ นาสะอาด (2546 : 29-50) และ กิตติมาพร โลกาวิทย์ (2540 : 25-35) ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิชาการ และ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

### 3.1 ด้านบุคลิกภาพ

#### 3.1.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมทางกาย ทางอารมณ์ จิตใจ สติปัญญา และทางสังคม มีนักวิชาการนักบริหารหลายคน ได้ให้แนวคิดและความหมายคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

กิตติมา ปรีดีคิลก (2537 : 247) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพไว้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพหมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่นำเลื่อมใส่น่าเคารพศรัทธาหรือคู่อิ

ฟลอส และออลพรอท (Floes,1960 : 128 ; Alport,1967 : 263 ; อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา. 2538 : 29) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อัน ได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม และลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อัน ได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังจูงใจและการแสดงออกทางระบบกาย อัน ได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

ดังนั้นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ภาพลักษณ์ที่แสดงออกด้านร่างกาย อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคลผู้บริหารจะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ

#### 3.1.2 บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี (อรุณ รักรธรรม. 2537 : 198-202)

- 1) เป็นผู้มีความรู้
- 2) เป็นผู้ความคิดริเริ่ม
- 3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ
- 4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด
- 5) เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
- 6) เป็นผู้มีความยุติธรรม

- 7) เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
- 8) เป็นผู้มีความอดทน
- 9) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
- 10) เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
- 11) เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
- 12) เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
- 13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
- 14) เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 15) เป็นผู้มีความจงรักภักดี
- 16) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 17) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ที่ดี

3.1.3 ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณสมบัติด้านบุคลิกภาพ ดังนี้

(ชาญชัย อาจินสมอาจารย์. 2540 : 97-100)

1) คุณสมบัติทางกาย

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

2) คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1) มีความสามารถในการมอบหมายงานให้ผู้อื่น
- 2.2) มีเจตคติชอบสืบสวน
- 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) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารความหมาย
  - 2.13) มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ
  - 2.14) เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
  - 2.15) มีความรู้กว้างขวาง
- 3) คุณสมบัติทางอารมณ์
- 3.1) มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น
  - 3.2) แจ่มใส ร่าเริง และมีความสุข
  - 3.3) มีอารมณ์มั่นคง
  - 3.4) ตัดสินด้วยเหตุผล
  - 3.5) ไม่ตื่นใ้ง่าย
  - 3.6) ไม่เสียกับประสบกับปัญหาและความผิดหวัง
  - 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) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

5.7) มีความเชื่อถือของทุกคน

5.8) แก้ปัญหาให้คนอื่นได้

5.9) มีความซื่อสัตย์

5.10) รู้ปัญหาของผู้อื่น

5.11) สนใจในกิจกรรมของสังคม

5.12) มีความอดทน

5.13) เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

5.14) มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม

5.15) มีความจริงใจ

5.16) เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น

5.17) อุทิศตนเพื่องานของสังคม

6) คุณสมบัติทางศีลธรรม

6.1) มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและสิ่งที่ผิด

6.2) มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย

6.3) มีจริยธรรม

6.4) คุณลักษณะดี

6.5) มีอุดมการณ์สูง

6.6) ควบคุมตัวเองได้

6.7) ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการทางสังคม

6.8) เคารพตนเอง

### 3.1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ไว้ ดังนี้

(นพพงษ์ บุญจิตราดุล. 2545 : 41)

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

3.1.5 คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางกายทาง วาจา บุคลิกภาพของคนเราแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ บุคลิกภาพภายนอก และบุคลิกภาพภายใน เป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพของตนทั้ง 2 ด้าน โดยการวางแผนในการปรับปรุงบุคลิกภาพ ดังนี้ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 166-172)

- 1) การปรับปรุงบุคลิกภาพภายนอก ได้แก่
  - 1.1) รูปร่างหน้าตาต้องปรับปรุงดูให้สะอาด ประณีต ดูดี ผ่องใส รักษาความสะอาดของผมหงอก ตา หู เล็บมือ เล็บเท้า ให้สะอาดปราศจากกลิ่นอันน่ารังเกียจ รูปร่างที่อ้วน เตี้ย หรือผอมจนเกินไป ให้ใช้ศิลปะการแต่งกายเข้าช่วยให้ดูเหมาะสมยิ่งขึ้นได้
  - 1.2) ต้องรักษาสุขภาพให้แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะสุขภาพไม่ดีย่อมส่งผลต่ออารมณ์ ทำให้หงุดหงิด มีสัมพันธภาพกับคนอื่นไม่ราบรื่น การรักษาสุขภาพให้เน้น “5 อ” คือ อาหาร อากาศ ออกกำลังกาย และอุจจาระ หรือรับประทานอาหารให้ครบหมู่ทุกส่วน อยู่ในที่อากาศปลอดโปร่ง ปราศจากมลภาวะเป็นพิษ ทำอารมณ์ให้สดชื่นแจ่มใส ออกกำลังกายให้สม่ำเสมอ และถ่ายอุจจาระให้เป็นเวลา
  - 1.3) ปรับปรุงการแต่งกาย ในที่นี้มีได้หมายถึงการใช้เสื้อผ้าที่ราคาแพง แต่หมายถึงการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย สวยงาม เหมาะกาลเทศะ ซึ่งจะเป็นเสน่ห์ดึงดูดใจ และเป็นปัจจัยการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.4) การปรับปรุงกรีฑาทำทาง การแสดงออกทางสีหน้าและแววตา ให้ดูสุภาพอ่อนน้อม เป็นกันเอง รู้จักมองผู้อื่นด้วยสายตาแห่งความเมตตา ความชื่นชมยินดี แทนการมองด้วยสายตากระด้าง เต็มไปด้วยความเกลียดชัง

1.5) ปรับปรุงการพูดจา พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคลให้แทนตนเอง ให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่ง ใช้น้ำเสียงนุ่มนวลอ่อนโยน ไม่ประชดประชัน เยาะเย้ย ถากถาง ให้คำพูดขอร้องออกแทนคำสั่ง รู้จักใช้คำ “ขอบคุณ” และ “ขอโทษ” จนคิดเป็นนิสัย

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

2.1) ฝึกให้รักและยอมรับตนเองในสภาพที่เป็นอยู่ การที่เราจะรักคนอื่นได้ นั้นจะต้องนั้นต้องรู้จักรักตนเอง พอใจตนเอง ที่สำคัญคือ พอใจในสภาพที่ตนเป็นอยู่ และรู้จักให้คุณค่าแก่ตนเองมองภาพพจน์ตนเองในทางบวก จะทำให้เกิดความภูมิใจในตนเอง

2.2) ฝึกการเอาชนะตนเอง หรือความสามารถในการควบคุมตนเอง พระพุทธเจ้าตรัสว่า คนที่ชนะตนเองหรือคนที่ชนะกิเลสได้ มีสติ ควบคุมอารมณ์ สามารถยับยั้งความโกรธ ได้ทางจิตวิทยาถือว่าการเอาชนะตนเอง คือ การควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ให้ทำสิ่งต่าง ๆ ไปตามเป้าหมายในทางที่ถูกต้องจึงงามและเหมาะสม การเอาชนะตนเองเป็นทางที่จะเอาชนะใจผู้อื่นได้ด้วยเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี

2.3) ฝึกความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น การฝึกความอดทนอดกลั้นก็คล้ายกับการเอาชนะใจตนเอง ต่างกัน ในแง่ที่ว่า เราเป็นฝ่ายถูกต้องเมื่อถูกคนที่มิมีพฤติกรรมไม่เหมาะสมกล่าวหา ก้าวร้าว แสดงความอิจฉาริษยา ฯลฯ จึงต้องฝึกความอดทน อดกลั้นและเข้าใจบุคคลเหล่านั้น ยอมรับในความผิดปกติทางจิตใจของเขา ซึ่งถ้าเรายอมรับเขาได้ จิตใจเราก็จะไม่ทุกข์ ไม่เคียดแค้น ไม่เสียอารมณ์ ไม่เก็บมาคิดให้เปลืองสมอง และใจเราก็จะสงบและมีความสุข

2.4) ฝึกการจัดความ โกรธและความเกลียด ความโกรธและความเกลียดนี้ ทำให้เรามีอารมณ์รุนแรง และมักจะมีปฏิกิริยาตอบโต้ในสถานการณ์ที่รุนแรงปกติ เมื่ออยู่ในอารมณ์โกรธ ควรพยายามถ่วงเวลาก่อนตัดสินใจ เพราะอาจเกิดความผิดพลาด ควรเข้าใจข้อเท็จจริงเสียก่อน จึงตัดสินใจ

2.5) ฝึกให้เป็นคนอารมณ์ดีและเบิกบาน คือ ลดความตึงเครียดในจิตใจ ลดความไม่พอใจ ฝึกมองโลกในแง่ดี มีความหวังดี มีความพึงพอใจในผู้อื่น ไม่แค้นใครใคร ไม่ยึดถือกฎเกณฑ์จนเกินไป ทำให้เป็นคนอารมณ์ดีมีรอยยิ้มในหัวใจ

2.6) ฝึกให้เป็นผู้มีใจสงบ ไม่ตื่นตื่นง่าย ไม่ว่าจะได้ลาภยศ ตำแหน่ง เงินทอง ก็ไม่แสดงความยินดีจนเกินไป แต่เมื่อได้รับทุกข์ก็ไม่แสดงอาการ โศกเศร้าจนเกินไป รู้จักฝึกใจให้สงบนิ่งต่อสิ่งที่มากระทบ

2.7) ฝึกการเปลี่ยนแปลงตนเองดีกว่าเปลี่ยนแปลงผู้อื่น โดยปกติคนเราจะเห็นความผิดพลาดของผู้อื่นมากกว่าเห็นความผิดพลาดของตนเอง และมักจะวิจารณ์ผู้อื่น พยายามเปลี่ยนแปลงผู้อื่น จึงควรที่ผู้บริหารจะหันมามองตัวเองบ้าง ในบางครั้งที่มีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น เช่น ลูกน้องทำงานผิดพลาด ผู้บริหารอาจจะพิจารณาว่าตนเองสั่งงานไม่ชัดเจน หรือเลือกสั่งงานผิดคนหรือตนเองใจร้อนเกินไปที่จะเร่งให้งานเสร็จทันดังใจ เป็นต้น

2.8) ฝึกเป็นคนตรงต่อเวลา เช่น การเริ่มทำงาน การเลิกงาน การนัดหมาย ตรงเวลาตามแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดว่าจะทำงานให้เสร็จภายใน 7 วัน ก็ต้องให้ตรงเวลาที่กำหนดไว้ การตรงเวลาเป็นการแสดงให้เห็นถึงการมีวินัย มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ คนตรงต่อเวลาย่อมเป็นคนที่รักใคร่ชื่นชมของผู้อื่น

2.9) ฝึกให้เป็นคนคล่องแคล่วว่องไว แต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและมีคุณธรรม คนทำงานคล่องแคล่วว่องไวจะได้เปรียบคนทำงานช้าและแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเอง

2.10) ฝึกมิให้เป็นคนแสดงตัวเกินไป การแสดงตัวแม้จะมีผลดี แต่ถ้ามากเกินไปอาจดูลำพองคนอื่น แต่ขนาดเดียวกันก็ไม่เก็บตัวเกินไป ให้อยู่ในความพอดี

2.11) ฝึกการเป็นคนใช้อำนาจเหนือผู้อื่นให้น้อยลง คนที่ชอบใช้อำนาจเหนือคนอื่นมักจะไม่นิยมแพ้ ชอบโต้เถียงเพื่อเอาชนะ และพยายามควบคุมคนอื่น เพราะคิดว่าตนเองนั้นสำคัญ ซึ่งทำให้สัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นไม่ดีเท่าที่ควร

2.12) ฝึกการให้ความรักผู้อื่น ความรักมีสิ่งที่มีค่าที่สุดที่สามารถให้กันและกัน โดยไม่ต้องรอให้คนมารักเรา การให้ความรักผู้อื่นจะทำให้เรามีความสุข อิ่มเอิบใจ โลกสวยสดงดงาม ความรักในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความรักของคนต่างเพศหรือแบบคู่สาว ซึ่งอาจมีความรู้ร้อน กระวนกระวายตามมาภายหลัง

2.13) ฝึกการยอมรับข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้กับมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงรู้จักกล่าวคำว่า “ขอโทษ” เมื่อเกิดข้อผิดพลาด การกล่าวคำว่า



ขอโทษย่อมได้รับความเห็นใจ การให้อภัย ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหาร ถ้าสามารถกล่าวคำขอโทษได้ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดขึ้นย่อมเป็นที่ประทับใจของผู้บังคับบัญชายิ่งกว่าคำชมหรือสิ่งอื่น

3.1.6 ศาสตร์และศิลป์ในการประเมินตนเองของผู้บริหาร ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ควรประเมินตนเองตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) ตรวจสอบเป้าหมายของตนเองซ้ำ ๆ เป้าหมายนั้นต้องชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 2) ประเมินตนเองอย่างมีระบบ เช่น การกำหนดเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงานเป็นขั้นตอน
- 3) วางแนวทางเบื้องต้น เพื่อเตรียมแนวทางในการปฏิบัติหลังจากประเมินตนเองแล้ว โดยเริ่มจากการวางเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ วางแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงและ ตรวจสอบว่ามีข้อใดทำให้เกิดความเสียหายถ้าไม่รีบแก้ไข หรือมีข้อใดในรายการที่จะต้องตัดออกไปบ้างเป็นต้น
- 4) วัดความสำเร็จของตนจากความสำเร็จของผู้อื่น ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาย่อมเกิดจากความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงควรประเมินความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย
- 5) ประเมินวิธีใช้เวลาของผู้บริหาร โดยสำรวจดูว่าวิธีใช้เวลาในการทำงานของตนเองด้วย การพิจารณาว่า ใช้เวลาแต่ละนาทีมีค่าเพียงใด มอบงานให้ผู้ร่วมงานมากที่สุด หรือยังจัดเวลาในการทำงานประจำวันเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ และควรทบทวนการทำงานประจำวันในตอนเช้า
- 6) ตรวจสอบพฤติกรรมที่ตอบโต้ต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีแนวโน้มเกิดขึ้นผู้บริหารจึงควรพิจารณาว่า แนวคิดนั้นทำให้เกิดการพัฒนาหรือไม่ ทำให้เกิดผลกำไรหรือไม่ถ้าคำตอบ “ใช่” แสดงว่าแนวคิดนั้นมีประโยชน์
- 7) ประเมินการกระทำของตนเองที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น โดยพิจารณาว่าการกระทำของตนเองที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่ทั้งทางบวกและทางลบ โดยการสังเกตพฤติกรรมตอบโต้ ฟังเสียงวิพากษ์วิจารณ์
- 8) ประเมินอคติของตนเอง ผู้บริหารควรประเมินตนเองว่ามีอคติต่อเพื่อนร่วมงานหรือต่อสิ่งใดบ้าง อคติต่าง ๆ จะเป็นเครื่องบั่นทอนความยุติธรรม หากปรากฏว่ามีอคติต่อผู้ใดจงพยายามขจัดอคตินั้นออกไป

9) ยอมรับข้อบกพร่องจากการประเมิน เช่น ยอมรับว่า ตนเองไม่เหมาะในการเป็นผู้บริหาร หรือไม่สมควรใช้วิธีบริหาร เช่น ที่เคยปฏิบัติมา ตนเองหลงว่าเป็นผู้มีความสามารถคิดว่าเป็นผู้สำเร็จเกิดจากตนเองแต่ผู้เดียว

10) วางแผนในการปรับปรุงตนเอง และปรับปรุงตนเองทีละเรื่องทีละขั้นตอน ในการจดบันทึกความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง

**สรุป บุคลิกภาพสำหรับผู้บริหาร** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมตามคุณสมบัติทางกาย คุณสมบัติทางสติปัญญา คุณสมบัติทางอารมณ์ คุณสมบัติทางส่วนบุคคล คุณสมบัติทางสังคม คุณสมบัติทางศีลธรรม ดังนั้นการพัฒนาคนที่สมบูรณ์ต้องพัฒนาทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา เรียกว่าทั้งบุคลิกภาพภายนอกและภายใน บุคลิกภาพภายในก็คือ คุณธรรมจริยธรรมที่มีอยู่ในตัวบุคคลและบุคลิกภาพภายใน จะมีผลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งก็คือ บุคลิกภาพ ภายนอกของคน ๆ นั้นด้วย บุคลิกภาพที่ดีจะส่งผลให้เป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยอมรับของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป

### 3.2 ด้านภาวะผู้นำ

#### 3.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

นักคิด นักทฤษฎีได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันตามความคิดเห็นและประสบการณ์แต่ละบุคคล แต่ก็ให้ความสำคัญแก่ลักษณะของผู้นำเหมือนกันว่า ลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร นักบริหารได้ให้ทัศนะไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2536 : 135) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

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

ประการที่ 1 ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ความเป็นคุณสมบัติของการเป็นผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำก็จะไม่มีความหมาย

ประการที่ 2 กระบวนการของการเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับภารกิจสรรอำนาจ ที่ไม่เท่าเทียมกันระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม นั่น คือ สมาชิกในกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังคำสั่งสอนของผู้นำ ส่วนสมาชิกในกลุ่มไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำ

ประการที่ 3 คำนิยมของผู้นำได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่ชอบด้วยกฎหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 128) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและจูงใจผู้อื่น ได้โดยสามารถใช้คนอื่นได้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนไว้เองได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ศิลปะการจูงใจหรือให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ ดังนี้ (ไพบุลย์ ยอดขิง. 2536 : 135-136)

1) ทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) เชื่อว่าคนบางคนเป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิดการเป็นผู้นำสืบทอดกันได้ทางกรรมพันธุ์

2) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ได้เป็นสิ่งที่มาแต่กำเนิด แต่ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สามารถเสริมสร้างให้มีขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับเทคนิคของความเป็นผู้นำที่สามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ และการฝึกฝนตนเอง

3) ทฤษฎีกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situation Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเกิดขึ้นจากผลกระทบของปัจจัย 2 ประการ คือ คุณลักษณะของผู้นำ และเหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับสถานการณ์เหตุการณ์อย่างหนึ่งอาจจะต้องการผู้นำแบบหนึ่ง เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำก็จะเปลี่ยนไปด้วย

4) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theory) เชื่อว่าความเป็นผู้นำจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่ม 3 ประการ คือ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ภารกิจของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม กล่าวคือ ถ้าอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก ภารกิจของกลุ่มมีมาก ภารกิจของกลุ่มก็ง่าย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มก็จะดำเนินไปด้วยดี ในทางตรงกันข้าม ถ้า

อำนาจตามตำแหน่งมีน้อยภารกิจของกลุ่มก็จะยาก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มก็จะไม่ดีไปด้วย

5) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theory) เชื่อว่า

5.1) มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความคาดหวัง ความตั้งใจแรงจูงใจที่ทำงาน

5.2) มนุษย์ทำงานในกลุ่มหรือองค์การที่มีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบ

5.3) ภารกิจของผู้นำ คือ การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์

3.2.3 ลักษณะของผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้องมีหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อยนั้น คือ การเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในการที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงาน ให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้ทันก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจะควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้ (ถวิล อนุรักษ์เวศ, 2544 : 15-19)

- 1) กล้าตัดสินใจ
- 2) ไวต่อข้อมูล
- 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
- 4) ชี้อัตย์สร้างสรรค์ผลงาน
- 5) ประสานสิบทิศ
- 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
- 7) แรงจูงใจเพื่อนร่วมงาน
- 8) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค
- 9) รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์
- 10) บริหารแบบมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ คือ เป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ในที่จะบริหารให้เป็นที่ไปตามภารกิจขององค์การหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง สามารถบริหารจัดการที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประโยชน์สูงสุด และผู้นำหรือผู้บริหารจะควรมีภาวะผู้นำ ดังนี้ กล้าตัดสินใจ ทนต่อข้อมูลใหม่ มีวิสัยทัศน์ ชี้อัตย์ สร้างสรรค์ผลงาน ประสานงานดี คิดสร้างสรรค์วิธีการ

ทำงานใหม่ ๆ แรงจูงใจเพื่อนร่วมงาน อคติต่อปัญหาอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์  
บริหารแบบมีส่วนร่วม

### 3.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์

#### 3.3.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้  
เคท (Keith, 1972 : 5) ให้ความหมายไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การกระตุ้น  
หรือเร้าบุคคลในหน่วยงาน ทำงานเป็นหมู่คณะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ธีระวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (2530 : 191 – 192) ให้ทัศนะไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์  
หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปของสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งทำ  
ให้เกิดความเข้าใจดีต่อกัน

3.3.2 คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ในเรื่องมนุษย  
สัมพันธ์ว่าเพราะผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย ถ้าผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่  
ดีในการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับความร่วมมือในการดำเนินงานและประสบ  
ความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยที่บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นสุขพฤติกรรมดังกล่าว คือ (ไพฑูรย์ เจริญ  
พันธุ์วงศ์, 2529 : 129 – 130)

- 1) เป็นผู้มืบทบหาทริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างมีระบบและขยัน
- 2) มืบทบหาทริในการเป็นนักปรับปรุงปฏิรูป
- 3) พร้อมที่จะให้การยอมรับนับถือผู้อื่น
- 4) พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา
- 5) มีความสามารถในการพูด
- 6) เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความพร้อมที่จะประสานงาน
- 7) เป็นผู้ออกสังคมได้ดี
- 8) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

#### 3.3.2 ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) มีความสามารถทางวิชาการ รู้กว้าง
- 2) มีความสามารถทางจิตวิทยา เข้าใจพฤติกรรมของตน รู้ถึงความต้องการ  
ของคนรู้ถึงความแตกต่างของคน
- 3) มีบุคลิกภาพดี แต่งกายดี พูด ฟัง เขียนดี สง่า คล่องแคล่ว ยิ้มแย้มร่าเริง

- 4) ความสามารถในการรักษาอารมณ์ รู้จักข่มระงับอารมณ์ มีอารมณ์ขัน
- 5) มองโลกมองคนแง่ดี ไม่อาฆาต มองสภาพการณ์อย่างเป็นกลาง ชมเชยด้วยความจริงใจ รู้จักให้อภัย จริงใจต่อผู้อื่น และนับถือผู้อื่น
- 6) เสียสละไม่เห็นแก่ตัว
- 7) มีความคิดสร้างสรรค์
- 8) ยอมรับในเสรีภาพของผู้อื่น
- 9) รู้จักวางตน และปรับตนตามบทบาทสถานการณ์ต่าง ๆ
- 10) แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ตามโอกาส ไม่เป็นคนโอ้อวด ไม่นินทา วางอุเบกขาต่อสิ่งที่ไม่พอใจ รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว

สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมาเพื่อสร้างความเป็นมิตรกับบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมามีลักษณะ ดังนี้ เช่น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างมีระบบขั้นขั้นแข็ง มีบทบาทในการเป็นนักปรับปรุงปฏิรูป พร้อมทั้งจะให้การยอมรับนับถือผู้อื่น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการพูด เป็นผู้ประสานงานที่ดี มีความพร้อมที่จะประสานงาน เป็นผู้ออกสังคมได้ดี เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

### 3.4 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

3.4.1 คุณธรรม คือ ความดีอันสูงสุด จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ผู้บริหารที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม ควรต้องศึกษาข้อคิดคติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจ กับหลักธรรมนั้น ๆ เป็นเบื้องต้นแล้วนำไปคิดวิเคราะห์ พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของผู้บริหาร เช่น ภารกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม ภารกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์กร บริหารบุคคล ฯลฯ ล้วนต้องอาศัยหลักธรรมในการประกอบควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น จึงควรศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมหลักฐานนำไปประพฤติปฏิบัติ ท่านจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ คุณธรรมและคุณประโยชน์แก่ประโยชน์อย่างแท้จริง

พระเทพวิสุทธิเมธี (พุทธทาสภิกขุ. 2529 : 23-25 ; อ้างถึงใน อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 131-132) ได้ให้ความหมายของคำว่า ธรรม ไว้ 4 ประการ ดังนี้

ความหมายที่ 1 ธรรมะ คือ ธรรมชาติ

ความหมายที่ 2 ธรรมะ คือ กฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 3 ธรรมะ คือ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 4 ธรรมะ คือ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่

หน้าที่ คือ สิ่งที่มีชีวิตจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่ที่นั่นมีธรรมะ หรือจะกล่าวได้ว่าปฏิบัติหน้าที่อาจจะทำให้ทุกหนทุกแห่งไม่ว่าในโบสถ์ กลางทุ่งนา สามารถจะมีคุณธรรม ได้ทั้งสิ้น

ทุกคนจะต้องปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือ ทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่เด็กผู้ใหญ่ แก่ชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้ ต้องทำให้สมบูรณ์ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้นได้เพราะรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรม ได้มีธรรมอยู่กับคน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ทำงาน

ปฏิบัติธรรมต้องถูกต้องและมีผลเป็นสุข การปฏิบัติธรรม หมายถึง การปฏิบัติถูกต้องตามกฎธรรมชาติ แล้วผล คือ ความสุข ความสงบใจ เป็นที่พอใจแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ต้องศึกษากันว่า อะไรถูก อะไรไม่ถูก อะไรดี อะไรชั่ว แล้วก็เลือกทำอยู่ฝ่ายที่ถูกหรือฝ่ายที่ดี ทุกเวลา ทุกสถานที่

3.4.2 ธรรมสำหรับผู้บริหาร พระพุทธศาสนามีหลักธรรมคำสอนหลายประการ ที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาประพฤติปฏิบัติ เพื่อความสำเร็จในหน้าที่บริหารและเพื่อครองตน ครองคนและครองงานกล่าวกันว่า ในปัญหาของชีวิตคนเราแทบทุกเรื่องทุกรายนั้น พระพุทธเจ้าทรงให้ข้อแนะนำเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ไว้หมดแล้ว และหลักธรรมพระพุทธองค์ แม้กาลเวลาจะล่วงเลยมาสองพันกว่าปี แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ยังทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้ดีอยู่เสมอ หลักธรรมสำคัญ บางประการ ซึ่งคาดว่าจะเหมาะกับนักปกครอง นักบริหารและผู้นำองค์กรจะพียงนำไปยึดถือ เป็นหลักปฏิบัติ มีดังนี้ (อมรา เล็กเรียงสนธิ์, 2542 : 147-153)

1) **ทศพิธราชธรรม 10 ประการ** เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์พึงปฏิบัติมาแต่โบราณกาล และนักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ หลักทศพิธราชธรรมมี 10 ประการ คือ

1.1 ทาน คือ การให้ การแบ่งปัน อาจเป็นการอนุเคราะห์หรือเพื่ออุชากุณ

1.2 ศีล คือ การสำรวม กาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาด ดึงงาม

1.3 บริจาค คือ การให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลัง  
เดือดร้อนตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข

1.4 อาชวะ คือ การมีอหยาตย์ชื่อตรง ยึดมั่นอยู่ในความสุจริตธรรม

1.5 มัทวะ คือ การมีอหยาตย์อ่อนโยน ละมุนละไมรับฟังคำตักเตือน

1.6 ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น

1.7 อักโกทะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจ  
แห่งความโกรธ

1.8 วิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น

1.9 ขันติ คือ การอดกลั้น ไม่ปล่อยกาย วาจา ใจ ตามอารมณ์ หรือกิเลสที่  
เกิดขึ้นมีขึ้นนั้น

1.10 อวิโรธนะ คือ การชำระรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

2) อริยฐาน 4 เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิมิต เป็นเครื่องน้อมนำ  
จิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสุข มี 4 ประการ

2.1 ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้

2.2 สัจจะ ความจริง คือ ประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด

2.3 จาคะ สละสิ่งที่ เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้าน  
หรือ ความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก

2.4 อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่ เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจมิให้  
ปั่นป่วนไปตามความรักใคร่พอใจ หรือความขัดเคือง เป็นต้น

3) พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิมิต มี 4  
ประการ

3.1 เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุข

3.2 กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่น

3.3 มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี

3.4 อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ

4) อคติ 4 เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ คือ

4.1 ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก

4.2 โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบ

4.3 โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา



4.4 ภัยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

5) **คหิสุข 4** หลักธรรมอันพึงทำให้ศฤหส์ถ์มีความสุข 4 ประการ คือ

5.1 อติสุขัง สุขเกิดจากการมีทรัพย์

5.2 บริโภคสุขัง สุขเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค

5.3 อนนุสุขัง สุขเกิดจากการไม่มีหนี้

5.4 อนวัชชะสุขัง สุขเกิดจากการประกอบกรงานสุจริตปราศจากโทษ

6) **สังคหะวัตถุ 4** เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน เป็นเหตุให้ตนเอง และหมู่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

6.1 ทาน ให้ปันสิ่งของให้แก่คนที่ควรให้

6.2 ปิยวาจา เจรจาด้วยคำอ่อนหวานจับใจ

6.3 อิตถจริยา ประพฤติสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน

6.4 สมนัตตา วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะตนเอง

7) **ขันติ โสรจจะ** เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้ดงาม

7.1 ขันติ คือ ความอดทนในสิ่ง 3 ประการ

7.1.1 อดใจทนต่อความโกรธแค้น ไม่แสดงอาการกริยาวาจาที่ไม่น่านับถือออกมาให้เป็นที่ปรากฏ

7.1.2 อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย

7.1.3 อดใจทนได้ต่อทุกเวทนาที่บังเกิดแก่ร่างกาย

7.2 โสรจจะ ความสงบเสงี่ยม

8) **หิริ โอตตปปะ** หลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย์ ให้อยู่ร่มเย็นเป็นสุขมี 2 ประการ คือ

8.1 หิริ ความละอายแก่ใจ ไม่อยากทำบาปทำชั่วในที่ลับและที่แจ้ง

8.2 โอตตปปะ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อทุกข์และความเสื่อมจึงไม่กระทำชั่ว

9) **อิทธิบาท 4** เป็นหลักธรรมที่ทำให้การประกอบกิจการงานสำเร็จด้วยดี มี 4 ประการ คือ

9.1 ฉันทะ ความพอใจในการทำสิ่งนั้น

9.2 วิริยะ ความเพียรพยายามที่จะทำให้สำเร็จ

9.3 จิตตะ ความเอาใจใส่ไม่ปล่อยปะละเลยงานของตน

9.4 วิมังสา การทำพินิจพิเคราะห์ ทำงานด้วยสมองและปัญญา

10) เวสัชชกรรม 5 เวสัชชกรรม แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี 5 ประการ คือ

- 10.1 ศรัทธา เชื่อสิ่งที่ควรเชื่อ
- 10.2 ศีล ประพฤติกาย วาจาเรียบร้อย
- 10.3 พาหุสัจจะ เป็นผู้ศึกษามาก
- 10.4 วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร
- 10.5 ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

11) ยุติธรรม 5 หลักธรรมที่ช่วยให้การพิจารณาตัดสินความเป็นไปด้วยความยุติธรรมมี 5 ประการ คือ

- 11.1 สัจจวาจา เน้นนำด้วยความจริง
- 11.2 ปันจิตตา ฉลาดแนะนำความเจริญและความเสื่อม
- 11.3 อสาทะเสนะ ตัดสินด้วยปัญญา
- 11.4 เมธาวิ นึกถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่อำภิสสินจ้าง
- 11.5) รัมมัญญะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

12) อปรีหานิยธรรม 7 ประการ หลักการร่วมรับรับผิดชอบ ช่วยป้องกัน การเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญมี 7 ประการ คือ

- 12.1 หมั่นประชุมกันเนืองนิจ
- 12.2 ประชุมกันอย่างพร้อมเพียง
- 12.3 ปฏิบัติตามกฎระเบียบไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ
- 12.4 ให้เกียรติให้ความเคารพนับถือผู้รู้
- 12.5 ให้เกียรติ คู่มครองสตรี
- 12.6 เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี
- 12.7 บำรุง คู่มครอง บรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ์

13) นาดกรธรรม 10 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับความประพฤติตนเป็น คนที่เป็นที่พึ่งของตนเองและคนอื่น และชุมชน มี 10 ประการ คือ

- |                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| 13.1 ศีล          | มีความประพฤติดี       |
| 13.2 พาหุสัจจะ    | มีความรู้ดี           |
| 13.3 กัลยาณมิตตตา | การคบคนดี มีที่ปรึกษา |

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 13.4 โสวัสสตา           | เป็นผู้ที่ว่าง่าย ตักเตือนได้            |
| 13.5 กิงกรณียะสุ ทักขตา | เป็นผู้ขยัน ขวนขวายทำกิจของหมู่หรือชุมชน |
| 13.6 รัมมกามตา          | เป็นผู้สนใจในปฏิบัติธรรม                 |
| 13.7 วิริยะ             | มีความเพียรพยายาม                        |
| 13.8 สันโดษ             | มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร  |
| 13.9 สติ                | มีสติที่มั่นคง                           |
| 13.10 ปัญญา             | มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์                     |

14) กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ เป็นหลักธรรมที่ทำให้ตนเองเป็นที่รักนับถือของคนทั่วไปมี 7 ประการ คือ

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| 14.1 ปิโย                 | ทำตนให้เป็นที่รัก                |
| 14.2 ครุ                  | ทำตนให้เป็นที่เคารพนับถือ        |
| 14.3 ภาวะนีโย             | ทำตนให้น่ายกย่องสรรเสริญ         |
| 14.4 วัตตัจจะ             | รู้จักพูด รู้จักชี้แจง           |
| 14.5 ว่าจะนักษะโม         | มีความอดทนต่อความวิพากษ์วิจารณ์  |
| 14.6 คัมภีรญจะ กะลังกัตตา | กล่าวชี้แจงเรื่องราวได้ที่ชี้แจง |
| 14.7 โนจัญจฺวานะ นิโยชะเย | ไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำสิ่งไม่ควร   |

15) บารมี 10 ประการ (ทศบารมี) เป็นบารมีอันยิ่งใหญ่ของพระเจ้า ที่ทรงบำเพ็ญมาแต่ละชาติเมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ซึ่งผู้บริหารควรทราบและน้อมนำพิจารณาเพื่อความเป็นผู้ที่ควรแก่การเคารพนับถือ มี 10 ประการ คือ

- |                   |   |
|-------------------|---|
| 15.1 ทานบารมี     | การเสียสละการให้สิ่งของ วิชาความรู้ และอื่น ๆ                               |
| 15.2 ศีลบารมี     | การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย ไม่ด่างพร้อย ไม่บกพร่อง                        |
| 15.3 เนกขัมมบารมี | การปลีกตัวจากกาม ไม่หมกมุ่นจนตกเป็นทาสของกาม                                |
| 15.4 ปัญญาบารมี   | การใช้ปัญญาแก้ปัญหา อุปสรรค ทำให้สังคมมีความสุข                             |
| 15.5 วิริยบารมี   | มีความเพียรปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ                     |
| 15.6 ขันติบารมี   | มีความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่มากระทบ ไม่แสดงปฏิกิริยาตอบโต้หรือแสดงอาการโกรธ |

15.7 สัจจบารมี รักษาความสัตย์อย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นต่อ  
งานและต่อเวลาอย่างเด็ดขาด

15.8 อธิษฐานบารมี ตั้งใจเด็ดเดี่ยวในการทำความดี เพื่อประโยชน์สุขของ  
คนทั่วไป

15.9 เมตตาบารมี มีความรักความปรารถนาดีต่อบุคคลทั่วไปอย่างเสมอ  
หน้า

15.10 อุเบกขาบารมี ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมไม่ตกเป็นทาส  
แห่งความรัก โลก โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้องแต่มุ่งรักษาความถูกต้อง  
และยุติธรรมเป็นหลัก

ดังนั้นการศึกษาหลักธรรมคำสอนในพระพุทธศาสนา พร้อมทั้งข้อคิด ประชญา  
ทั้งหลายจัดเป็นการรอบรู้อย่างหนึ่งของผู้บริหาร แต่การนำหลักธรรม ข้อคิดเหล่านี้ไปปฏิบัติ  
จนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและ  
พัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดเรื่องของความรู้จริยธรรมหรือค่านิยมเรื่องจริยธรรมเป็น  
เรื่องที่สอนกันง่ายกว่า พฤติกรรมทางจริยธรรมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน แต่ละ  
บุคคล แต่ละกลุ่มก็มีระดับความยากแตกต่างกันไป เป็นเรื่องที่จะต้องใช้ยุทธศาสตร์ อย่าง  
แยบยล กล่าว คือ จะต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจก่อน และจึงถึงขั้นการเปลี่ยนแปลง  
เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ เมื่อบุคคลเปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมของบุคคลก็จะ  
เปลี่ยนตามไปด้วย

สรุปด้าน คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารซึ่งมีความตระหนัก  
และยึดหลักธรรม น้อมนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยคุณธรรมที่จำเป็นที่  
ผู้บริหารควรมี เช่น การให้ปันเพื่ออนุเคราะห์คนอื่น การสำรวมกาย วาจา ใจ การให้สิ่งของ  
ช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน มีอหิสาภัยข้อตรง มีอหิสาภัยอ่อนโยน มีความขยันหมั่นเพียร การไม่  
โกรธง่าย ไม่ผูกโกรธอาฆาต การไม่เบียดเบียนรังแกคนอื่น มีความอดทนอดกลั้น และ  
การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

### 3.5 ด้านวิชาการ

3.5.1 คุณสมบัติด้านวิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และ  
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ

ภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีสมบัติทางวิชาการ (Professional qualities) ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์. 2524 : 61-67)

1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการด้านวิชาการทั่วไป (General education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาหลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนวการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2) ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and level of knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้หากว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3) การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In – service education) ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการ และเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่น ๆ และการเขียนบทความ

3.5.2 ความรู้พื้นฐาน นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์และความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำดีด้วย และ ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้ (วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล. 2523 : 79-80)

1) มีความรู้พื้นฐานและมีประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็น ปัญหา และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ที่นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2) มีความรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3) มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียนทำรายงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4) มีความจำดี (Memory ability) คือ สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในการทำงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารที่แสดงว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความใฝ่รู้ทางวิชาการ ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร และการพัฒนาองค์กร การนิเทศ การแนะแนว ประเมินผล การวิจัย สื่อ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม

### 3.6 ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าและให้แนวคิดไว้ ดังนี้

#### 3.6.1 ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ

3 ประการ คือ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. 2540 : 17-20)

1) ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวย

2) ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหาร โดยอาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

3) ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอบุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

3.6.2 คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร จากการสรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะ ด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2540 : 4)

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

3.6.3 มาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 6)

- 1) มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2) มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 4) มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
- 5) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

3.6.4 ความสามารถของผู้บริหาร นักบริหาร ได้วิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนเองได้ดีเพียงใด ประสบความสำเร็จมากน้อยกว่าหรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ (นิพนธ์ กิณางค์. 2543 : 73)

- 1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิควิชาการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์การศึกษาอบรมทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตัวเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวกับงาน

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3) ทักษะเชิงมนคติ (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนเองกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารทักษะ หัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

**สรุปได้ว่า** คุณลักษณะของผู้บริหารทางด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานที่ดี โดยผู้บริหาร ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด และ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

สุชา จันทน์เอม และสุรางค์ จันทน์เอม (2520 : 104) ได้ให้ความเห็นว่า เราไม่สามารถจะแยกทัศนคติและความคิดเห็นออกจากกันได้ เพราะทัศนคติและความคิดเห็นนั้นมีลักษณะคล้าย ๆ กัน แต่ลักษณะของความคิดเห็นจะไม่เหมือนทัศนคติไว้

อุทัย หิรัญโต (2526 : 80-81) กล่าวว่า “ความคิดเห็นของคนมีระดับ คือ อย่างผิวเผินก็มีอย่างลึกซึ้งก็มี สำหรับความคิดเห็นที่เป็นทัศนคตินั้น เป็นความคิดเห็นอย่างลึกซึ้งและติดตัวไปเป็นเวลานานและความคิดเห็นทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะอย่าง ซึ่งมีประจำตัวของบุคคลทุกคน ความคิดเห็นที่ไม่ลึกซึ้งและเป็นความคิดเห็นเฉพาะอย่าง และมีอยู่เป็นเวลาอันสั้น เรียกว่า “opinion” เป็นความคิดเห็นประเภทหนึ่งที่ไม่ตั้งอยู่บนรากฐานของพยานหลักฐานที่เพียงพอแก่การพิสูจน์ มีความรู้แห่งอารมณ์น้อยและเกิดขึ้นได้ง่ายแต่ก็สลายตัวเร็ว”



กวอดล จันทรศร (2539 : 5) ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า หมายถึง ความรู้สึกต่อบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้และการแสดงความคิดเห็นของบุคคลหนึ่ง บุคคลอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้

โคเรสนิคซ์ (Kolesnik. 1970 : 7 ; อ้างถึงใน ชัยยงค์ ภูเนตร์. 2543 : 21) ให้คำนิยามว่า “ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation judgment) หรือทัศนะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลจากทัศนคติ”

เดวิส (Davis. 1971 : 4 ; อ้างถึงใน ธิตินา โรจน์วัชรากิจบาล. 2543 : 11) กล่าวว่าไว้ว่าความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับ

เวปสเตอร์ (Webster. 1978 : 11 ; อ้างถึงใน อภิชาติ สุทธิชยาพิพัฒน์. 2544 : 17) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นเป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความรู้อันแท้จริงหรือความแน่นอน แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจ การลงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลจะเป็นไปตามที่บุคคลนั้นเป็นจริง หรือตรงตามที่คิดไว้”

**สรุป** ความคิดเห็น หมายถึง ความคิด ความรู้ ความรู้สึก การแสดงออกในด้านความเชื่อ ที่นำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลผลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อาจมีแนวโน้มที่จะมีความเห็นทั้งทางบวกและทางลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไรก็ตามความคิดเห็นอาจผิดพลาดได้หากไม่มีมูลความจริง

## 5. เทศบาลเมืองหนองคาย

เทศบาลถือว่เป็นหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้หลักการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จ ในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว ทั้งหลาย สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน เป็นฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546

## 5.1 ประวัติความเป็นมาและนโยบายของเทศบาลเมืองหนองคาย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสาระที่เกี่ยวกับเทศบาลเมืองหนองคาย ได้แก่ ประวัติความเป็นมา โครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย. 2549 : 1-15)

เทศบาลเมืองหนองคาย จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2478 ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองหนองคาย (ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 52 ตอนที่ 79 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2478) มีพื้นที่ประมาณ 4.5 ตารางกิโลเมตร ต่อมาคงเหลือประมาณ 3.2 ตารางกิโลเมตร เนื่องจากเขตเทศบาลส่วนหนึ่งติดกับแม่น้ำโขง เมื่อถึงฤดูฝนระดับน้ำขึ้นสูงและไหลเชี่ยวมาก เป็นเหตุให้ริมตลิ่งพังลงน้ำ จึงทำให้พื้นที่ของเทศบาลลดน้อยลงทุกปี สำนักงานเดิมเทศบาลเมืองหนองคายตั้งอยู่ถนนมิซึชิ โดยเช่าห้องแถวชั้นเดียวอยู่ติดกับบ้านพักปลัดจังหวัด ในปัจจุบันทางด้านตะวันออก ตรงข้ามธนาคารกรุงเทพพาณิชย์การ จำกัด (ปัจจุบันได้รื้อออกและปลูกสร้างใหม่เป็นอาคารพาณิชย์) ต่อมาในปี พ.ศ. 2490 ได้ย้ายอาคารสำนักงานมาอยู่ที่ปัจจุบันเลขที่ 251 ถนนประจักษ์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย เดิมเป็นอาคารไม้ชั้นเดียวซึ่งเป็นอาคารโรงเรียนช่างไม้ของเทศบาล ในปี พ.ศ. 2499 ได้ก่อสร้างสำนักงานใหม่เป็นอาคาร ค.ส.ล. 2 ชั้น ทรงไทย ตามแบบแปลนของกรมโยธาธิการ จากเงินกู้ ก.ส.ท. 420,000 บาท เมื่อปี พ.ศ. 2537 ได้ขยายเขตจากเดิม 3.2 ตารางกิโลเมตร เป็น 35.15 ตารางกิโลเมตร ประกอบด้วย 7 ตำบล คือ ตำบลในเมือง ตำบลมิซึชิ และบางส่วนของตำบลโพธิ์ชัย ตำบลหาดคำ ตำบลกวนวัน ตำบลเมืองหมี่ ตำบลหนองกอมเกาะ (สำนักงานเทศบาลเมืองหนองคาย. 2549)

### นโยบายของเทศบาล ปี 2549

#### 5.1.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่

- 1) ดำเนินการก่อสร้างและปรับถนน ให้อยู่ใน สภาพที่ใช้การได้ตลอดทั้งปี และจะก่อสร้างเป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก (ค.ส.ล.) ทุกสายภายใน 2 ปี
- 2) ปรับปรุงและติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะตามตรอกซอกซอย โดยการติดตั้งโคมไฟฟ้าให้เกิดแสงสว่างอย่างเพียงพอ
- 3) ดำเนินการก่อสร้างและปรับปรุงการวางระบบ ระบายน้ำในถนนทุกสายที่ยังไม่มีระบบการระบายน้ำการลอกท่อระบายน้ำอุดตัน การวางระบบการระบายน้ำ ถนนสายหนองคาย - โพนพิสัย พร้อมปรับปรุงสภาพภูมิทัศน์ให้สวยงาม

4) ดำเนินการส่งเสริมระบบการจราจร โดยการ ติด ตั้งสัญญาณไฟจราจร ตามสี่แยกและทางแยกต่าง ๆ ประสานและดำเนินการปรับปรุงสาธารณูปโภคระบบการ จ่ายน้ำประปาให้ได้คุณภาพและเพียงพอ

#### 5.1.2 ด้านการพัฒนาสังคม ได้แก่

1) ส่งเสริมด้านการศึกษาแก่โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ให้ได้มาตรฐาน โดยจัดหาครูอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถ เฉพาะด้านให้เพียงพอ พัฒนาบุคลากรให้มี คุณภาพ ศักยภาพที่สูงขึ้น จัดหาและสร้างห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องสอน ให้ ทันสมัย เพื่อพัฒนาเด็กนักเรียนให้มีความพร้อมความรู้ความสามารถในการแข่งขัน หรือเข้า ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้จำนวนมาก

2) ส่งเสริมและสนับสนุนการอนุรักษ์วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี อันดีงามของท้องถิ่น ให้เป็นกิจกรรมที่ยิ่งใหญ่ สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มาท่องเที่ยว ซึ่ง จะสอดคล้องกับเกียรติภูมิที่ได้ชื่อว่า "เมืองน่าอยู่อันดับ 7 ของโลก"

3) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษาและนันทนาการต่าง ๆ แก่เด็ก เยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นให้มี โอกาสใช้เวลาว่าง ออกกำลังกาย พักผ่อนหย่อนใจ แข่งขันกีฬาพร้อมกับหมู่คณะได้อย่างเต็มความสามารถ

4) บริการรักษาและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ให้มีพลานามัย ที่สมบูรณ์แข็งแรง และมีความปลอดภัยจากโรคระบาด โรคติดต่อ อันจะคุกคามและเป็น อันตรายต่อประชาชน

5) พัฒนาการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนให้เกิดจิตสำนึกรักชุมชน รักความสะอาด รักหนองคาย ให้เป็นเมืองน่าอยู่และเกิดความผาสุก

6) ยกฐานะสาธารณสุขมูลฐานชุมชน โดยจัดหา วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ อุปกรณ์ให้มีความสามารถเท่า เทียมกับโรงพยาบาลขนาดเล็ก เช่น มีแพทย์ หรือ พยาบาล ประจำ

7) เพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาความสะอาด โดยการรณรงค์จัดกิจกรรม อย่างต่อเนื่อง และเพิ่มรถจัด เก็บขยะ พนักงานจัดเก็บขยะและเพิ่มถังขยะให้มีจำนวนเพียงพอ

#### 5.1.3 ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

1) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมชุมชน โดยเฉพาะการจัดตั้งชุมชนเมือง ที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ชุมชนละ 1 ตำบลบาท ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร กองทุน

2) ส่งเสริมสนับสนุนภูมิปัญญาชุมชนใน "โครงการหนึ่งชุมชนหนึ่งผลิตภัณฑ์"

3) ส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้แก่ประชาชน โดยการฝึกอบรมอาชีพ จัดตั้งกลุ่มอาชีพขยายเครือข่ายกลุ่มอาชีพระหว่างกลุ่มอาชีพ ในเขตชุมชนเทศบาลเมืองด้วยกัน และระหว่างกลุ่มอาชีพในเขตเทศบาลกับกลุ่มอาชีพนอกเขตเทศบาล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มอาชีพด้วยกัน

4) พัฒนาแหล่งการค้า ตลาดสด ให้เป็นสถานที่ที่มีความสะดวกปลอดภัย ปราศจากพาหะนำเชื้อ เช่น แมลงสาบ หนู สุนัขจรจัด สิ่งปฏิกูลและเพิ่มแสงสว่างในบริเวณ ตลาดให้เพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก

#### 5.1.4 ด้านการเมืองการบริหาร ได้แก่

1) ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารกองทุน

2) ดำเนินการปกครองและบริหารงานเทศบาล ตามอำนาจหน้าที่ให้เกิดความเป็นธรรมและเสมอภาคเท่าเทียมกันแก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยทั่วถึง

3) พัฒนาปรับปรุงและลดขั้นตอนการบริหารงาน ให้เกิดความสะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน

4) สร้างความรู้ความเข้าใจการปกครองระบอบประชาธิปไตย กฎหมายระเบียบข้อบังคับการบริหารเทศบาลสู่ประชาชน

5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การศึกษาของประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น

6) ปรับปรุงรายได้และจัดเก็บภาษีของทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพ

7) เสริมสร้างและปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้ให้เพียงพอต่อการให้บริการแก่ประชาชนและเกิดประสิทธิภาพ

8) พัฒนาระบบป้องกันภัย รวมทั้งสนับสนุนจัดตั้งพลังมวลชน เพื่อเป็นกำลังท้องถิ่น ในยามไม่ปกติ

9) พัฒนาปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ เอกสารต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวยและเพียงพอต่อการปฏิบัติ

### 5.1.5 ด้านพัฒนาสิ่งแวดล้อมและจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

- 1) มุ่งพัฒนาบ้านเมืองให้ปราศจากมลภาวะขยะและน้ำเสีย โดยการดำเนินการประสานงานกับส่วนกลาง เพื่อดำเนินโครงการระบบบำบัดน้ำเสีย โครงการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และความสมดุลของสภาพแวดล้อม
- 2) สร้างสวนสาธารณะหรือปรับปรุงสวนสาธารณะหนองถื่นให้มีความสะอาดสวยงามเป็นระเบียบและปลอดภัย และให้เป็นสถานที่ออกกำลังกายพักผ่อนหย่อนใจเป็นที่ปรารถนาของประชาชน
- 3) ปรับปรุงหนองไผ่เตี้ย และหนองกอมเกาะที่อยู่ในเขตเทศบาลให้เป็นสวนสาธารณะ
- 4) ดำเนินการปลูกต้นไม้ขนาดใหญ่ ไม้ดอก ไม้ประดับ ให้เกิดภูมิทัศน์ที่สวยงามและเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้มากขึ้น
- 5) จัดหาหรือจัดสร้างห้องน้ำสาธารณะ ตามสถานที่ท่องเที่ยวให้เพียงพอ
- 6) ปรับปรุงป้าย บอกระเบียงทางคมนาคม ซี่งถนน ซี่งซอย แหล่งท่องเที่ยว และสถานที่สำคัญต่าง ๆ ให้สวยงามและชัดเจน ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศให้สมกับเป็นเมืองท่องเที่ยว

## 5.2 โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี

5.2.1 สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่ง เรียกว่า พนักงานเทศบาล

1) สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหารอันเป็นวิธิต่างแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาล นี้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี (ปัจจุบัน มีการแก้ไขให้อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาล จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้

- 1.1) สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน
- 1.2) สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน

1.3) สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

1.4) สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง โดยให้ผู้ว่าราชการแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าว คือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้วให้สมาชิกเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการ ความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2) นายกเทศมนตรี โดยนายกเทศมนตรีต้องได้รับเลือกโดยตรงจากประชาชน และมีรองนายกเทศมนตรี ดังนี้ เทศบาลตำบล มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมืองมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน และเทศบาลนครมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

### 3) พนักงานเทศบาล

5.2.2 พนักงานเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาล นั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัย ในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับเทศมนตรีที่ว่านายกเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานของเทศบาลออกเป็น 6 ส่วน (ระเบียบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ว่าด้วยการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาล การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519) เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ ดังนี้

1) สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแผนและนโยบายของเทศบาล ทั้งมีหน้าที่เป็นเลขานุการของสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียนตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ เช่น สถานธนาภิบาลของเทศบาล (โรงรับจำนำ)

2) ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาลควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาดสาธารณะ สุสาน และฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้าอันอาจจะเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชน รวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เทศบาลบางแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้น เช่น โรงพยาบาลของเทศบาลนครเชียงใหม่ นอกจากนี้แล้วเทศบาลเล็ก ๆ ก็จัดให้มีสถานอนามัย ศูนย์บริการสาธารณสุข

4) ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ทางระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมืองและงานสาธารณูปโภคงานควบคุมการก่อสร้างอาคาร เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้าหรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

5) ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ และจำหน่ายน้ำสะอาด ตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

6) ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ การศึกษา งานสวัสดิการสังคม และนันทนาการตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้อาจจัดให้มีฐานะเป็นสำนัก กอง ฝ่าย แผนก หรืองานก็ได้โดยคำนึงถึงลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานได้ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล แต่หากงานใดยังไม่มีความจำเป็นจะต้องแยกจัดเป็นส่วนการบริหารงานต่างหาก ก็ให้รวมกิจการนั้นเข้ากับส่วนอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ หรือเทศบาลใดมีงานอื่นเพิ่มขึ้นจากที่กำหนดไว้และไม่อาจรวมไว้กับส่วนใดได้ก็อาจจัดเป็นส่วนต่างหากก็ได้ตามหลักเกณฑ์ข้างต้น โดยอนุโลม

### 5.3 การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือ นายกเทศมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่านายกเทศมนตรีรับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว นายกเทศมนตรีก็ เช่นเดียวกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมนายกเทศมนตรี

5.3.1 การบริหารบุคคล ระบบการบริหารงานบุคคลของเทศบาลไทยเป็นระบบที่ให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในระดับชาติของรัฐบาลเป็นผู้ว่าหลัก และควบคุมการดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาลทุกแห่งทั่วประเทศ ทั้งนี้โดยคาดหวังที่จะให้เกิดเสถียรภาพและความมั่นคงในการบริหารการปกครองประเทศเป็นสำคัญ ส่วนในระดับที่ต่ำกว่าลงไปนั้น ให้มีการจัดตั้งอนุกรรมการบริหารงานบุคคลลดหลั่นกันลงไป จึงจะเห็นได้ว่า องค์การบริหารบุคคลของเทศบาลตั้งแต่ในระดับชาติ ที่มีคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) และคณะอนุกรรมการพนักงานเทศบาลประจำจังหวัด (อ.กท.) ในระดับจังหวัดจะประกอบไปด้วยคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ ที่ประกอบด้วยข้าราชการประจำของราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกือบทั้งหมด โดยเฉพาะข้าราชการจากกระทรวงมหาดไทย

5.3.2 การบริหารการคลัง การบริหารการคลังไว้ ดังนี้ (กิริติพงษ์ แนวนมาลี และวิน พรหมแพทย์. 2540 : 21-22 ; อ้างถึงใน โกวิทช์ พวงงาม. 2549 : 4)

การที่เทศบาลจะสามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้ ตามที่กฎหมายกำหนดไว้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียารายได้เป็นของตนเอง

ในการดำเนินงานของเทศบาล การจัดเก็บรายได้และการใช้จ่ายจะถูกควบคุมกำหนดโดยตรงจากรัฐบาล โดยรัฐบาลจะกำหนดเป็นกฎหมายว่า จะมียารายได้กี่ประเภท มี

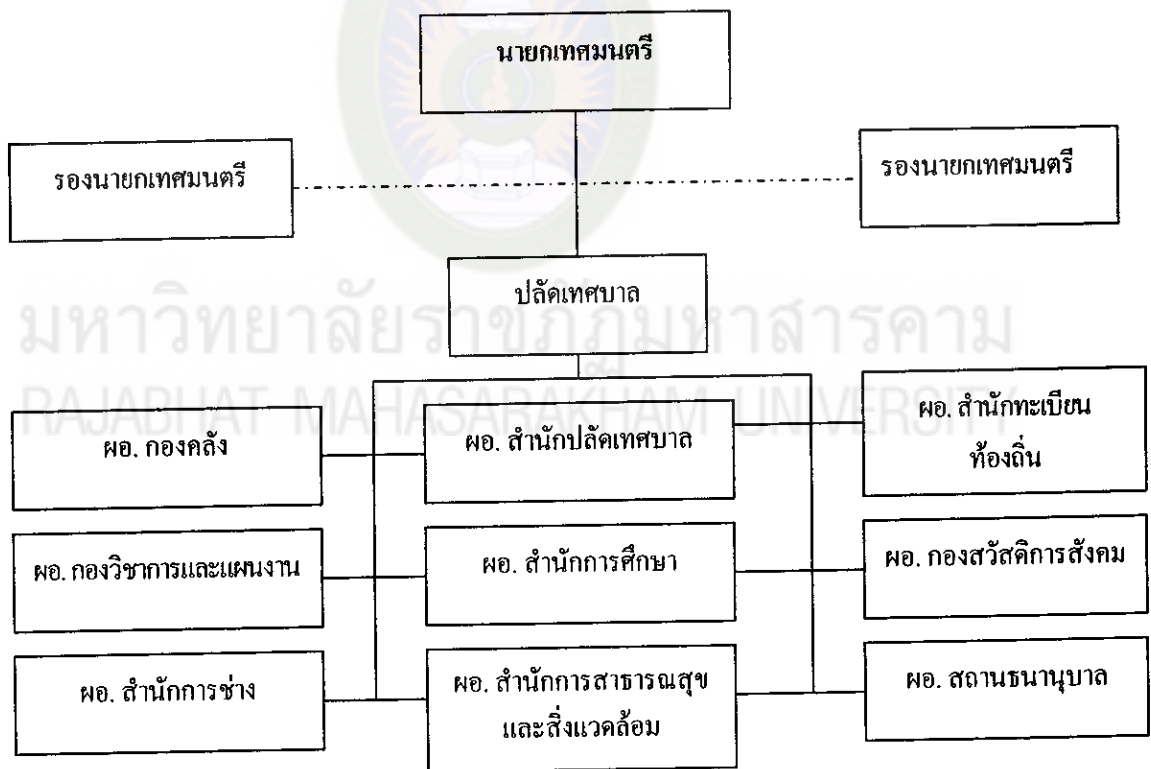


อะไรบ้าง และจะได้มาอย่างไรบ้าง เช่น ภาษีอากร ค่าธรรมเนียม ค่าใบอนุญาตฯลฯ และอัตราในการจัดเก็บภาษี รวมทั้งการแบ่งรายได้นี้เป็นส่วนหนึ่งของรายได้ประเภทภาษีให้แก่เทศบาล ส่วนกลางก็เป็นผู้กำหนดอีกด้วย

เมื่อเทศบาลมีรายได้แล้ว ก็จำเป็นจะต้องกำหนดแนวทางในการใช้จ่ายในรูปแบบเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี โดยผ่านความเห็นชอบจากสภาเทศบาลเสียก่อน และการตรวจสอบบัญชีจะเป็นการควบคุมสุดท้ายเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

อย่างไรก็ดี ในปัจจุบันปัญหาสำคัญด้านการคลังของเทศบาลก็คือ รายได้ไม่เพียงพอ เนื่องจากว่าหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้เทศบาลทำนั้นมากเกินไปกว่าความสามารถในการหารายได้ของเทศบาลเอง รวมทั้งการแบ่งสรรภาษีที่รัฐจัดเก็บจากจังหวัด (เช่น ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพสามิต) ก็มีจำนวนน้อยเช่นกัน

**แผนภูมิการบริหารงานเทศบาลเมืองหนองคาย**



**แผนภูมิที่ 1 : แสดงโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลเมืองหนองคาย**

ที่มา : เทศบาลเมืองหนองคาย, 2549 : 16

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร มากกล่าว เนื่องจากยังไม่ปรากฏงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารเทศบาล โดยตรง งานวิจัยที่นำมากล่าวมี ดังนี้

บุบผา เสนาวิน (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทฤษฎีของหัวหน้าหมวดวิชาและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยปรากฏว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากทั้ง 4 คุณลักษณะ กล่าว คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถเข้าสังคมได้ทุกระดับ ไม่เคอะเขิน หวาดกลัว รองลงมา คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันกิจกรรมทางวิชาการ
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมีรสนิยมการแต่งกายดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รองลงมา คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมีวาจาสุภาพเรียบร้อย ไม่ชอบพูดคำหยาบ
4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ที่อยู่ในระดับสูงสุด คือ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บริหาร โรงเรียนพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

ภาพร เรืองไชย (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนกับบทบาทการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัย ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครนายก อำเภอเมืองนครนายก ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก อำเภอเมืองนครนายก มีคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก อำเภอเมืองนครนายก มีบทบาทการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัย โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทการบริหารงานวิชาการปฐมวัยโดยรวม และใน 4 งาน อยู่ในระดับมาก

3. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบทบาทการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยในโรงเรียนประถมศึกษาในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประพนธ์ ไพลคำ (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยทำการศึกษาคูณลักษณะ 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ทั้งครูและกรรมการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง เชื่อสัจสุจริต มีเหตุผลสุ่มรอบคอบ มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ด้านความรู้เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่ ทั้งครูและกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารบุคคล เป็นผู้รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน

3. ด้านบุคลิกภาพ ทั้งครูและกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพด้าน มนุษย์สัมพันธ์ดี เข้ากับสังคมและชุมชน ได้มีน้ำใจไมตรี และให้ความอบอุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและมีสุขภาพจิตดี

4. ด้านความสามารถในการบริหาร ทั้งครูกรรมการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารในการแก้ปัญหาสูง มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005) โดยศึกษาคูณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษานิเทศก์จังหวัดและผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิสูงเป็น

อันดับแรก รองลงไป ได้แก่ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร และ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

ประสงค์ ศรีบุญพิมพ์สวย (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่ประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละด้านสูงสุด ได้แก่ มีความประพฤติดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีบุคลิกภาพที่ดีน่าเลื่อมใส

2. ผู้ช่วยผู้บริหารควรมีลักษณะเด่นสำคัญที่พึงประสงค์ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานในฝ่ายที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีความซื่อสัตย์สุจริตยุติธรรม 3) มีสุขภาพร่างกายและสุขภาพจิตในการปฏิบัติงาน 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน 5) มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองและผู้อื่น แต่ลำดับความเด่นในวิชาการ ลำดับแรก ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรและวัตถุประสงค์ ประเมินผล ฝ่ายธุรการ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในงานสารบรรณ การเงินและพัสดุ และ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารการมีข้อเสนอแนะว่า 1) คณะกรรมการข้าราชการครูเป็นผู้พิจารณา 2) ควรพิจารณาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติ การปรับตัวกับเพื่อนร่วมงาน และประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี 3) ควรเปิดโอกาสให้ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และหัวหน้าหมวดวิชามีส่วนร่วมในการพิจารณา 4) ควรจะมีการสอบคัดเลือกและประเมินผลงานที่ปฏิบัติ

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

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครู อาจารย์ชายและครูอาจารย์หญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามทัศนะของครูอาจารย์หญิงและชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์หญิงมีทัศนะที่พึงประสงค์ของครูอาจารย์ชาย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการที่ต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปี และตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครู อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิสุทธิ คำพุด (2542 : 67-71) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ตามทัศนะของผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา รายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความรู้ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และคุณลักษณะด้านคุณธรรมด้านจริยธรรม ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผู้บริหารมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านบุคลิกภาพ ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมได้จำแนกของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอน และตัวแทนชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านคุณธรรมจริยธรรม

คำจันทร์ นาสะอ้าน (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ระดับมากที่สุด ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริการงาน

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านบุคลิกภาพ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านภาวะผู้นำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสงค์ หอมชื่น (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรม และผู้นำด้านชุมชน อยู่ในระดับมาก

2. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. ครูโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สอนในระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ. 01 เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านผู้นำด้านชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

4. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สอนอยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก โดยมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น ๆ รองลงมา คือ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุน ตามลำดับ

2. ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากและมีการใช้ทักษะการบริหารแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา คือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษา และการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

3. แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พูนทรัพย์ พ่วงนาคพันธ์ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของครูโรงเรียนอุดมวิทิตตามแนวปฏิรูปการศึกษา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี การวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อคุณลักษณะของครูโรงเรียนอุดมวิทิตตามแนวปฏิรูปการศึกษา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ และด้านทักษะการสอน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อคุณลักษณะของครู โรงเรียนอุดมวิทยาตามแนวปฏิรูปการศึกษา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามเพศ และระดับชั้นเรียน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นของนักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อคุณลักษณะของครู โรงเรียนอุดมวิทยาตามแนวปฏิรูปการศึกษา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ โดยจำแนกเป็นผู้ปกครองเครือข่ายและผู้ปกครองทั่วไป พบว่า ไม่แตกต่างกัน และเมื่อเปรียบเทียบโดยจำแนกตามระดับชั้นของนักเรียนในปกครอง พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะของนักเรียนและผู้ปกครองเกี่ยวกับคุณลักษณะของครู โรงเรียนอุดมวิทยาตามแนวปฏิรูปการศึกษา อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า ข้อที่นักเรียนมีความต้องการมากที่สุด โดยเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ให้ครูสั่งงานน้อยลงและกำหนดส่งให้ชัดเจน ให้ครูพูดจาสุภาพ ให้ครูจัดกิจกรรมให้มาก ส่วนผู้ปกครองต้องการมากที่สุด โดยเรียงความถี่จากน้อยไปหามาก 3 อันดับแรก คือ ให้นักเรียนเก็บหนังสือไว้ที่โรงเรียน เน้นด้านวิชาการให้มาก ให้ครูให้การบ้านมากกว่านี้

อรุณวรรณ นาคทองดี (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตอำเภอองครักษ์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครนายกในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นครูมืออาชีพ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยจำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหารงาน และพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ระดับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารองค์กร ควรเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถ สมดังคำกล่าวที่ว่าผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งคนดีและคนเก่ง มีใจดีหรือเก่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น นอกจากนี้ผู้บริหาร ยังต้องมีความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมอีกด้วยโดยเฉพาะผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ซึ่งต้องรับผิดชอบในการบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นผู้บริหารจะต้องใช้ศักยภาพสูงในการบริหาร จัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้สามารถเอื้ออำนวย



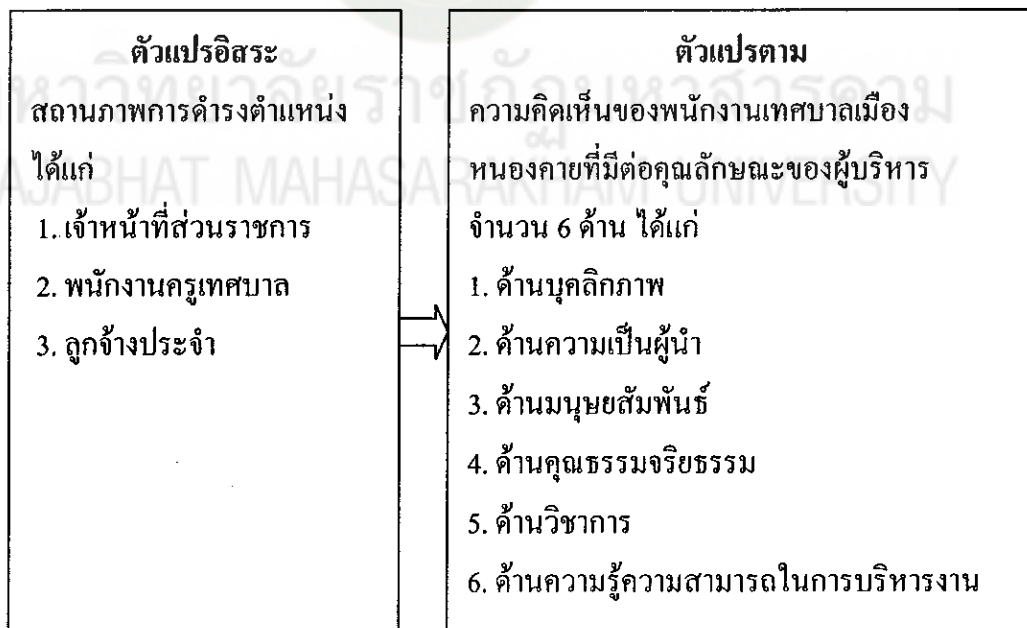
ในการจัดการหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพสนองนโยบายของเทศบาลได้นั้น ผู้บริหารส่วนราชการ จะต้องมີคุณลักษณะที่ดีทั้งในด้านส่วนตัวและด้านวิชาการดังกล่าวมาแล้วนั้น

## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ทั้งนี้ได้ปรับปรุงจากกรอบแนวคิดของ คำจันทร์ นาสะอ้าน และ กิตติมาพร โสกาวิทย์ ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านความเป็นผู้นำ
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
5. ด้านวิชาการ
6. ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 : แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย