บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
2. ลักษณะผู้นำ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ
5. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
6. การพัฒนาภาวะผู้นำ
7. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา
8. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
9. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    10.1 งานวิจัยในประเทศ
    10.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำและภาวะผู้นำ นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การ ที่จะทำให้บางคนชนะใจลูกน้อง จนทำให้เกิดความทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ลูกน้องเกลียดจนกระทั่งขับไสไล่ส่ง มีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำแตกต่างกันดังนี้

ความหมายของผู้นำ (Leader) มีผู้ให้ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ไว้ใน ลักษณะต่าง ๆ กันดังนี้

จรรยา มานิตกุล (2537 : 95) กล่าวไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งเพราะมี

ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา ได้รับการยอมรับที่จะพาผู้ตามหรือหมู่ชนให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์การหรือหมู่ชนได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 95) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์การหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะอื่น ๆ (2541 : 197) ให้ความหมายว่าผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ถวิล มาตรเลี่ยม (2542 : 7) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรรูปนัย (formal Organization) และองค์กรอรูปนัย (Informal Organization) เป็นผู้มีอิทธิพลที่จะนำและร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นได้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำ (Leader) จะต้องนำ (Lead) ผู้ตาม (Follower) ปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 89) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม เป็นอิทธิพลในทางบวก บุคคลในกลุ่มยอมรับและยอมปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ

จากความหมายของคำว่าผู้นำที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า หรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทุกคนให้การยอมรับนับถืออย่างเต็มใจ ให้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเป็นผู้ประสานงานเพื่อนำพาให้องค์กรดำเนินไปด้วยความเจริญก้าวหน้าและมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อประสานงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการดังนี้

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2540 : 48) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2540 : 128) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจูงใจให้คนปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน

กรีน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2540 : 9 ; อ้างอิงมาจาก Green. 1983 : 3)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม องค์ประกอบภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและบริบท

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 410) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ และความสามารถในการชักชวนหรือชี้ชวนคนอื่นให้ปฏิบัติตามในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เทพพนม เมืองแมน และ สวิงสุวรรณ (2540 : 184) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในหมู่คณะมากที่สุดในการจูงใจให้ปฏิบัติตามให้มีความเห็นคล้อยตามความต้องการ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานหรือบุคคลอื่น ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภาระกิจขององค์การ

ประพันธ์ สุริหาร (2543 : 127) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่น โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในผู้นำนั้น เคารพนับถือให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความเต็มใจเพื่อปฏิบัติภาระกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายภาวะผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและพลังร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. ลักษณะผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นดุจดวงประทีป ขององค์การเป็นตัวแทนขององค์การ และเป็นจุดรวมพลังของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึงควรมีลักษณะดังนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 84 - 90) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้
   1.1 ความเฉลียวฉลาด
   1.2 ปรับตัวเก่ง
   1.3 เปิดตัว – เปิดเผย

1.4 ความเพียรพยายาม

1.5 ร่างกายแข็งแรง

1.6 ความกระตือรือร้น

1.7 เป็นคนทำงานหนัก

1.8 ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.9 ไหวพริบ

1.10 ความอดทน

1.11 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

1.12 พลังงานสูง – ไฟแรง

1.13 ความคิดสร้างสรรค์

1.14 ความริเริ่ม – การออกแบบ

1.15 ความรู้ ภูมิปัญญา

1.16 บูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะดังนี้

2.1 ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น

2.2 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป

2.3 กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมในหน่วยงาน

2.4 เชื่อมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

2.5 รู้จักตนเองเป็นอย่างดี

2.6 กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย

2.7 มีความสามารถในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคคล

2.8 แปลวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง

2.9 มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต

2.10 พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ

2.11 ดึงดูดคนให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สตอกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 74-75) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า

2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

4. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งที่งาน

5. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับผู้อื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

เคียร์ธ, เดวิส (สุนันท์ จรูญรัตน์. 2536 : 21 ; อ้างอิงมาจาก Keith Davis) ได้สรุปรวมลักษณะสำคัญบางประการของผู้นำเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรไว้ว่า ลักษณะผู้นำต้องประกอบด้วย

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่เฉลียวฉลาดมากกว่าปกติจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า

2. การบรรลุนิติภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำส่วนมากมีแนวโน้มที่มั่นคงทางอารมณ์ บรรลุนิติภาวะทั้งในแง่ความในใจและกิจกรรมที่แสดงออก

3 แรงจูงใจภายในและแรงขับด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drive) ผู้นำมักจะมีความพยายามและพลังงานที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4 ทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Attitude) ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะให้ความสำคัญและให้ความใกล้ชิดกับผู้ตามหรือสมาชิก

สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีที่ให้ผู้บังคับบัญชาทำให้เกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธา คุณลักษณะผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดมีความคิดสร้างสรรค์และมีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถปรับพฤติกรรมให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้เหมาะสม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาผู้นำมี 4 ทฤษฎี คือ คุณลักษณะของผู้นำ (Triat) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Transformational) และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีทฤษฎีที่สำคัญ 5 ทฤษฎี ได้แก่

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard
3. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของ George Graen

4. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House

5. ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วมของ Victor Vroom และ Phillip Yetton

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

LPC Contingency Theory ของ Fred Fiedler (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 162 – 163) Fiedler กล่าวว่า ประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้นำแบบ LPC สูงหรือแบบ LPC ต่ำ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการควบคุมสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

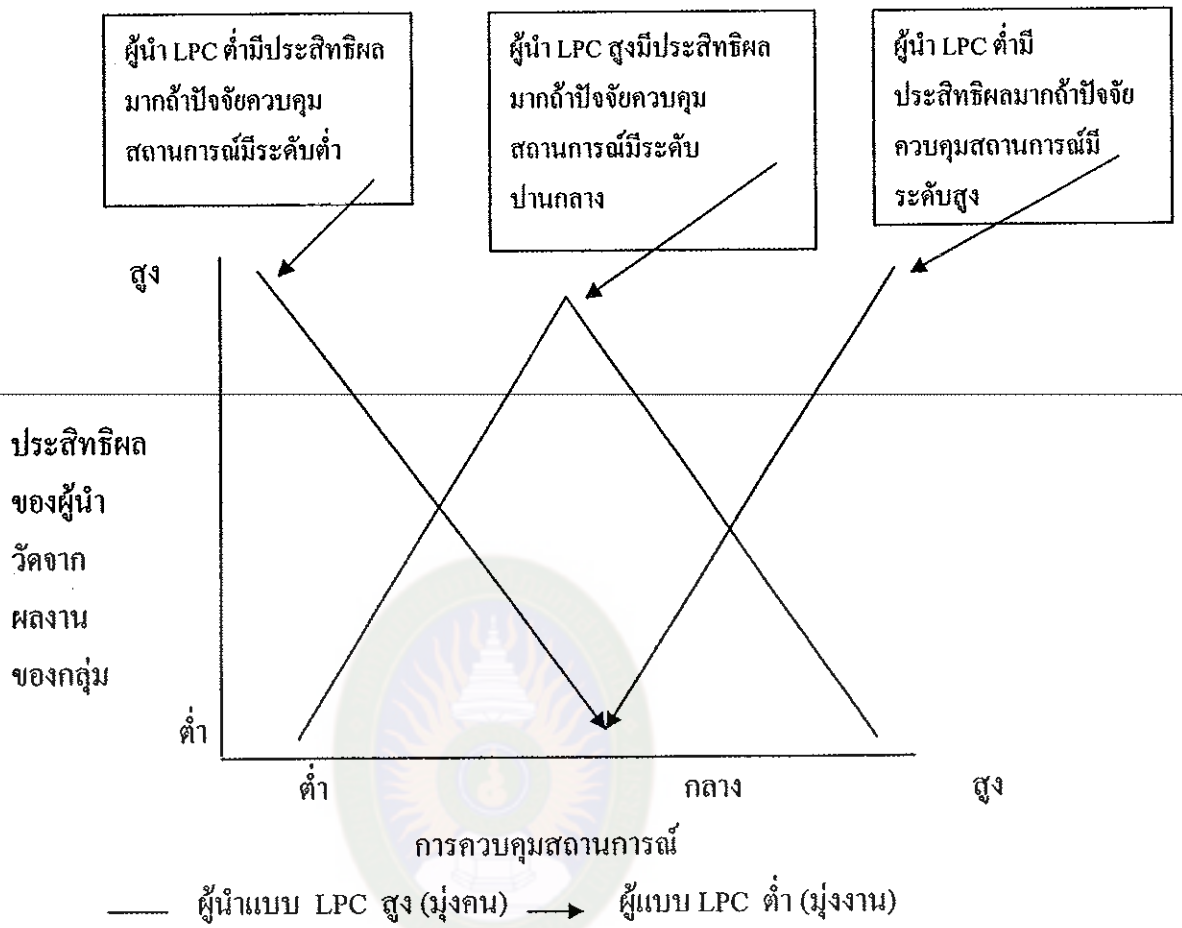
1.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม

1.2 ความชัดเจนของเป้าหมายและบทบาทของผู้ปฏิบัติตาม

1.3 อำนาจโดยตำแหน่งของผู้นำ

เมื่อปัจจัยการควบคุมสถานการณ์มีระดับต่ำมาก (ความสัมพันธ์เชิงบวกบ้างลบบ้าง งานมีโครงสร้างชัดบ้างไม่ชัดบ้างและผู้นำมีอำนาจปานกลาง) ประสิทธิผลของงานจะเกิดได้ถ้าผู้นำมี LPC สูง (มุ่งคน) ดังภาพที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 1 ผลลัพธ์จากโมเดลของ Fiedler (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 162-163)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey และ Blanchard (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 164 – 165) เป็นทฤษฎีที่เน้นการเลือกแบบภาวะผู้นำโดยให้ความสนใจความพร้อมของผู้ตามใน 2 มิติ คือ มิติด้านพฤติกรรมการทำงาน และมิติด้านพฤติกรรมความสัมพันธ์ซึ่งมิติทั้ง 2 ด้านนี้เป็นอิสระต่อกันแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ ได้แก่

1. แบบมอบอำนาจ (Delegating) ผู้นำจะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิผลสูงสุด ถ้าผู้ตามเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานมาก

2. แบบให้โอกาสร่วมมือ (Participative) ได้รับการสนับสนุนให้กำลังใจจากผู้นำ

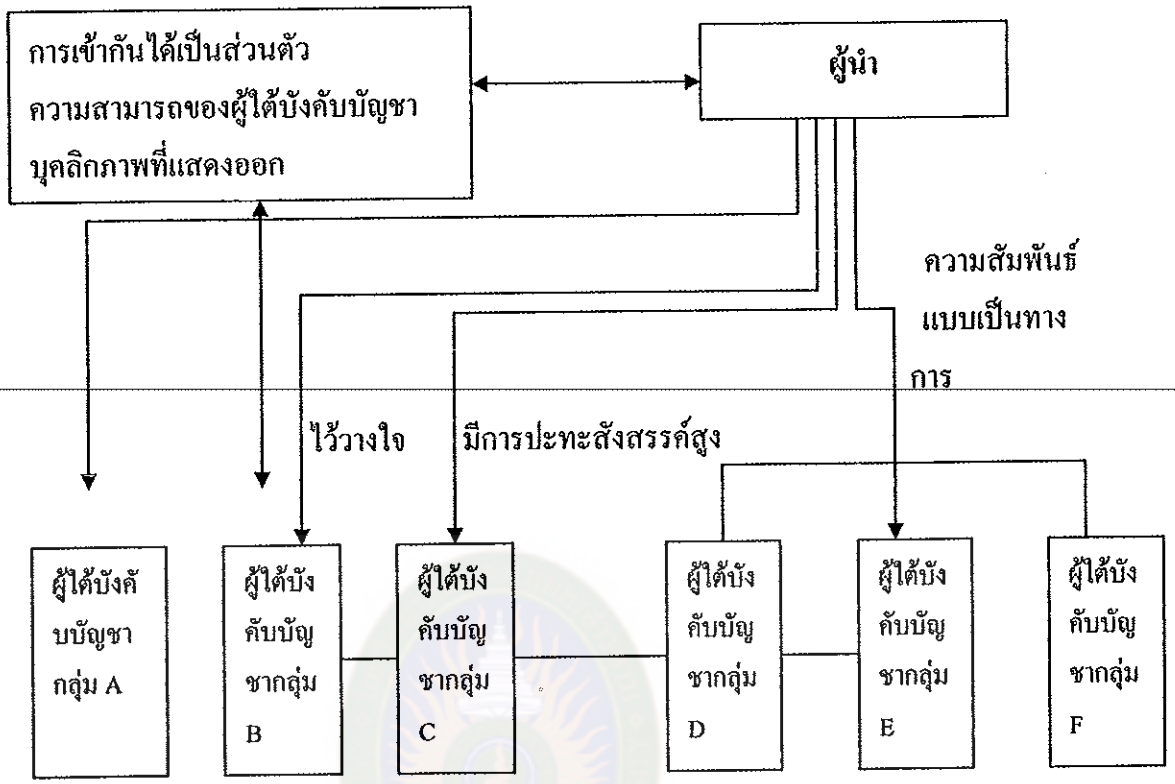
3. แบบขายความคิด (Selling) คือ การอธิบายคำสั่งให้ชัดเจนสามารถปฏิบัติได้

4. ผู้นำแบบบอกกล่าว (telling) คือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานและให้การนิเทศอย่างใกล้ชิด

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิก

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกของ George Graen (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2541 : 204) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader – member Exchange (LME) theory) ผู้นำจะสร้างกลุ่มพวกเดียวกันกับกลุ่มคนที่เป็นพวกอื่นขึ้นมา ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในกลุ่มที่เป็นกลุ่มคนพวกเดียวกันนี้จะมีสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่า อัตราการออกจากงานน้อยและพอใจหัวหน้ามากกว่า ผู้นำมักจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงที่จะพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่า ซึ่งความสงสัยเหล่านี้ทำให้ผู้ศึกษาคือ George Graen และผู้ร่วมงานเขาได้พยายามสังเกตซึ่งเป็นพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและสมาชิก ในทฤษฎีนี้กล่าวว่าเนื่องจากแรงกดดันด้านเวลาผู้นำจึงสร้างความสัมพันธ์พิเศษกับผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะกลุ่มเล็ก ๆ คนแต่ละคนในกลุ่มเล็กนี้จะมีความรู้สึกเป็นกลุ่มคนพวกเดียวกัน (In – group) มากขึ้น เขาจะมีความไว้วางใจกันและได้รับความสนใจจากผู้นำในจำนวนที่ไม่เท่าเทียมกันและดูเหมือนว่าจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มนั้น ๆ จะกลายเป็นกลุ่มคนพวกอื่น (Out – group) ดังภาพที่ 2

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาพที่ 2 การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2541 : 204)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของ Robert House ซึ่งได้สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเอื้ออำนวยให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยทำความชัดเจนกับวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายผู้นำตามทฤษฎี Path – Goal ของ House มีพฤติกรรม 4 แบบคือ

1. แนะนำ (Instrumental) คือ เป็นผู้แนะนำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

2. สนับสนุน (Instrumental) คือ สนใจ เอาใจใส่ และสนับสนุนการทำงานของผู้ตามให้บรรลุเป้าหมาย

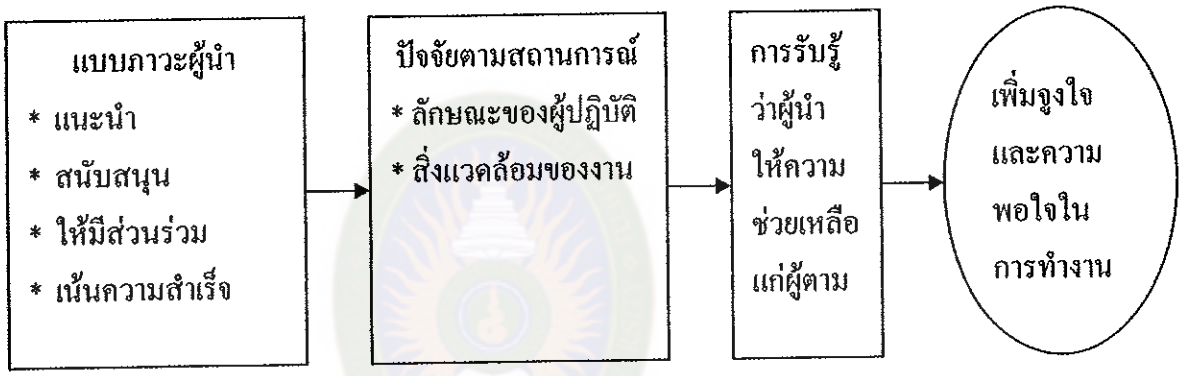
3. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม (Participative) คือ แสวงหาข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตามและเปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ

4. เน้นความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented) คือ มุ่งไปสู่ความสำเร็จของงาน โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

House อธิบายว่า ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมต่างกัน เมื่อสถานการณ์ต่างออกไป ถ้าผู้ปฏิบัติยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้นำจะต้องใช้พฤติกรรมการสั่งการ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติมีประสบการณ์สูง มีความสามารถดี ผู้นำก็ควรจะใช้พฤติกรรมการสนับสนุน พฤติกรรมที่ผู้นำจะเลือกใช้ตามสถานการณ์นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัย 2 ด้านคือ

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 161 – 162)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ทฤษฎีผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ทฤษฎีแบบมีส่วนร่วมของ Victor Vroom และ Phillip Yetton (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. 2541 : 206 – 208) ทฤษฎีนำเชิงสถานการณ์ผู้นำแบบมีส่วนร่วม โมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมคือทฤษฎีผู้นำซึ่งจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์เพื่อตัดสินใจหารูปแบบของการร่วมตัดสินใจในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Victor Vroom และ Phillip Yetton ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โครงสร้างต้องการกิจกรรมที่ทำเป็นกิจวัตรและไม่เป็นกิจวัตร นักวิจัยได้มีการโต้แย้งกันว่าพฤติกรรมผู้นำต้องมีการปรับปรุงเพื่อเป็นสิ่งสะท้อนกลับถึงโครงสร้างงานโมเดลของ Vroom และ Yetton เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มของกฎเกณฑ์ซึ่งจะใช้ในการตัดสินใจโดยบอกสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โมเดลจะเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ซับซ้อน ซึ่งจะแสดงรูปแบบผู้นำ 5 แบบตามสถานการณ์

ผู้นำแบบเผด็จการ I (Autocratic I) เป็นผู้นำที่แก้ปัญหาตัดสินใจด้วยตัวเอง และใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในเวลานั้น

ผู้นำแบบเผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำที่หาข้อมูลที่จำเป็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตัวเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ อะไรคือปัญหา บทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาในผู้นำรูปแบบนี้จึงต้องจัดหาข้อมูลที่จำเป็นมาให้ผู้นำมากกว่าการแก้ปัญหา

ผู้นำแบบให้คำปรึกษา I (Consultative I) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล แล้วนำเอาความคิดและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำแบบให้คำปรึกษา II (Consultative II) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับลูกน้องโดยจัดทำในลักษณะการรวมกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆแล้วให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจ

ผู้นำแบบกลุ่ม II (Group II) ผู้นำจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจัดการในลักษณะการกลุ่ม รวบรวมและประเมินทางเลือกในการตัดสินใจโดยพยายามโน้มน้าวให้มีการตกลงใจในการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารนั้นไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ในแต่ละหน่วยงานจะมีผู้ร่วมงานที่มีความแตกต่างกันเพื่อเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารงานของผู้บริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาภาวะผู้นำตามแนวทางและทฤษฎีที่เหมาะสมในการบริหารงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถและบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรเป็นจุดรวมพลังแห่งความร่วมมือของทุกคนในองค์การและความสำเร็จของการบริหารงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้นำและปัจจัยคุณภาพของผู้นำที่สำคัญ คือ คุณภาพของภาวะผู้นำบุคคลจะเกิดภาวะผู้นำได้ต้องประกอบด้วยอิทธิพล อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

สุรชาติ สังข์รุ่ง (2542 : 8 – 9) กล่าวไว้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่ง คือ ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ผู้นำกระทำกับสิ่งที่ผู้นำควรกระทำ การเป็นผู้นำนั้นในการบริหารงานจะไม่สามารถยึดเอาแบบใดแบบหนึ่งตายตัว จำเป็นต้องยึดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเพื่อพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจะสอดคล้องกันยิ่งขึ้น และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่ผู้นำควรให้ความสนใจมี 9 ประการ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่และตำแหน่ง

2. สถานการณ์แวดล้อม สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม องค์ประกอบทางเทคโนโลยีย่อมมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ของการเป็นผู้นำ

3. ขนาดของกลุ่ม กลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดใหญ่จะทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานน้อยลง และจะนำกฎระเบียบข้อบังคับมาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น ส่วนกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็กพฤติกรรมผู้บริหารจะโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานที่มีขนาดเล็กพฤติกรรมผู้บริหารจะโน้มเอียงไปในทางที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ร่วมงานมากขึ้น

4. อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของผู้นำ

5. ระยะเวลาการดำรงผู้บริหารเป็นเวลานาน ๆ พฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์ลดลง

6. ลักษณะของตัวผู้นำพิจารณาได้ 2 ประการ คือ

6.1 ลักษณะทางกาย ผู้นำทั้งหลายมักจะมีลักษณะทางกายเหมือนกันบางประการ เช่น ขนาดของร่างกาย เสียง ลักษณะทางกายยังคงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำอยู่มาก

6.2 บุคลิกภาพ เช่น ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ

7. ลักษณะของผู้ตาม ลักษณะของผู้ตามก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าลักษณะของผู้นำในหลายกรณีลักษณะของผู้นำควรจะสอดคล้องกับลักษณะของผู้ตาม และกำหนดพฤติกรรมผู้ตามไว้ 3 แบบคือ

7.1 พวกไต่บันได (Upward – mobiles) บุคคลประเภทนี้มักจะเป็นสมาชิกที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด พวกไต่บันไดจะมีความรู้สึกเป็นมิตรต่อผู้บังคับบัญชา และเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นมิตรกับตนและมีความเห็นอกเห็นใจ ไม่ค่อยจะมีความลำบากในการตัดสินใจในสถานการณ์ขัดแย้ง

7.2 พวกไม่ใยดี (Indifferenets) จะปฏิเสธไม่ยอมแข่งขันเพื่อหน่วยงาน พวกไม่ใยดีมักปฏิบัติตามความต้องการของหน่วยงานโดยทำงานตรงเวลา กลับบ้านตรงเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

7.3 พวกปากอย่างหนึ่งใจอย่างหนึ่ง (Ambivalents) พวกนี้เป็นพวกที่จะพยายามเป็นมหาอำนาจแต่ไม่สำเร็จ ไม่ค่อยเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ปรับตนให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาได้ยาก เลือกเอาสิ่งที่ตนได้ประโยชน์เท่านั้น คนประเภทนี้แม้จะมีน้อยแต่ก็สร้างปัญหาให้กับหน่วยงานอย่างมาก

8. คุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานแต่ละอย่างต้องการคนมีลักษณะทางกาย ทางปัญญา และความสามารถในการจัดการต่างกันในการบริหารโดยทั่ว ๆ ไป

9. คุณลักษณะขององค์การก็เป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำ คือปรัชญา ขนาด อายุ และบรรยากาศขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 214 – 215) ได้วิเคราะห์คุณลักษณะของผู้ตามไว้ 12 ประเภท ดังนี้

1. แบบร่วมงานทำเป็นทีม คือ ผู้ตามที่ยึดหลักประชาธิปไตย
2. แบบยึดหลักการ คือ ผู้ตามที่ปฏิบัติหน้าที่ตรงไปตรงมา เชื่อมั่นในตนเอง
3. แบบบ่าวที่ดี คือ รู้จักปรับตัวให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ
4. แบบไม่มีอุดมคติ คือ ไม่มีอุดมการณ์ เฉื่อยชา
5. แบบรับใช้ผู้บังคับบัญชา คือ เสนอตัวรับใช้จนสุดใจ ไม่รับรู้เป้าหมาย
6. แบบรับใช้ผลประโยชน์ในทางที่ไม่เหมาะไม่ควร
7. แบบประจบเอาอกเอาใจเจ้านาย ด้วยถ้อยคำต่าง ๆ ที่เจ้านายชอบ
8. แบบชอบสอพลอ ผู้บังคับบัญชาทำถูกทำผิดไม่คัดค้าน เป็นลูกขุนพลอยพยัก
9. แบบชอบใช้เงิน พยายามหาเงินให้ผู้บังคับบัญชา ชอบได้ลาภสักการะ
10. แบบรักพวกพ้อง มีการดำเนินงานที่เอื้ออำนวยพรรคพวกเดียวกัน
11. แบบรักความสันโดษ พอใจในสิ่งที่ตนได้รับอยู่ ไม่พยายามปรับปรุงตนเอง
12. แบบมีความทะเยอทะยานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นธรรม

โทมัส แฮริส (บัญชา อึ้งสกุล. 2542 : 32 – 33 ; อ้างอิงมาจาก Thomas Haris) ได้จำแนกคนโดยพิจารณาตามหลักทางจิตวิทยาไว้ 4 จำพวกด้วยกัน คือ

1. คนที่ไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง คือพยายามหาจุดบกพร่องต่าง ๆ มาให้ตัวเองต่ำลง
2. คนที่มองโลกในแง่ร้าย คือ คนที่มองตัวเองว่าไม่ดีมองคนอื่นก็ไม่ดีด้วย ชอบหนีสังคม อยากอยู่คนเดียว
3. คนที่มองตัวเองว่าดีเลิศ คือ คนจองหอง มองคนไม่ได้เรื่องเก่งคนเดียวดูถูกคนอื่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. คนที่มองคนทุกคนล้วนเป็นที่พึ่งพาอาศัยกันได้ คือ คนที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์ (mature) มองส่วนดีส่วนเลวที่แตกต่างกันของคน

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำนั้น ได้แก่ อำนาจหน้าที่ ตำแหน่ง สถานการณ์แวดล้อม ขนาดของกลุ่ม อายุ เพศ ประสบการณ์ คุณวุฒิของผู้นำ ระยะเวลา ลักษณะของผู้นำ คุณลักษณะของงาน และสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำก็คือ ลักษณะของผู้ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการที่ผู้นำจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้เพียงใดนั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้ตามด้วยเช่นกัน

5. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การเป็นผู้นำนั้นเป็นได้ไม่ยาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำ และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำให้มีคุณสมบัติที่ดีขึ้น และได้มีผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ ดังนี้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2538 : 105 – 107) ได้ให้ความเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการต้องการให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยสรุป 10 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
2. ด้านจริยธรรม และคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
3. การนิเทศงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
4. การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน
5. กำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน
6. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียน
7. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียน
8. การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้ร่วมงาน
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
10. การบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542 : 25) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลจะดำเนินงานโดยใช้ทักษะดังนี้คือ การตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความหมาย การให้คำปรึกษา การดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างพลังแห่งการพัฒนา

สุภาณี วัคลีพรหม (2540 : 9 – 88) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้คือ สามารถผลักดันให้ผู้อื่นลงมือทำงานได้ กระตุ้นและจูงใจคนให้ทำงานด้วยความรัก ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รู้จักเข้าหาคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานทุกคน รู้จักทักทาย ถามไถ่ถึงความเป็นอยู่ของผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม มีความจริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ฉลาด เฉียบขาด ช่างสังเกต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประเมินตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี จัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน ชี้และแนะนำงานได้ สามารถดำเนินการประชุมได้ และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ถูกต้อง

จรูญ คูณมี (2540 : ไม่มีเลขหน้า) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้คือ มีความคิดกว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลังก่อให้เกิดศรัทธามีวินัยในตนเองก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงงานให้เป็นระบบ

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2540 : 45) ได้กล่าวถึงผู้นำบริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครอง บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้การยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม เป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานใน 3 ประการ บริหารตน บริหารคน และบริหารงานซึ่งนักบริหารรุ่นใหม่ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ และกล่าวถึงผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. ต้องฝึกนิสัยให้มีความรักใคร่ เอ็นดูต่อผู้น้อย เป็นมิตรกับทุกคนทำให้เกิดความสามัคคีไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจ เยี่ยมเยือน พบปะผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสนิทสนม วางตัวให้เหมาะสม และยกย่องชมเชยลูกน้องที่ปฏิบัติหน้าที่

2. กล้าหาญ ตัดสินใจไม่ลังเล กระตือรือร้น ทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ปรับตัวได้ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ วางแผนพัฒนางานให้ก้าวหน้า และมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540 : 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ยืดหยุ่นแก้ไขเมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง

2. มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย มุ่งความเป็นมนุษยนิยม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตนเอง ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มาของการเกิดปัญหาและแก้ไขปัญหา

4. ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถติดต่อสื่อสารกันได้รวดเร็ว

5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน มุ่งผลงานที่ดีมากกว่ามุ่งผลงานที่ไม่ดี ถือว่าบางครั้งต้องเสี่ยงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

6. มีการสื่อสารในทุกระดับและข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์การ ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จิตใจสมบูรณ์

7. ให้เวลาที่จะรักคนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น

8. ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเปิดใจ พร้อมรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น สภาพความเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เทคโนโลยี และรวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยการเปิดตัวเปิดใจกว้าง

9. คำนึงถึงความสำเร็จขององค์การ ชวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะพัฒนาตนเอง และองค์การให้เจริญก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. คอมพิวเตอร์ (Computer) จะเข้าไปมีบทบาทต่อระบบธุรกิจ ต่อการศึกษาและต่อระบบการบริหารจัดการในองค์การต่าง ๆ

2. การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในด้านเทคโนโลยีข่าวสาร ข้อมูลคอมพิวเตอร์จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว นักบริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันการเปลี่ยนแปลง

3. การแข่งขันจะเกิดขึ้นอย่างมาก แข่งขันสูง รุนแรง ไม่เพียงเฉพาะในท้องถิ่นหรือภายในประเทศเท่านั้น แต่จะเกิดการแข่งขันไปทั่วโลกคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในอนาคตซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น คุณลักษณะผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

3.1 มีวิสัยทัศน์

3.2 รู้หลักการบริหารและเชี่ยวชาญในการบริหาร

3.3 รู้งานที่จะบริหารเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.4 มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม

3.5 เป็นนักประชาธิปไตย

3.6 มีความยุติธรรม และยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

3.7 สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ

3.8 ริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

3.9 มีคุณธรรมสูง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 129) ได้ให้ทัศนะว่า คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันตามแนวคิดของ แฮมเมอร์ และแซมพีย์ (1993) ไว้ว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ สามารถกำหนดภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคตได้

2. ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน จะต้องสามารถโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์การยอมรับว่า วิสัยทัศน์นั้นเกิดจากความคิดของทุกคน

3. ต้องมีความมุ่งมั่น คือ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวางเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2542 : 7) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารยุคการปฏิรูประบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. Child-Centered คำนึงถึงประโยชน์ของเด็ก

2. Commitment มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

3. Concept มีกรอบความคิดที่ถูกต้อง เหมาะสม

4. Competency มีข้อมูลความรู้ ความสามารถที่จำเป็น

5. Connections มีเครือข่ายแนวร่วมที่กว้างขวาง

6. Coach สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ดีแก่หน่วยปฏิบัติ

7. Communication มีระบบสื่อสารทำความเข้าใจที่ดี

8. Change – Oriented พร้อมที่จะพัฒนาและผลักดันการเปลี่ยนแปลง

9. Courage มีความกล้าหาญ โดยเฉพาะทางจริยธรรม

พรนิภา ลิมปพยอม (2542 : 8 – 9) ให้ทัศนะว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพครู ในกระบวนการบริหารการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กล้าหาญ การตัดสินใจรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ และควรต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. ทักษะความคิด (Conceptual Skill) ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาและบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ผู้บริหารจะต้องใช้กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือ ร่วมมือ ประสานพลังเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้ก้าวหน้า

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ผู้บริหารจะต้องใช้ความรู้ความสามารถและกระบวนการทางเทคนิค ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องเก่งคิด เก่งคนและเก่งงาน

นันทนา ธรรมบุศย์ (โพยมรัตน์ บุญเรืองศรี. 2542 : 32 – 34 ; อ้างอิงมาจาก นันทนา ธรรมบุศย์. 2532 : 18) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความรอบรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ที่สอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะขององค์การ

2. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ต่าง ๆ ได้ต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและผู้ที่มองการณ์ไกลมีลักษณะดังนี้

2.1 สื่อสารในสิ่งที่คาดการณ์ไว้ให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจได้

2.2 คาดการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ

2.3 สามารถวางแผนจากปัจจุบันต่อไปถึงอนาคต

2.4 เห็นช่องว่างหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

3. มีความรับผิดชอบซึ่งหมายถึง ความรับผิดชอบ

3.1 รู้จักหน้าที่ของตน หน้าที่ต่อองค์กร ต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน

3.2 ตระหนักในความรับผิดชอบ

4. มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น เอาจริงเอาจังในการทำงาน

5. กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

6. มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความอ่อนน้อม สุภาพนุ่มนวล ปรับตัวให้เข้ากับคนได้ง่ายสามารถโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานร่วมกันในลักษณะที่ก่อให้เกิดความสามัคคีและประสานงานกันเป็นอย่างดี

7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักพัฒนา และหาแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ลักษณะการเป็นผู้นำ 3 ระดับได้แก่

1. ความเป็นผู้นำระดับโลก (Meta Leadership) หมายถึง เป็นผู้มีสายตายาวไกล สามารถมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและแรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยีได้ทะลุปรุโปร่ง (Vision)

2. ความเป็นผู้นำระดับมหภาค (Macroleadership) หมายถึง ความสามารถในการมองสิ่งต่าง ๆ ในภาพที่กว้างหรือมีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้จักใช้กลยุทธ์ (Strategy) ต่าง ๆ ในการบริหารงาน

3. ความเป็นผู้นำในระดับจุลภาค (Microleadership) หมายถึง ความสามารถในการรอบรู้สิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การ เช่น ระบบการบริหารงาน นิสัยใจคอ และความสามารถของลูกน้องและทักษะ สามารถสร้างความไว้วางใจ จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีคุณธรรมรู้ว่าสิ่งใดควรทำ และสิ่งใดไม่ควรทำ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคุณลักษณะผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีในหลาย ๆ ประการที่กล่าวไปแล้วนั้น สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติตนได้ทุกประการ แต่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกัน สิ่งที่สำคัญที่สุด การสร้างภาวะผู้นำต้องฝึกฝน และปฏิบัติด้วยตนเองเท่านั้นจึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นโดยสมบูรณ์

เบนนิส (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2540 : 13 – 14 ; อ้างอิงมาจาก Bennis. 1987 : 7) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารดังนี้

1. ผู้บริหารชอบบริหาร ผู้นำชอบการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารชอบลอกแบบ (Copy) ผู้นำมีความคิดริเริ่ม
3. ผู้บริหารรักษาสภาพเดิม ผู้นำพัฒนา
4. ผู้บริหารเน้นที่ระบบและโครงสร้าง ผู้นำเน้นที่บุคคล
5. ผู้บริหารชอบใช้การควบคุม ผู้นำดลใจให้เกิดความเชื่อถือ
6. ผู้บริหารมักมองในระยะใกล้ ผู้นำมองกว้างและไกล
7. ผู้บริหารมักถามอย่างไร (How) และเมื่อไร (When) ผู้นำมักจะถามอะไร (What) และทำไม (Why)
8. ผู้บริหารชอบเอาอย่าง ผู้นำคิดสร้างสรรค์
9. ผู้บริหารยอมรับสถานภาพเดิม ผู้นำท้าทายสถานภาพเดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

10. ผู้บริหารทำสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง (Does Thing Right) ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Does the Right Thing)

แมกนูสัน (Magnuson, 1971 : 261-A) ได้ทำการศึกษาและพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้น ประกอบไปด้วย คุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและทางวิชาชีพ คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ มีความจริงใจ มีความเป็นกันเอง และมีอารมณ์ขัน คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่นได้ดี สามารถทำงานร่วมกันและประสานประโยชน์ได้ดี

เดวิส (Davis. 1972 : 103 – 104) ได้สรุปลักษณะซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการเป็นภาวะผู้นำในองค์การ การมีสติปัญญาดี มีความจัดเจนและกว้างในการสังคมมีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จ และมีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์

จากการศึกษาแนวคิดต่างๆ ทำให้เห็นว่าผู้นำกับผู้บริหารย่อมเป็นคนๆ เดียวกัน เพียงแค่แสดงบทบาทในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติภารกิจในการบริหารให้ลุล่วงได้โดยยาก ผู้นำที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารก็อาจปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้ลำบาก ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมสามารถทำให้สิ่งที่ตนรับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี สามารถทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายช่วยให้หน่วยงานคงอยู่ต่อไปได้และช่วยให้สมาชิกได้สนองความต้องการในสิ่งปรารถนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพในการทำงาน ย่อมต้องมีการฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวเอง ต้องมีการเรียนรู้หลักและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (นิพนธ์ กินาวงศ์. 2543 : 77-81) และเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ : 2536 ; อ้างถึงใน นิพนธ์ กินาวงศ์. 2543 77-81) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน

ภาวะผู้นำย่อมเรียนรู้จากการทำงานได้ งานที่ท้าทาย งานที่แปลกใหม่ จะกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำได้ ผู้บริหารย่อมมีความมานะ อดทนไม่ย่อท้อ หรือท้อถอย งานที่ท้า

ทายจะทำให้เกิดความเครียด ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการกำจัดความเครียดเพื่อสรรสร้างผลงานให้ดีที่สุด

2. การเรียนรู้จากคนอื่น

การสร้างภาวะผู้นำอาจดูจากคนอื่นเป็นตัวแบบ เช่น จากบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการงานและเป็นผู้นำระดับสูง ตัวแบบจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด

เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการเรียนรู้ภาวะผู้นำ สามารถวิเคราะห์ความผิดพลาดหรือล้มเหลวและรู้จักปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญมากในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีสถาบันต่าง ๆ ที่เสนอหลักสูตรการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพ ผู้บริหารย่อมสนใจใฝ่รู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาความเป็นผู้นำ

ธรรมชาติภาวะผู้นำ ตามข้อเสนอของเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : 2540 : 45) มีสาระที่น่าสนใจ เป็นคำอธิบายแนวคิดในการสร้างภาวะผู้นำที่ชัดเจน และข้อคิดที่น่าสนใจเพิ่มเติม (นิพนธ์ กินาวงศ์.2543 : 77) ดังนี้

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเอง แล้วหวังว่าเมื่อตนเองมีอำนาจก็จะเป็นผู้นำไปด้วย ความคิดเช่นนี้อาจไม่ถูกต้องนัก เพราะการสร้างอำนาจโดยขู่เข็ญให้เกิดความกลัวนั้น จะไม่มีใครยอมรับ เมื่อไม่มีการยอมรับ ภาวะผู้นำนั้นจะไม่เกิดขึ้น

2. ผู้นำกลุ่มหนึ่ง อาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่ง น้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำตลอดเวลาและทุกสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะกลุ่มหนึ่งอาจยอมรับอำนาจ แต่อีกกลุ่มหนึ่งอาจไม่ยอมรับอำนาจ เช่น ลูกน้องโจรยอมรับอำนาจของหัวหน้าโจร หัวหน้าโจรจึงเป็นผู้นำของกลุ่มโจรแต่ชาวบ้านไม่ยอมรับอำนาจของหัวหน้าโจร หัวหน้าโจรจึงจะเป็นผู้นำของชาวบ้านไม่ได้ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ไม่เท่ากัน กิจการบางอย่างมีผู้ยอมรับมาก ความเป็นผู้นำก็สูง กิจการใดที่มีผู้ยอมรับน้อย ความเป็นผู้นำก็ต่ำ ดังนั้น บุคคลจึงไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์

3. ภาวะผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่ม เพื่อที่จะให้ทุกคนยอมรับ จำเป็นต้องมีพวกอยู่คนเดียวจะเป็นผู้นำไม่ได้ เดินในถนนคนเดียวจะเป็นผู้นำไม่ได้ถ้าไม่มีผู้ตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ภาวะผู้นำนั้น บุคคลจะเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับความถี่และความสม่ำเสมอของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล ทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้น หัวหน้าคนงานที่เก็บตัวเองอยู่แต่ในห้องทำงาน ย่อมเป็นผู้นำได้ยาก

5. ในแต่ละหน่วยงาน การเป็นผู้นำอาจมีอยู่ในบุคคลมากกว่าหนึ่งคน ถ้าใครคิดจะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว อาจผิดหวัง เพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคน ในสถานศึกษา คนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอน อีกคนหนึ่งอาจเป็นผู้นำทางด้านการสอบ ซึ่งในลักษณะดังกล่าว อาจไม่จำเป็นต้องอยู่ในตัวคน ๆ เดียว

6. ปทัสถาน (norms) ของกลุ่ม เป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำ บุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ

7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเอง หรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวก คนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับ จึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อย

8. ภาวะผู้นำย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง คณะนักเรียนต้องการผู้นำไปรดน้ำดำหัวอาจารย์ในวันสงกรานต์ เขาอาจเลือกผู้นำได้คนหนึ่ง แต่ถ้าหากนักเรียนกลุ่มเดิมต้องการที่จะไปสังสรรค์กันในตอนเย็นของวันสงกรานต์ เขาอาจเลือกอีกคนหนึ่งให้เป็นผู้นำก็ได้ ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ได้เปลี่ยนไปแล้ว

9. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเรา ย่อมช่วยทำให้สมาชิกยอมรับ ซึ่งส่งผลให้ภาวะผู้นำมากขึ้น

10. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด อย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้เพื่อนร่วมงานในเมื่องานนั้น ๆ ผู้นำเองก็ไม่อยากทำ หมั่นถามตนเองว่า เราได้ทำงานคุ้มกับเงินเดือนที่เขาจ้างแล้วหรือยัง

11. ทำงานตรงต่อเวลาและสม่ำเสมอ ทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงาน ทำงานด้วยใจรักไม่ใช่ฝืนใจทำ เพื่อนร่วมงานอาจบ่นในการทำงาน แต่ผู้นำน่าจะปฏิเสธการกระทำแบบนี้

12. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติมากกว่าที่จะนั่งจ้องดูเวลาว่าเมื่อไรจะหมดเวลาเสียที มีความสุขกับการทำงาน ทำงานเพื่องานมากกว่าที่จะทำเพื่ออย่างอื่น

13. บริหารตามนโนบายที่คณะทำงานได้วางเอาไว้ ผู้นำเองจะต้องปฏิบัติตามนโยบาย เช่นเดียวกัน ไม่ควรมีข้อยกเว้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

14. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน มีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจ พยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปัดปัญหาให้พ้นตัว ยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เมื่อเขาแก้ไขปัญหาได้สำเร็จ

15. ให้การยกย่อง หรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา ตามควรแก่กรณี ชมเมื่อเขาทำดี เพราะการยกย่องชมเชยเป็นการให้กำลังใจ ชมเชยยกย่องด้วยความเหมาะสมและจริงใจมิใช่เป็นเพียงแต่ลมปาก อาจชมเชยยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่นได้ตามควรแก่กรณี อย่าให้การชมนั้นเป็นการสร้างศัตรูแก่ผู้ถูกชม

16. ไม่ควรตามใจผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ควรมีเทคนิคการคัดค้านหรือตำหนิบ้าง การตำหนินั้นควรเป็นการตำหนิเรื่องงาน มิใช่ตำหนิเพราะเรื่องส่วนตัว ไม่ควรตำหนิต่อหน้าผู้อื่น เพราะการตำหนินั้นเพื่อการแก้ไขปรับปรุง มิใช่เพื่อให้เสียน้ำใจหรือเสียกำลังใจ ถ้าจะตำหนิ ควรจะแจ้งสิ่งที่เขาบกพร่องพร้อมทั้งเสนอแนะเพื่อเป็นการปรับปรุงแก้ไข

17. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัย เพราะความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องอย่างหนึ่งของมนุษย์ ให้ความสนับสนุน ให้ความเมตตา ให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด รีบยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำงานสำเร็จ

18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบาย เพราะโรงเรียนเป็นของ "เรา" ไม่ใช่ "ของข้าพเจ้า" เพียงคนเดียว ผู้นำจะยืนบนถนน แล้วมุ่งไปข้างหน้าเพียงคนเดียวย่อมไม่ได้ ต้องมีเพื่อนร่วมทางไปด้วย

19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ มนุษย์เรานั้นเมื่อท้องหิว ความคิดที่จะทำงานจะลดลง

20. ให้ความเชื่อถือในเพื่อนร่วมงาน เมื่อเราระแวงหรือสงสัยคนอื่น คนอื่นก็ย่อมมีสิทธิ์ที่จะระแวงหรือสงสัยเราได้

21. ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีที่สุด ด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงานและหาทางแก้ไข

22. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่ การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนทุกคนย่อมเป็นไปไม่ได้ ดังนั้น การทำงานจึงควรให้เป็นที่พึงพอใจของคนส่วนใหญ่ อย่าทำงานนั้นให้เร็วเกินไปนัก เพราะเพื่อนร่วมงานอาจจะตามไม่ทัน

23. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ความไม่ลงรอยกันภายใน อาจเกิดจากการที่ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องก็ได้

24. ในการทำงานนั้น ควรเน้นที่ว่าอะไรถูกมากกว่าจะเน้นว่าใครถูก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

25.ในการประชุมปรึกษาหารือ ยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง (vote)

26. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าผลจะออกมาในรูปใดก็ตาม

27. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจในการทำงาน แสดงความจริงใจที่ร่วมทำงานกับเขา มิใช่เพื่อที่จะเป็นนายเขา

28. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง ผู้นำที่ปรารถนาความสำเร็จ ไม่ได้ทำงานคนเดียว ต้องทำงานเป็นหมู่คณะ

29. มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ อย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลอกได้ แต่ขณะเดียวกันผู้นำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ไม่ค่อยมีใครชอบคนที่รู้ทันอยู่เสมอ

30. ถ้าหากสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดี ก็จะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานนั้นจะมีสวัสดิภาพที่ดีด้วย โรงเรียนย่อมเจริญไปไม่ได้ถ้าหากสมาชิกของโรงเรียนมีความรู้สึกไม่มั่นคงด้านสวัสดิภาพ

31. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าควรแก่การรับฟัง ความคิดเห็นทั้งหลายควรจะพิจารณาที่เนื้อหาสาระ มากกว่าที่จะพิจารณาว่า เป็นความคิดเห็นของใคร

32. มนุษย์แต่ละคนคำนึงถึงศักดิ์ศรีของตนเอง อย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี ปริญญามิใช่เครื่องวัดคุณภาพของคน การกระทำของคนคือเครื่องวัดคุณภาพ

ผู้นำที่ดี จะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้ คือเป็นได้ทั้งนายและครู ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าภายนอก ผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้ ผู้นำจะต้องไม่เห็นแก่ตัว ผู้นำที่ดีนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมไม่อยากจากไป นอกเสียจากว่า ที่ใหม่นั้นจะมีความก้าวหน้าหรือเขาไม่มีทางเลือก

7. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมาก เพราะโรงเรียนเป็นระบบย่อยของระบบการศึกษาและระบบสังคม การจัดการศึกษาในโรงเรียนจึงต้องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา ไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

1. บทบาทของผู้บริหาร

เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตามนัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะบทบาทเป็นความคาดหวังของบุคคลอื่นที่กำหนดหน้าที่ให้ผู้บริหารกระทำ และความคาดหวังนั้นมิได้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีอิทธิพลต่อความต้องการ ความมุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด ความปรารถนา และทัศนคติของผู้บริหารอีกด้วย และการที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน และเข้าใจตรงกับที่บุคคลอื่นคาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ ระเบียบ กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงานเป็นแนวทางปฏิบัติโดยแสดงบทบาทและหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัด โดยใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผู้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารพอสรุปได้ ดังนี้

สมอลล์ (อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. 2542 : 20 ; อ้างอิงมาจาก Small. 1974 : 212 – 22) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในสถานที่ทั่ว ๆ ไปไว้ 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักการพัฒนาที่ว่าการพัฒนาคือ การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการให้ครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือยับยั้ง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และในขณะเดียวกันผู้บริหารในสถานศึกษาก็เป็นผู้ขัดขวางยับยั้งการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้ความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยในบางครั้ง เมื่อเห็นว่าการกระทำตัวคนกลางหรือวางเฉย ก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

สรุปได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการควบคุมกำกับ ดูแลให้งานดำเนินไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ต้องสนใจศึกษาเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในบทบาทของตนเพื่อให้มีสมรรถภาพในการบริหาร และสามารถใช้ศิลปะในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

2. หน้าที่ของผู้บริหาร

หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน เป็นกิจกรรมหรือสิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติในการบริหารงานและบริหารคน เพื่อให้ภารกิจต่าง ๆ ในองค์กรสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นหน้าที่ในการบริหาร (Management Function) ของผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานของเอกชน หรือแม้แต่ผู้บริหารขององค์กรทางศาสนา และสาธารณกุศลต่าง ๆ จะได้ชื่อว่าเป็นนักบริหารที่แท้จริงก็ต่อเมื่อสามารถบริหารงานจนทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

วอลล์ และฮอว์กินส์ (Wall and Hawkins ; อ้างอิงมาจาก กรมสามัญศึกษา. 2536 : 96) สรุปหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นตัวอย่าง
6. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

7. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก

8. เป็นผู้ให้คุณให้โทษ

9. เป็นผู้ตัดสินหรือวินิจฉัยสั่งการ

10. เป็นผู้รับผิดชอบองค์การหรือหน่วยงาน

11. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

12. เป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์

หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ 5 ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้ง 5 คือ POSDC ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการ

2. การจัดองค์การ (Organization) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์กรว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

3. การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งตำแหน่งที่กำหนดไว้ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

4. การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการ และมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

5. การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหนมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นหรือไม่ที่ใด

สรุปได้ว่า งานของผู้บริหารหรือกิจกรรมการบริหารนั้นอยู่จุดกลางระหว่างงาน และคนที่เป็นสมาชิกขององค์การอยู่ด้านหนึ่ง และเป้าหมายผลสำเร็จขององค์การที่อยู่อีกด้านหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการวางแผน กำหนดเป้าหมาย จัดองค์การ จัดงานพร้อมกับการจัดคนเข้าทำงานสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา ควบคุมให้การทำงานเป็นไปตามที่ต้องการและกำกับให้ประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันจนบรรลุเป้าหมายและสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างประสิทธิภาพ

8. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร คือบุคคลผู้ที่ต้องใช้ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารในการจูงใจ และโน้มน้าวจิตใจบุคคล หรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรลุวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ใน 6 ด้าน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์
2. ความรับผิดชอบ
3. การตัดสินใจ
4. การติดต่อสื่อสาร
5. คุณธรรมและจริยธรรม
6. ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในสังคมยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดคุณลักษณะที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นในทิศทางที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จึงมีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า วิสัยทัศน์ ไว้หลายนิยาม ดังนี้

ประพันธ์ ผาสุขยืด (2539 : 17-20) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคต (Picture in future) เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม องค์กรใดไม่มีวิสัยทัศน์แสดงว่าองค์กรนั้น ๆ ไม่มีการกำหนดภาพอนาคตไว้ องค์กรควรระบุวัตถุประสงค์ (purpose) หรือภารกิจ (Mission) และการสื่อสารความหมายเป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติงาน โดยกำหนดเป็นแนวทางค่านิยม (Guiding values)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 3039) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน กระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นนักวางแผนการจัดองค์การ การเปลี่ยนแปลง ประสานงาน กำหนดยุทธศาสตร์ ภารกิจ ที่จะปฏิบัติงานให้ไปสู่จุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาได้โดยมีจุดยึดร่วมกัน

คีท เมอร์รอน (รุ่ง แก้วแดง. 2540 : 123-126 ; อ้างอิงมาจาก Keith Merron) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรจากมุมมองของผู้นำประกอบด้วย ปรัชญานำทางและภาพในอนาคต โดยยึดวัตถุประสงค์ ค่านิยม และภาพในอนาคตที่มองเห็นได้

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 129) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่เป็นผู้นำ และสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้

คนัย เทียนพุฒ (2540 : 35) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะที่สามารถวัดความสำเร็จได้ จดจำได้ง่าย และมีความหมายต่อทุกคนในองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 129) ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคต

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2542 : 45) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นการมองในภาพอนาคตเพื่อกำหนดปัจจุบัน แต่การไม่มีวิสัยทัศน์ในปัจจุบันจะส่งผลถึงอนาคต วิสัยทัศน์จึงให้ทิศทาง เป้าหมาย กำหนดขอบข่าย กฎ ระเบียบ บันดาลให้คนทำงานสูงกว่ามาตรฐาน รวมทั้งเสริมแรงเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างทีมงานได้ง่าย

ฮิกค์แมน และซิลวา (ศุภกฤต ไกรสกุล. 2543 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Hickman and Silva. 1991 : 313) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การคิด การไตร่ตรองโดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ใช้ความรู้ความสามารถจากสิ่งที่รู้ไปสิ่งที่ยังไม่รู้เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เบนนิส และนานัส (ศุภกฤต ไกรสกุล. 2543 : 23 ; อ้างอิงมาจาก Bennid and Nanus. 1997 : 235) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์การในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญญา ความคิดเห็น ความเป็นไปได้สอดคล้องกับเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การ โดยภาพนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์กรมีสภาพดีกว่าที่จะเป็นอยู่ในปัจจุบัน

วิมลรัตน์ สุนทรโรจน์ (ม.ป.ป. : 1) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์การในอนาคต มีลักษณะสำคัญ คือ การมองเห็นด้วยตาเปล่า การเห็นเหนือธรรมชาติ เช่น การเห็นในความฝัน การเห็นจากประสบการณ์ ของกระบวนการรับรู้หรือสัญญาณ การเห็นโดยผ่านกระบวนการทางจิตภาพ การเห็นที่เกิดจากจินตนาการ

สุภรณ์ ลิ้มอารีย์ (ม.ป.ป. : 28) ให้ความเห็นว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพของสมองที่มุ่งมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ สามารถที่จะรับรู้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บางสิ่งบางอย่าง โดยผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนัก การสังเคราะห์ ความคิดสร้างภาพในใจ

วิสัยทัศน์ นอกจากจะมีความสำคัญมากแล้ว ยังมีผู้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้ (สุภรณ์ ลิ้มอารีย์. ม.ป.ป. : 31)

1. บรรลุถึงได้ คือ มวลความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ต้องปฏิบัติได้สมเหตุสมผลภายใต้กรอบเวลาที่แน่นอน

2. การมองเห็นผลได้ในเชิงพฤติกรรม คือ กระบวนการทางความคิด ความสามารถของสมอง ความเชื่อในการมองโลก สามารถทำให้ หรือชักจูงโน้มน้าวได้

3. น่าท้าทาย คือ กระตุ้นความอยากรู้ อยากเห็น เข้าท่า น่าสนใจ ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจต่อความน่าท้าทาย

4. พึงปรารถนา คือ เป็นที่พึงประสงค์โน้มนำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง

5. เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า โดยไม่สร้างปัญหาในอนาคต

6. มีความเป็นกลยุทธ์ คือ มียุทธศาสตร์ทางความคิด การกระทำที่พึงปฏิบัติตาม

7. คุ้มค่า คือ บังเกิดผลเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง เมื่อเกิดความพากเพียร ต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่ออนุชนรุ่นหลังได้

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2542 : 46) ได้สรุปแนวคิดไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต บนพื้นฐานความเป็นจริง ต้องเป็นไปได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน บ่งบอกได้ถึงความเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน ต้องมีความเชื่อหรือค่านิยมร่วมกัน

พรนิภา ลิมป์พยอม (2542 : 7-9) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ว่า วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ คือ ลึก หมายถึง มีมาตรการรองรับที่เหมาะสม ชัดเจน กว้าง หมายถึง การสร้างภาพจากมุมมองอันเกิดจากการสังเคราะห์ วิเคราะห์ จุดเด่นจุดด้อย โอกาส สภาพปัญหาอย่างรอบคอบ ไกล หมายถึง การมองไปข้างหน้าหวังผลระยะยาว ใฝ่สูง หมายถึง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากคนที่มีสถานภาพสูงกว่าคนโดยปกติ

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การสำรวจข้อมูลวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการบริหารโรงเรียนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของครู มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ กำหนดเป้าหมายและมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้ไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้คณะครูใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การสอน กระตือรือร้นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ยอมรับและเรียนรู้ประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพัฒนาส่งเสริมการศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อของคณะครู

ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้น ได้มีการกล่าวกันไว้มากมายทั้งที่เป็นทัศนะส่วนตัวที่เกิดจากประสบการณ์ และผลจากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการ จึงได้มีนักวิชาการจำแนกไว้แตกต่างกันอย่างน่าสนใจ ผู้บริหารที่ดีควรจะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายจึงมีผู้ทรงคุณวุฒิ นักบริหาร นักการศึกษาได้จำแนกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานไว้ดังนี้

สต็อกดิลล์ (อภิวัฒน์ ภูไชยแสง. 2542 : 26 ; อ้างอิงมาจาก Stogdill. 1974 : 74) ได้รวบรวมผลงานวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ดังนี้

1. เชาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการอ่าน และมีความรู้ความสามารถ
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ
3. ชอบกิจกรรมและงานสังคม
4. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
5. มีความสามารถในการเข้าสังคมได้ดี และมีชื่อเสียงโด่งดัง
6. การปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้วิธีการทำงาน และปรารถนาความสำเร็จ
8. มีความอดทน เชื่อมั่นในตนเอง และมีความรับผิดชอบ
9. มีความเพียรพยายามปรารถนาที่จะทำดี
10. มีความตื่นตัวและคาดการณ์ล่วงหน้าได้
11. สามารถติดต่อสื่อสารได้ดี
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ

เครช ครัทชฟิล และบัลลาเช (เจริญ ไวรวัจนกุล. 2523 : 11-122 ; อ้างอิงมาจาก Krech Crutchfidld and Ballachey. 1962 : 428-430) ได้สรุปความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. ในฐานะผู้บริหาร
2. ในฐานะผู้วางแผน
3. ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. ในฐานะผู้ชำนาญการ
5. ในฐานะตัวแทนกลุ่มเพื่อติดต่อกันภายนอก
6. ในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน
7. ในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ
8. ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย
9. ในฐานะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
10. ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ
11. ในฐานะผู้มีอุดมคติ
12. ในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา
13. ในฐานะผู้ออกรับผิดแทน
14. ในฐานะผู้นำกลุ่ม

ดิงบุลิ (จินตะนา อะทะไชย : 37 ; อ้างอิงมาจาก Joseph B. Kingbuli) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง
2. เสริมสร้างให้งานมีคุณภาพได้รับผลสูงสุด
3. สอนและนิเทศงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
4. ติดต่อประสานงานในองค์การเพื่อให้งานมีคุณภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 944) ให้ความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ได้กระทำไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 71-73) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ 2 ประการ คือ

1. บทบาทภายในโรงเรียน มีดังนี้
   1.1 การเน้นงานวิชาการ ด้านการสอนของครู การบริหารอย่างเป็นระบบ
   1.2 การให้ครูมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานทั้ง 6 งาน
   1.3 เป็นตัวอย่างที่ดี นิเทศอย่างเป็นระบบ
   1.4 ควบคุม กำกับ ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
2. บทบาทหน้าที่สัมพันธ์กับชุมชน ดังนี้
   2.1 การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.2 ส่งเสริมแสวงหาทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหาร

2.3 การมีสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ความร่วมมือกับชุมชน

2.4 การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 215-217) ได้สรุปความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์การในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วางแผน กำหนดนโยบาย ติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข ช่วยเสริมสร้างปริมาณและคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด

2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่น ได้แก่ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

4. ความรับผิดชอบต่อตัวเอง ได้แก่ สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

สมเดช สีแสง (2542 : 170) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่เป็นความรู้สึกด้วยตัวเอง ว่าสิ่งใดควรทำไม่ควรทำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิเสมอ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำวางแผนดำเนินการปฏิบัติงาน เปิดใจกว้างยอมรับความผิดพลาดของตนเอง นิเทศและติดตามผลการปฏิบัติงานของคณะครู ควบคุมกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการบริหารโรงเรียน จัดระบบบริหารงานอย่างชัดเจน สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น มีการประสานงานทั้งภายนอกและภายใน และไม่ละเลยหรือทอดทิ้งงานในหน้าที่ของตนเอง

การตัดสินใจ

ในวันหนึ่ง ๆ เราจะมีการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ นับเป็นร้อยครั้ง อาจจะมีการตัดสินใจคนเดียวหรือไม่ก็ตัดสินใจร่วมกับผู้อื่น การตัดสินใจบางทีก็เรียกว่า การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการ แต่ในที่นี้จะใช้คำว่า "การตัดสินใจ" การตัดสินใจถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน จึงมีผู้รู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความหมายของการตัดสินใจไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ประพันธ์ สุริหาร (2543 : 46-47) ให้ทัศนะว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมที่สุด จำเป็นต้องอาศัยข้อเท็จจริง (Fact) และค่านิยม (Value) ซึ่งอาจจะมีอยู่อย่างสมบูรณ์เป็นที่เชื่อถือได้

โอเดียร์น (สุเทพ การุณย์ลัญจกร. 2532 : 172 ; อ้างอิงมาจาก Odiorne. 1974 : 114) กล่าวไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกเมื่อมีข้อเท็จจริง โอกาสข่มขู่ ปัญหาการเสี่ยง ความเข้มแข็ง และความอ่อนแอของตำแหน่งที่เทียบเคียงกัน และนับเป็นการเริ่มต้นแก้ปัญหา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 450) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจในงาน หรือสั่ง หรือเรื่องที่ทำ

ธงชัย สันติวงศ์ (2539 : 195-215) ได้สรุปไว้ว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งที่มีการกระทำอยู่ในหน้าที่ของการบริหารต้องเกี่ยวข้องกับการเลือกวิธีปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ ตลอดทั้งจะต้องตัดสินใจในการกำหนดการแบ่งงาน การมอบงานในหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เบอร์นาร์ด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Barnard. 1972 : 185) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น

ดรักเกอร์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Drucker. 1970 : 146) ให้ทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากบรรดาทางเลือกหลายทางเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุด

ไซมอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Simon. 1977 : 40-41) ได้ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ คือ กิจกรรมด้านเชาว์ปัญญา กิจกรรมด้านการออกแบบการนำข้อมูลวิเคราะห์แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

ฮอย และมิสเกล (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 168 ; อ้างอิงมาจาก Houy and Miskel. 1982 : 264) ได้อธิบายว่าการตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำการหรือละเว้นการกระทำการใด ๆ เป็นความรับผิดชอบของนักบริการทุกคน กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดลง การตัดสินใจจะดำเนินการเป็นที่เรียบร้อย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด ทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สนั่น มีสัตย์ธรรม (2540 : 229) ให้ความเห็นว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่สองทางหรือมากกว่าเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 168-169) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางเลือกต่างๆ โดยผู้ตัดสินใจมีแนวคิดการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ตัดสินใจต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ตนเองต้องมีเหตุผล และใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ

2. ผู้ตัดสินใจมีทางเลือกหลายทาง ต้องวิเคราะห์ประเมินทางเลือกที่คิดว่าดีที่สุด

3. ผู้ตัดสินใจต้องสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในใจ หรือร่วมกันกำหนดก็ได้ และต้องตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

สมพิศ วิชญวิเชียร (2542 : 60) อธิบายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เมื่อเลือกทางแก้ไขปัญหาได้แล้วควรวางแผนรองรับในกรณีที่การแก้ปัญหาไม่สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
ในการตัดสินใจของผู้นำนั้นต้องอาศัยหลักการในการตัดสินใจ และมีผู้รู้ให้แนวคิด เกี่ยวกับหลักการในการตัดสินใจ ดังนี้

สนั่น มีสัตย์ธรรม (2540 : 230) ให้ความเห็นว่า หลักการของการตัดสินใจประกอบด้วยหลักการ 3 ประการ คือ

1. ต้องรู้ปัญหาจริง แน่นอน ชัดเจน

2. ต้องมีข้อมูลแน่ชัด เพียงพอ

3. ต้องมีความเป็นหนึ่ง

ฟลิปโป (ศุภกฤต ไกรสกุล. 2543 : 39-40 ; อ้างอิงมาจาก Flippo. 1996 : 36-40) ให้ทัศนะไว้ว่า หลักการในการตัดสินใจตามแนวพฤติกรรมศาสตร์มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การสืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง และพิจารณาปัญหาที่จะต้องตัดสินใจ

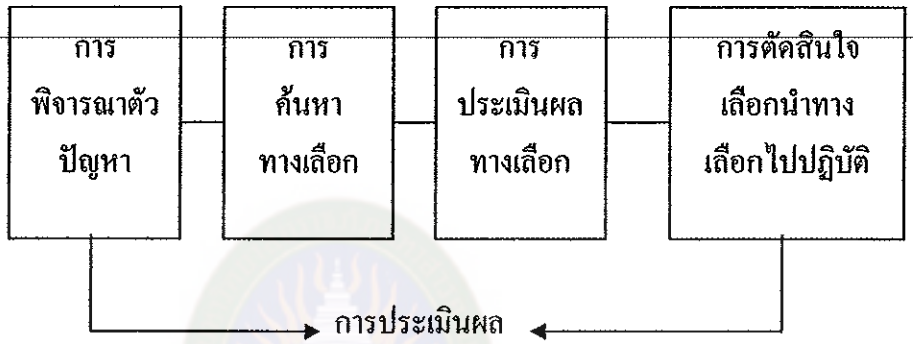
2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหา

3. พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหา

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 195-215) ได้วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ โดยได้แบ่งขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ 4 ขั้น ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. การพิจารณาถึงตัวปัญหา (Identification of Problem)
2. การพิจารณาค้นหาทางเลือก (Search of Alternatives)
3. การประเมินผลทางเลือก (Evaluation of Alternatives)
4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปใช้ในการแก้ปัญหา (Choice and Implementation of Alternatives) ขั้นตอนต่างๆ ทั้ง 4 ขั้น ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ (ธงชัย สันติวงษ์. 2539 : 197)

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) ได้สรุปองค์ประกอบของการตัดสินใจไว้เป็นหลักการไว้ว่า การตัดสินใจต้องอาศัยข้อเท็จจริง ดังนี้คือ แบบของการตัดสินใจ การตัดสินใจโดยใช้เหตุผล เวลา สถานการณ์ และปัญหา ปัจจัยเกี่ยวกับตัวบุคคล และสถานที่ปัจจัยเกี่ยวกับค่านิยมของสังคม อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคำสั่งและในการตัดสินใจที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมหลักฐานเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริง
2. ขั้นพิจารณากำหนดทางเลือก
3. ขั้นจัดลำดับความสำคัญ
4. ขั้นติดตามผล
5. ขั้นการแก้ปัญหา

สมนึก นนธิจันทร์ และคณะ (2539 : 186-187) กล่าวถึง กระบวนการในการตัดสินใจที่ดีไว้ ดังนี้

1. วิเคราะห์จุดประสงค์ที่แท้จริง
2. ศึกษาปัญหา
3. วิเคราะห์ปัญหา และประเมินปัญหา
4. สร้างเกณฑ์ / มาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. รวบรวมข้อมูล

6. ตัดสินใจโดยมีวิธีการตัดสินใจ ดังนี้คือ

6.1 โดยอาศัยประสบการณ์

6.2 การลองผิดลองถูก

6.3 วิธีการทางวิทยาศาสตร์

6.4 การอิงระบบหรือกฎหมาย

6.5 การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม คือ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

6.5.1 ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงาน งานย่อมเกิดผลดี

6.5.2 ผู้ร่วมงานปฏิบัติด้วยความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน

6.5.3 ผู้ร่วมงานพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

6.5.4 ผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบสูง และลดข้อขัดแย้งของผู้ร่วมงาน

6.5.5 เป็นการส่งเสริมคุณภาพการตัดสินใจของผู้บริหาร

สนอง เครือมาก (2539 : 1169) ได้อธิบายว่า เทคนิคการตัดสินใจแก้ปัญหาที่ควรนำมาใช้มี 3 วิธี ดังนี้

1. การระดมความคิด โดยใช้พลังความสามารถของผู้ร่วมงาน

2. การสัมมนา บางครั้งอาจมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมให้คำแนะนำด้วย

3. การวิเคราะห์ในเชิงระบบ คือ ตัวป้อนหรือปัจจัย กระบวนการหรือผลผลิต

จากการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับอุปสรรคในการตัดสินใจ มีประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2540 : 193-194)

1. ปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่

1.1 ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

1.2 ขาดความรู้ในการดำเนินการ

1.3 ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้า

1.4 นิสัยของผู้บริหาร เช่น ชอบหมกงาน ความเฉื่อยชา

1.5 ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมมอบอำนาจให้ผู้อื่นช่วย

2. สาเหตุที่ทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาด ได้แก่

2.1 ใช้เหตุผลไม่ถูกต้องเพื่อเหตุผลอย่างหนึ่งอย่างใด

2.2 ข้อมูลไม่เพียงพอบิดเบือนความจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.3 ขาดเหตุผลเพราะความกลัวถูกอิทธิพลครอบงำ

2.4 ระมัดระวังมากเกินไป

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decision) หมายถึง การที่ผู้บริหารที่ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไข ปัญหาโดยการสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ ตัดสินใจโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ การตัดสินใจ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากที่สุด มีการตัดสินใจใช้ความรู้ตามหลักตรรกวิทยาผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในการตัดสินใจ และเต็มใจปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหา ด้วยความเป็นธรรม ยึดระเบียบกฎหมายที่กำหนดแนวทางเอาไว้ ตัดสินใจอย่างถูกต้องรวดเร็วไม่ลังเล ดังนั้นการที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นที่จะต้องมีภาวะผู้นำในการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน

การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวสาร และความเข้าใจของบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารบางทีก็เรียกว่า การติดต่อสื่อสารข้อความ การสื่อสารสัมพันธ์ และการติดต่อราชการ แต่ในที่นี้จะขอใช้คำว่า การติดต่อสื่อสาร การบริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายต้องรับทราบนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้เข้าใจตรงกันจึงมีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 464) ให้คำจำกัดความไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การไปมาหาสู่ การพูดจาเพื่อทำความตกลง การสื่อสาร การนำหนังสือ หรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งไปอีกฝ่ายหนึ่ง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 233) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความเห็น หรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป นอกจากนั้นยังหมายถึง การติดต่อกันโดยทางการพูดจา ทางจดหมาย สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์การนั้น ๆ สามารถเข้าใจกันได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 150-151) ได้กล่าวถึงหลัก 7 ประการ ของการติดต่อสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อการส่งสาร มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ของผู้ให้ข่าวและแหล่งข่าว

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2. มีความเหมาะสมในการใช้ภาษา ท่าทาง คำพูด ให้กลมกลืนกับสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์

3. เนื้อหาสาระจะต้องให้ประโยชน์ และน่าสนใจกับผู้รับสาร

4. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง การสื่อสารจะได้ผลดีก็ด้วยการรู้จักทำให้สม่ำเสมอ ไม่ขา ด ๆ หาย ๆ และมีการส่งสารอย่างต่อเนื่อง

5. ช่องทางของข่าวสาร ผ่านทางที่ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

6. ความสามารถของผู้รับสาร ต้องรู้ถึงความสามารถ เช่น ความรู้ นิสัย สถานที่ และโอกาสก็จะช่วยให้ผู้รับเข้าใจได้ง่าย

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 135) ให้ทัศนะไว้ว่า รูปแบบและลักษณะที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีลักษณะ ดังนี้

1. ด้วยวาจา เช่น การสั่งงาน การรายงาน การประชุมปรึกษางาน

2. ด้วยการเขียน เช่น การออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร ประกาศ จดหมายเวียน จดหมายหรือบันทึกติดต่อ การเขียนมีความจำเป็นในวงราชการและในทางธุรกิจ เพราะจะต้องเก็บไว้เป็นหลักฐาน

3. ด้วยการสังเกตและเรียนรู้ท่าทีของแต่ละคน จะให้ทราบบรรยากาศในหน่วยงาน นิสัยใจคอ และทัศนคติของคนในหน่วยงาน

4. ด้วยตัวเลข เช่น การลงทะเบียนโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การใช้เลขรหัสประจำตัว การใช้เลขรหัสแทนหน่วยงานต่าง ๆ

5. ด้วยรูปภาพ และแผนภูมิ บางครั้งช่วยให้การสื่อสารเข้าใจเร็วขึ้น เช่น สถิติต่าง ๆ

6. ด้วยรหัส การส่งสัญญาณต่าง ๆ ทางการทหาร และเครื่องโทรเลข สัญญาณนกหวีด และสัญญาณไฟ

นอกจากนี้ยังมีการจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งไปถึงผู้รับไม่มีโอกาสที่จะต้องสนองไปยังผู้ส่ง

2. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two – Way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทาง เป็นการโต้ตอบระหว่างผู้รับและผู้ส่ง

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารสื่อความหมายด้วยการพูด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การเขียน การสั่งการที่ชัดเจนเข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ ใช้ภาษาวาจาสุภาพอ่อนโยนมีอารมณ์ขันสร้างความเป็นกันเองกับทุกคน ยกย่องชมเชยและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสอันควรใช้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้การออกคำสั่งแน่นอนชัดเจนยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบ กฎหมาย และศีลธรรมอันดี กล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมและต่อผู้อื่นชี้แจงการปฏิบัติงานให้คณะครูปฏิบัติได้ สร้างมิตรและสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน อดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร แสดงกิริยาที่เหมาะสมและมีมารยาทที่ดีในการเข้าสังคม

คุณธรรมและจริยธรรม

การเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องอาศัยความเก่งอย่างเดียวไม่พอจะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรม หลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ ไม่ควรทำ การที่คนเราจะมีปัญญาคิดอย่างนี้ จิตใจของเขาจะต้องผูกยึดกับหลักธรรมตลอดเวลา คุณธรรม คือ ความดีอันสูงสุด จริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ผู้บริหารที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรมควรจะต้องมีการศึกษาข้อคิด คติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจกับหลักธรรมนั้น ๆ เป็นเบื้องต้น แล้วนำไปวิเคราะห์ พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะกับภารกิจของผู้บริหาร เช่น ภารกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม ภารกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์การ บริหารงานบุคคล ฯ ลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องอาศัยหลักธรรมในการนี้ประกอบควบคู่ไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น จึงควรศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมหลักธรรมแล้วนำไปประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีทั้งคุณภาพคุณธรรมและคุณประโยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง (คำจันทร์ นาสะอ้าน. 2546 : 31)

พระเทพวิสุทธเมธี (พุทธทาสภิกขุ.2529: 23-25 อ้างถึงใน อมรา เล็กเริงสินธุ์ 2542: 131-132) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ธรรม" ไว้ 4 ประการ คือ ธรรมชาติ กฎของธรรมชาติ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ และ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่

หน้าที่ คือ สิ่งที่สิ่งมีชีวิตจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่ ที่นั่นจะต้องมีธรรมะ หรือจะกล่าวได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่นั้นอาจทำได้ทุกหนทุกแห่ง และสามารถมีคุณธรรมได้ทั้งนั้น มนุษย์ทุกคน ควรจะมีการปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่แรกเกิด เมื่อเติบโตเป็นเด็ก จนถึงวัยผู้ใหญ่และวัยชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้จะต้องทำให้สมบูรณ์ ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้นเพราะเรารู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรมอยู่กับตน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่หรือทำงาน การปฏิบัติธรรมที่ถูกต้องและส่งผลให้เกิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความรู้สึกเป็นสุข คือการปฏิบัติที่ถูกต้องตามกฎของธรรมชาติ มีความสงบใจ มีผลการปฏิบัติที่น่าพอใจของผู้ประพฤติปฏิบัติ ซึ่งต้องศึกษาเองว่า อะไรถูก อะไรควรปฏิบัติ และเลือกปฏิบัติในสิ่งที่ถูก สิ่งที่ดี ทุกเวลาและทุกสถานที่

ในพระพุทธศาสนา มีหลักธรรมคำสอนหลายประการ ที่ผู้บริหารสามารถน้อมนำมาปฏิบัติ เพื่อเสริมสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่การงานในการบริหารและการครองตน ครองคนและครองงาน กล่าวกันว่า ในปัญหาชีวิตของคนเราในแทบทุกเรื่อง ทุกรายในทุกวันนี้นั้น พระพุทธเจ้าท่านได้ทรงให้ข้อแนะนำเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆไว้ และแม้ว่า หลักธรรมของพระพุทธองค์ที่ได้กล่าวไว้จะล่วงเลยมาเป็นเวลา 2546 ปีแล้ว แต่หลักธรรมคำสอนของพระองค์ยังคงทันสมัย และสามารถนำมาใช้ได้ดีอยู่เสมอ หลักธรรมคำสอนบางประการเหมาะกับนักปกครอง นักบริหารและผู้นำองค์การ ที่สามารถนำไปยึดถือ เป็นหลักปฏิบัติได้ดี(อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 147-153 ; อ้างถึงใน คำจันทร์ นาสะอ้าน. 2546 : 32) ซึ่งสามารถนำมากล่าวได้ ดังนี้

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ปัน ซึ่งอาจเป็นการให้เพื่ออนุเคราะห์หรือเพื่อบูชาคุณ
2. ศีล คือ การสำรวม กาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย สะอาดและดีงาม
3. บริจาค คือ การให้ทรัพย์สิ่งของเพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน ตกทุกข์ได้ยาก เพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข
4. อาชวะ คือ การมีอัธยาศัยซื่อตรง มั่นอยู่ในสุจริตธรรม
5. มัทวะ คือ การมีอัธยาศัยอ่อนโยน ละมุนละไม รับฟังคำแนะนำตักเตือน
6. ตบะ คือ การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สูญสิ้น
7. อักโกทะ คือ การไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการด้วยอำนาจแห่ง. ความโกรธ
8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนคนอื่น
9. ขันติ คือ ความอดกลั้น ไม่ปล่อย กาย วาจา ใจ ตามอารมณ์หรือกิเลสที่เกิดขึ้น มีขึ้น
10. อวิโรธนะ คือ การธำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

อธิษฐาน 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิจ เป็นเครื่องน้อมนำจิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสงบ มี 4 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้

2. สัจจะ ความจริง คือประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริง ไม่ทำอะไรจับจด

3. จาคะ สละสิ่งที่เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้านหรือความหวาดกลัวต่อความทุกข์ยากลำบาก

4. อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งจิตใจมิให้ปั่นป่วนไปตามความรักใคร่พอใจ หรือความขัดแย้ง เป็นต้น

อคติ 4

เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก

2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบ

3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา

4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะความกลัว

คหิสุข 4

เป็นหลักธรรมอันพึงทำให้คฤหัสถ์ มีความสุข 4 ประการ คือ

1. อัตถิสุขัง สุขอันเกิดจากการมีทรัพย์

2. บริโภคสุขัง สุขอันเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค

3. อนณสุขัง สุขอันเกิดจากการไม่มีหนี้

4. อนวัชชะสุขัง สุขอันเกิดจากการประกอบการงานที่สุจริต ปราศจากโทษ

ขันติ โสรัจจะ

เป็นหลักธรรมอันจะทำให้บุคคลเป็นผู้งดงาม ได้แก่

ขันติ คือ ความอดทนในสิ่ง 3 ประการ คือ อดใจทนต่อความโกรธแค้น ไม่แสดงอาการกริยาวาจาไม่น่านับถือออกมาให้เป็นที่ปรากฏ อดใจทนต่อความลำบากตรากตรำ ความเหน็ดเหนื่อย อดใจทนได้ต่อทุกข์เวทนาที่บังเกิดแก่ร่างกาย

โสรัจจะ คือ ความสงบเสงี่ยม

หิริ โอตตัปปะ

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษย์ ให้อยู่ด้วยกันด้วยความร่มเย็นเป็นสุข มี 2 ประการ คือ

หิริ คือ ความละอายแก่ใจ ไม่อยากทำบาป ทำชั่วทั้งในที่ลับและที่แจ้ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป เกรงกลัวต่อทุกข์และความเสื่อมจึงไม่กระทำชั่ว

เวสารัชชกรณะ 5

เวสารัชชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้น มี 5 ประการ คือ

ศรัทธา คือ เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ

ศีล คือ ประพฤติกาย วาจา เรียบร้อย

พาหุสัจจะ คือ เป็นผู้ศึกษามาก

วิริยารัมภะ คือ ตั้งใจทำความพากเพียร

ปัญญา คือ รอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

ยุติธรรม 5

เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้การพิจารณาตัดสินความเป็นไปด้วยความยุติธรรม มี 5 ประการ คือ

สัจจวาจา คือ แนะนำด้วยความจริง

ปัณฑิตะ คือ ฉลาดแนะนำความเจริญและความเสื่อม

อสาหะเสนะ คือ ตัดสินด้วยปัญญา

เมธาวี คือ นึกถึงธรรม (ยุติธรรม) เป็นใหญ่ ไม่เห็นแก่อามิสสินจ้าง

ธัมมัฏฐะ คือ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ก่อเวร

อปริหานิยธรรม 7 ประการ

เป็นหลักธรรมเกี่ยวกับหลักการร่วมกันรับผิดชอบ ช่วยป้องกันความเสื่อมและนำมาซึ่งความเจริญ มี 7 ประการ คือ

1. หมั่นประชุมกันเนืองนิจ
2. ประชุมกันอย่างพร้อมเพรียง
3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ไม่ทำอะไรตามอำเภอใจ
4. ให้เกียรติให้ความเคารพนับถือผู้รู้
5. ให้เกียรติ คุ้มครองสตรี
6. เคารพบูชาปูชนียสถานตามประเพณี
7. บำรุง คุ้มครอง บรรพชิต ผู้ทรงศีลบริสุทธิ์

นาถกรณธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับการประพฤติตนเป็นคนที่เป็นที่พึ่งของตนเอง คนอื่นและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ชุมชน มี 10 ประการ คือ

1. ศีล มีความประพฤติดี
2. พาหุสัจจะ มีความรู้ดี
3. กัลยาณมิตตตา การคบคนดี มีที่ปรึกษาดี
4. โสวจัสสตา เป็นผู้ที่ว่าง่าย ตักเตือนได้
5. กิงกรณีเยสุ ทักขตา เป็นผู้ขยัน ขวนขวายทำกิจของหมู่หรือชุมชน
6. ธัมมกามตา เป็นผู้ที่สนใจในการปฏิบัติธรรม
7. วิริยะ มีความเพียรพยายาม
8. สันโดษ มีความพอใจในสิ่งที่มี รู้ความพอดี พอควร
9. สติ มีสติที่มั่นคง
10. ปัญญา มีเหตุผลไม่ใช้อารมณ์

กัลยาณมิตรธรรม 7 ประการ

เป็นหลักธรรมที่ทำให้ตนเองเป็นที่รักใคร่นับถือของคนทั่วไป มี 7 ประการ คือ

1. ปิโย คือ ทำตนให้เป็นที่รัก
2. ครุ คือ ทำตนให้เป็นที่เคารพนับถือ
3. ภาวะนีโย คือ ทำตนให้น่ายกย่องสรรเสริญ
4. วะจะนักขะโม คือ มีความอดทนต่อการวิพากย์วิจารณ์
5. คัมภีรัญจะ กะถังกัตตา คือ กล่าวชี้แจงเรื่องราวได้ลึกซึ้ง
6. โนจัฏฐาเน นิโยชะเย คือ ไม่แนะนำให้ผู้อื่นทำสิ่งอันไม่ควร

บารมี 10 ประการ (ทศบารมี)

เป็นบารมีอันยิ่งใหญ่ของพระพุทธเจ้า ที่ทรงบำเพ็ญมาในแต่ละชาติเมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระโพธิสัตว์ ซึ่งผู้บริหารควรทราบและน้อมนำมาพิจารณาเพื่อความเป็นผู้ควรแก่การเคารพนับถือ มี 10 ประการ คือ

1. ทานบารมี คือ การเสียสละ การให้สิ่งของ วิชาความรู้และอื่น ๆ
2. ศีลบารมี คือ การรักษากาย วาจาให้เรียบร้อย ไม่ด่างพร้อย ไม่บกพร่อง
3. เนกขัมบารมี คือ การปลีกตัวออกจากกามไม่หมกมุ่นจนตกเป็นทาสของกาม
4. ปัญญาบารมี คือ การให้ปัญญาแก้ปัญหา อุปสรรค ทำให้สังคมมีความสุข
5. วิริยบารมี คือ มีความเพียร ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ขันติบารมี คือ มีความอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่มากระทบ ไม่แสดงปฏิกิริยาตอบโต้หรือแสดงอารมณ์โกรธ

7. สัจจบารมี คือ รักษาความสัตย์อย่างมั่นคง ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่องานและต่อกาลเวลาอย่างเด็ดเดี่ยว

8. อธิษฐานบารมี คือ ตั้งใจเด็ดเดี่ยวในการทำความดี เพื่อประโยชน์สุขของคนทั่วไป

9. เมตตาบารมี คือ มีความรัก ความปรารถนาดีต่อบุคคลโดยทั่วไปอย่าเสมอหน้า

10. อุเบกขาบารมี คือ ความวางใจเป็นกลาง มีความยุติธรรม ไม่ตกเป็นทาสแห่งความรัก โลภ โกรธ หลง ไม่มุ่งประโยชน์ส่วนตัวหรือพวกพ้อง แต่มุ่งรักษาความถูกต้องและยุติธรรมเป็นหลัก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 11-37) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม ได้แก่ ธรรมมีอุปการะมาก ธรรมคุ้มครองโลก เบญจศีล สัปปุริสธรรม ทศพิธราชธรรม ทิฏฐัมมิกัตถประโยชน์ พรมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ธรรมทำให้งาม 2 ฆราวาสธรรม 4 และอิทธิบาท 4

2. คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานที่ควรปฏิบัติ ได้แก่ ธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ จรรยาบรรณครู คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม ธรรมมีอุปการมาก 2 คือ ธรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับทุกคน ได้แก่
สติ คือ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัว

ศีล 5 หรือเบญจศีล เป็นจริยธรรมสำหรับมนุษย์ที่ต้องประพฤติปฏิบัติตน (พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุตโต). 2523 : 5 อ้างถึงใน จินตนา อะทะไชย. 2543 : 48)

1. เว้นจากปาณาติบาต ละเว้นการฆ่าสัตว์ตัดชีวิตผู้อื่น
2. เว้นจากอทินนาทาน ละเว้นการลักขโมย
3. เว้นจากการเมสุมิจฉาจาร ละเว้นการประพฤติผิดในกาม
4. เว้นจากมุสวาท ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง
5. เว้นจากสุราเมรัย ไม่เสพเครื่องดองของเมา สิ่งเสพติด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ธรรมเป็นโลกบาล 2 คือ ธรรมคุ้มครองโลก 2 อย่าง ได้แก่ หิริ คือ ความละอายแก่ใจ โอตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป

สัปปุริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ คือ ธรรมของคนดี ดังนี้

1. ธัมมัญญุตา รู้หลัก และรู้จักเหตุ
2. อัตถัญญุตา รู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล
3. อัตตัญญุตา รู้จักตน
4. มัตตัญญุตา รู้จักพอดี
5. กาลัญญุตา รู้จักกาล
6. ปริสัญญุตา รู้จักชุมชน
7. บุคคลัญญุตา รู้จักบุคคล

ทิฏฐมังมิกัตถประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ในปัจจุบัน หรือหลักธรรมอันอำนวยประโยชน์สุขขั้นต้น ประกอบด้วย

1. อุฏฐานสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยความขยันหมั่นเพียร
2. อารักขสัมปทา คือ การพึงพร้อมด้วยการรู้จักคุ้มครองเก็บรักษาทรัพย์
3. กัลยาณมิตตา คือ การคบคนดีเป็นมิตร
4. สมชีวิตา คือ การมีความเป็นอยู่เหมาะสมด้วยความพอดี

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ ผู้เป็นใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าคนที่ต้องมีไว้เป็นหลักประจำใจมี 4 ประการ

1. เมตตา คือ ปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข
2. กรุณา คือ อยากช่วยเหลือให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนทั้งปวง
3. มุทิตา คือ พลอยยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นได้ดีมีความสุข
4. อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลางวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรง

สังคหวัตถุ 4 ธรรม เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนมี 4 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ เอื้อเฟื้อ เสียสละ แบ่งปัน
2. ปิยวาจา คือ วาจาไพเราะอ่อนหวาน
3. อัตถจริยา คือ การประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ บำเพ็ญสาธารณะประโยชน์
4. สมานัตตา คือ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณธรรมพื้นฐานที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชนำมาตรัสเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2525 ในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ท้องสนามหลวง มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 32)

ฆราวาสธรรม 4 ประการ หมายถึง ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์มี 4 ประการประกอบด้วย

1. สัจจะ คือ ความจริง ซื่อสัตย์ต่อกันที่จริงใจ จริงวาจา และจริงในการกระทำ
2. ทมะ คือ การฝึกตนในการควบคุมจิตใจขัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้ง ปรับตัว ปรับใจเข้าหากัน
3. ขันติ คือ อดทน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่วู่วาม ทนต่อความล่วงเกินกัน ต่อความเหนื่อยยาก ลำบากตรากตรำ ฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน
4. จาคะ คือ เสียสละมีน้ำใจสามารถเสียสละความสุขสำราญ ความพอใจส่วนตน เพื่อคู่ครองได้ เช่น อดหลับอดนอน พยาบาลกันในยามเจ็บไข้ตลอดจนมีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อญาติมิตรสหายของคู่ครอง ไม่ใจแคบ

อิทธิบาท 4 เป็นธรรมแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1. ฉันทะ คือ มีความรักพอใจที่จะทำสิ่งนั้น
2. วิริยะ คือ มีความเพียรพยายามไม่ทอดทิ้ง ไม่ท้อถอย
3. จิตตะ คือ ตั้งจิตใจฝักใฝ่ในสิ่งที่จะทำ
4. วิมังสา คือ พิจารณาใคร่ครวญไตร่ตรอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ กัลยาณมิตร 7 ประการ ดังนี้

1. ปิโย คือ น่ารัก เข้าถึงจิตใจของผู้อื่นด้วยความเป็นกันเอง
2. ครุ คือ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
3. ภาวะนิโย คือ น่าเจริญใจ มีความรู้จริง มีปัญญาน่ายกย่อง ควรเอาเยี่ยงอย่าง
4. วัตตาจะ คือ รู้จักพูดให้ได้เหตุผล ชี้แจง แนะนำ ตักเตือน และเป็นที่ปรึกษาได้
5. วะจะนักขะโม คือ อดทนต่อถ้อยคำล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ อารมณ์
6. คัมภีรัญจะ กะถัง กัตตา คือ ชี้แจงแถลงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้
7. โน จัฏฐาเน นิโยชะเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือไม่สมควร

จรรยาบรรณครู คุรุสภาได้กำหนดจรรยาบรรณ 9 ประการ คือ

1. ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า

2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝนและทักษะนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์

3. ครูต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งกาย วาจา ใจ

4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญ ทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการแสวงหาประโยชน์แก่ตนโดยมิชอบ

6. ครูย่อมต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลในทางสร้างสรรค์

9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

วิลาวัลย์ โชติเบญจมาภรณ์ (2538 : 20-21) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรมมีลักษณะ ดังนี้

1. ต้องรู้จัก รู้ใจผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การยอมรับ และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนปฏิบัติตัวต่อตนเอง

2. ต้องใช้หลักธรรมเพื่อก่อเกิดความสัมพันธ์อันดี

3. ต้องรู้จักผชิญปัญหา และแก้ปัญหาด้วยความอดทน และจริงใจในการแก้ปัญหาและ ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร 4 ประการ คือ

1. ปัญญาพละ คือ กำลังแห่งความรอบรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน

2. วิริยะพละ คือ กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเอง และคนอื่นตลอดเวลา

3. อนวัชชพละ คือ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากอบายมุข

4. สังคหพละ คือ กำลังแห่งมนุษย์สัมพันธ์ ที่ประสานใจคนร่วมงานดี

เยาวรัตน์ พันธ์ฟัก (2539 : 56) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณธรรมและจริยธรรมไว้ว่า

1. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความนับถือ และให้เกียรติอย่างจริงใจ

2. ทำตัวให้เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงตลอดเวลา

3. พยายามโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรับผิดชอบ มีเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงการที่ผู้บริหารมั่นใจในความสามารถ และฝีมือของผู้ร่วมงาน

5. รู้จักยกย่องชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

6. ผู้บริหารต้องแสดงความรู้สึกที่เข้มแข็ง ทำตัวให้เป็นผู้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเอง และนำตนเองไปสู่ความสำเร็จสูงสุด และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 30) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น
2. มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรัก และห่วงใยเพื่อนร่วมงาน
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

การศึกษาหลักธรรม คำสอนในพระพุทธศาสนา ข้อคิด ปรัชญาทั้งหลายเป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรรอบรู้ ในการนำหลักธรรม คำสอน ข้อคิดและปรัชญาเหล่านี้มาปฏิบัติ จนเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งนักบริหารจะต้องฝึกฝนและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง จึงจะบังเกิดผลเกี่ยวกับความรู้เรื่องคุณธรรมและจริยธรรมหรือค่านิยมทางจริยธรรมเป็นเรื่องที่สอนกันง่ายกว่าพฤติกรรมทางจริยธรรม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน เพราะคนมีความแตกต่างกัน การรับรู้ ไม่เหมือนกัน การที่จะสอนให้คนมีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องใช้ยุทธศาสตร์ที่แยบยล คือต้องเริ่มจากการให้ความรู้ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อน แล้วจึงดำเนินถึงขั้น ปรับ เปลี่ยนเจตคติ ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามนั้น สำหรับผู้บริหาร การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ในการพัฒนาตนเอง เป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะผู้บริหารต้องตระหนัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในบทบาทหน้าที่และภารกิจผู้นำองค์การของตนเอง และพยายามปรับปรุง เปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของสังคมก่อน จึงจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยง่าย

ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้มีความอดทนอดกลั้นและอดออม มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี มีความเอื้อเฟื้อ เสียสละเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ดำรงชีพอย่างเรียบง่าย ประหยัดมัธยัสถ์ในการใช้จ่าย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา มีคุณธรรมสูง เมตตากรุณาเอื้ออาทรต่อความเดือดร้อนของผู้อื่น สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่คณะ มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาท้องถิ่น และสังคมละเว้นจากอบายมุข เช่น การพนัน บุหรี่ สุรา และยาเสพติดดังนั้นผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อช่วยให้การบริหารงานมีแนวทางที่เหมาะสม ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ความหมายของการจูงใจในการทำงาน

ในความหมายทางจิตวิทยา การจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคลที่ถูกกระตุ้น ยั่วยุให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลมาจากลักษณะในตัวบุคคล และสภาพแวดล้อม (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2544 : 111 – 112) ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น

3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรมวิชาการ เหล่านี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดแรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น

4. ทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท

5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็จะเกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ

6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไป ตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน

7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้

8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้

9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อให้ขึ้นเงินเดือน ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและการยอมรับจากผู้อื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 130-131) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือระบบขององค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงานและความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือด้วยความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ทองใบ สุดชารี (2543 : 219) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงออกถึงความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายต่าง ๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าแล้วทำให้เกิดพลังที่แสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อจะนำไปสู่จุดประสงค์ของตนเองหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นพลังและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกหรือภายในเพียงอย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างพร้อมกันก็ได้

ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2539: 55) กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ และหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริมและสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างขวัญและท่าทีที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ

4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

5. ช่วยให้การควบคุมการดำเนินงานไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์การ

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขทั้งกาย และใจในการทำงาน

8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ทองใบ สุดชารี (2543 : 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมซับซ้อนยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น ทำให้มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอใจที่จะทำงาน

สรุปได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหารงานทั้งต่อตัวผู้บริหารและของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เพราะจะทำให้เกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและลดอุบัติเหตุอันตรายในการปฏิบัติงาน การจูงใจ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจูงใจของครูในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเป็นพิเศษ เพราะสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่ครู และแนวทางในการปฏิบัติคำสั่งมอบหมายงาน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ภารกิจในหน้าที่ตลอดจนภารกิจส่วนตัว สภาพปัญหาในการทำงาน สภาพเศรษฐกิจในครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ อาจทำให้ครูมีอุปสรรคและเป็นข้อบกพร่องที่ทำให้การทำงานเกิดปัญหา มีอุปสรรค การทำงานไม่ประสบผลสำเร็จมากเท่าที่ควร และเกิดความไม่เข้าใจกัน และนำมาสู่ซึ่งความขัดแย้ง และเป็นผลเสียต่อการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมีทักษะและความรู้เรื่องจิตวิทยาการจูงใจและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เกิดความพร้อมและเต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรด้วยความเสียสละ ซึ่งจะส่งผลการบริหารงาน

ด้านการศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการพัฒนาการศึกษามีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

9. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำ เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของงานในองค์กรต่าง ๆ ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำ มีลักษณะที่พึงประสงค์ คือมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีบุคลิกเป็นที่ประทับใจต่อชุมชนส่งเสริม สนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาให้ความก้าวหน้า และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ และมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ย่อมถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้มีท่านผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร พอสรุปได้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 39) ได้สรุปลักษณะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ประการ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร และคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

คุณลักษณะด้านวิชาการ

ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะกระบวนการในการบริหารจัดการงานในการบริหารสถานศึกษาหรือองค์กร มีเทคนิค ความเชี่ยวชาญในเรื่องหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน มีนักบริหารการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

รุจีร์ ภู่สาระ (2545 : 40-41) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาการ ไว้ดังนี้

1. จัดให้มีสื่อการเรียนการสอน เน้นการบำรุงรักษาและกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า

2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำเพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนมีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน

4. ดำเนินการวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา

5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือมุมหนังสือ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนให้มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมการฝึกอบรม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่ประสิทธิภาพและเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดกระบวนการเรียนการสอน

7. นิเทศ ติดตามและกำกับดูแลให้ครูได้มีการเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

8. ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

9. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

ทรัสตี (Trusty : 1986 ; อ้างถึงใน สมชาย ยมรัตน์ ; 2549 : 48) ได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า

1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษานั้นไปปฏิบัติ

3. สร้างความเชื่อมั่นว่า กิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

4. สร้างความเชื่อมั่นว่า โครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกันและคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของผู้เรียน

6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน

10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างเชาว์ปัญญาของนักเรียน

11. มีการจัดสรรเวลาเพื่อการจัดกิจกรรมวิชาการร่วมกับครูไว้ชัดเจน

12. ให้ความร่วมมือกับคณะครูนักเรียนในการกำหนดระเบียบ เพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

13. ร่วมมือกับคณะครูและนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

14. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา

15. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

16. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการ

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำองค์กร ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาของกรม กระทรวงและนโยบายของรัฐบาล ความรู้เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลการศึกษา การนิเทศงาน การประชุมสัมมนาทางวิชาการและงานการส่งเสริมการเรียนการสอน การส่งเสริมและพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร การให้ความร่วมมือในการทำงานและการให้โอกาสเพื่อพัฒนางาน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยเอื้อให้การทำงานของบุคลากรมีความราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้ดีมากยิ่งขึ้น

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น มีวินัยในตนเอง สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง มีอารมณ์ดี สุขุมเยือกเย็น มีเหตุผล ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่ดี มีความมั่นคงทางสังคม ตลอดจนมีพฤติกรรมที่เป็นลักษณะประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพศรัทธา ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

สุวิทย์ สีโนรักษ์ (2548 : 21-22) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางที่สร้างสรรค์และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เยือกเย็น รับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจดจำรายละเอียดและจดจำผู้คนที่ทักทายได้ถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ คิดกว้าง คิดไกล รู้ลึกรู้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มง่าย ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พูดจาสุภาพ นุ่มนวล คุยสนุก เป็นผู้ฟังที่ดีและให้เกียรติกับผู้สนทนา

5. แต่งกายดี ภูมิฐานและสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ

6. เป็นผู้ที่มีความหนักแน่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

7. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเลื่อมใส

8. ร่าเริง แจ่มใส เป็นมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติมั่นคง สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

9. มีความสามารถพูดสื่อสารได้หลายภาษา

10. เป็นนักคิด นักวางแผน ชอบและรักการอ่าน สามารถคาดการณ์และทำงานอย่างมีกลยุทธ์

11. เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมาย ใช้ถ้อยคำหรือภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์

12. มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน ชอบคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

13. มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ

14. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน รู้ควร ไม่ควร

15. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เลือกใช้และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

16. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามและกำกับดูแล ตรวจสอบการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

17. ใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยรับฟังและให้คำแนะนำหาทางช่วยเหลือเมื่อได้รับการร้องขอ

18. มีความสามารถในการประธานและดำเนินการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

19. เข้าใจสภาพแวดล้อมและบริบทของหน่วยงาน

20. รู้จักแนวทางการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมและหลักศาสนา

21. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

22. อุทิศเวลาให้กับงานที่ทำอยู่

Rosonbach and Others (อ้างถึงใน สมชาย ยมรัตน์. 2549 : 70) ได้กล่าวถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีคุณภาพ ไว้ว่า

1. รู้จักตนเองและเชื่อมั่นตนเอง
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
3. ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ
4. มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ
5. เปิดกว้างต่อโลก
6. เข้าร่วมและมีส่วนร่วม สร้างสรรค์สังคม
7. ทำงานหนัก มีพละกำลัง อดทน กล้าหายและกระตือรือร้น
8. ซื่อสัตย์ สุจริตและมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
9. กล้าเสี่ยงและเป็นนักลงทุน
10. มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าวและเป็นนักฟังที่ดี
11. เข้าใจธรรมชาติของอำนาจและอำนาจหน้าที่
12. มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้และมีความยืดหยุ่น

Tead (อ้างถึงในสมชาย ยมรัตน์. 2549 : 70) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ควรมี ไว้ดังนี้

1. พัฒนาร่างกายและระบบประสานให้ดี
2. มีเป้าหมายและมีลู่ทางที่จะไปสู่เป้าหมาย
3. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
4. มีความเป็นมิตรและมีความรักใคร่
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้
6. มีความคิดริเริ่ม รอบรู้ด้านเทคนิค
7. มีความสามารถในการตัดสินใจ
8. มีเชาวน์ปัญญาดี
9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
10. มีความน่าศรัทธา

จากคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่ได้กล่าวมาแล้ว พอที่จะสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ควรเป็นบุคคลที่มีความพร้อมทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพกายที่แข็งแรง มีความสง่างาม รู้จักกาลเทศะ มีบุคลิกภาพที่ดี มีคุณธรรม มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานและเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความกล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำและกล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลา

คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารเป็นอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรให้มีความพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญในกระบวนการและเทคนิควิธีการด้านการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการ กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารไว้ ดังนี้

ประมวล ชิลวงษ์ (2547 : 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด
2. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
3. ยึดมั่นในหลักการมากกว่าบุคคล
4. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการใช้
5. มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน
6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน
9. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม
10. นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
11. จัดระบบเอกสาร สารสนเทศได้เป็นอย่างดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540: 39-40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบ
2. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน
3. มีความสามารถในการจูงใจ
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5. มีความสามารถในการประสานคนและประสานงาน

และนอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร พอสรุปได้ดังนี้

วิรัตน์ บัวขาว (2540 : 32-33) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหาร ไว้ 3 ด้าน คือ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ เพราะความรู้ทำให้องอาจ ความรู้คืออำนาจอันแท้จริงของผู้บริหารยุคใหม่ ได้แก่ ความรู้ทางด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบไปด้วย ทฤษฎีการวางแผน ทฤษฎีผู้นำ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จิตวิทยา เทคนิคการบริหาร ความต้องการของมนุษย์ มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การบริหารจัดการงานและงานบุคลากร การแนะแนว การวิจัยการวัดผล ประเมินผล ตลอดวิชาการและวิทยาการใหม่ ๆ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ

2. ต้องเป็นผู้ที่มีภูมิฐาน เพราะความสง่าผ่าเผยเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมถูกต้องกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในที่ชุมชน รวมไปถึงการออกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีคุณค่า พักผ่อนให้เพียงพอ เป็นการช่วยให้มีบุคลิกที่ดีขึ้น มีสุขภาพที่แข็งแรง เพราะถ้าหากร่างกายไม่แข็งแรง อาจจะทำให้การทำหน้าที่ผู้บริหารหรือการปฏิบัติงานนั้น ไม่ประสบผลสำเร็จมากเท่าที่ควร เพราะงานสร้างคนเป็นงานหนัก ผู้บริหารต้องเหน็ดเหนื่อยทั้งกายและใจ

3. ต้องเป็นผู้มีภูมิธรรม พื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรมของผู้บริหาร ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารควรมีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ใจดีใจกว้าง หนักแน่น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จุมพล สวัสดิยากร (2540 : 328-331) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ไว้คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบองค์กรและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. เป็นผู้มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน

9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

พงศ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 91) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะ 5 ประการ คือ

1. มีการปรับตัวที่ดีมากกว่าบุคคลอื่น เพราะผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดี ย่อมเป็นบุคคลที่มีความสุข มีสุขภาพจิตที่ดี และเป็นผู้ที่สามารถอำนวยประโยชน์ให้แก่หน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น

2. เป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นกว่าบุคคลอื่น สามารถพูดจาชักจูงสมาชิกในองค์กรให้ปฏิบัติตามโดยง่าย

3. เป็นบุคคลที่แสดงตัว ไม่เก็บตัวหรือขี้อายในการออกสังคม เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลทั่วไปอยู่ตลอดเวลา

4. เป็นผู้ที่รักความก้าวหน้า คือ มีความขยันหมั่นเพียร แสวงหาความรู้หรือประสบการณ์อยู่เสมอ เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรอบคอบ สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะได้ สร้างสามัคคีในหมู่คณะ ให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลำเอียง

สมชาย เทพแสง (2543 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารไว้ว่ามีลักษณะ 20 p คือ

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้องเป็นอย่างดี เรียกว่า "รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง"

2. Personality ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกการแต่งกาย การพูดจา มีหลักเกณฑ์ที่น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยดี เป็นที่ประทับใจต่อผู้พบเห็น มีการวางตัวที่ดีเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. Pioneer มีจิตใจเป็นนักบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย มีการวางแผนเชิงรุก มีมานะบากบั่นในการทำงาน

4. Poster มีหลักในการประชาสัมพันธ์ในการทำงาน

5. Parent มีจิตใจที่มีคุณธรรม อันมีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง และสร้างความสามัคคีในกลุ่ม

6. Period เป็นคนตรงต่อเวลา

7. Pacific มีความสุขุมรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ในการบริหาร

8. Pleasure มีอารมณ์ขัน แก้ไขสถานการณ์ที่ตึงเครียดได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์

10. Principle ยึดหลักการ มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ นำมาอ้างอิงหรือพิสูจน์ได้

11. Perfect ผลการทำงานต้องจะต้องมีความสมบูรณ์ที่สุด ถูกต้องครบถ้วนและมีการตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

12. Point มีจุดประสงค์ในการทำงานที่แน่นอน ชัดเจน และมีทิศทางในการทำงาน

13. Plan มีการวางแผนในการทำงานที่รอบคอบ

14. Pay มีการกระจายงาน และมอบหมายงาน

15. Participation ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน

16. Pundit มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี

17. Politic มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเมืองการปกครอง

18. Poet มีความสามารถในด้านสำนวน โวหาร การใช้ภาษา

19. Perception มีความสามารถในการหยั่งรู้ การคาดการณ์ ทันเหตุการณ์และตรวจสอบได้

20. Psycho มีวิญญาณของนักบริหาร รักในอาชีพ มีอุดมการณ์ รักศักดิ์ศรี รักสถาบัน รักษาระเบียบ วินัยและจรรยาบรรณ

จากความหมายที่หลาย ๆ ท่านได้กล่าวไว้ พอที่จะสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือจะต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติได้ดีและเหนือผู้อื่น และมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถทางวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การวางแผนการบริหาร ความรู้ทั่วไป เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร เช่น การบริหารงานธุรการ งานสารบรรณ งานวางแผนนโยบายเพื่อพัฒนางานวิชาการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ข้อบังคับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และเข้าใจในนโยบายของรัฐ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย บุคลิก ท่าทางที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไป เช่น สุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ ความอดทน รูปร่าง ท่าทางที่ดี แต่งกายเรียบร้อย มีรสนิยม พูดจาชัดเจน เป็นธรรมชาติ มีอุปนิสัยที่ดี มีความจริงใจ มี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้นและเข้าใจผู้อื่น อารมณ์ดี เบิกบานแจ่มใส ตรงต่อเวลา ยอมรับข้อบกพร่อง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย ความสติปัญญา ความฉลาด และมีไหวพริบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน รู้งานในหน้าที่ เช่น การบริหารงานทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงินและพัสดุ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีและแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย เสียสละและอุทิศตนเพื่องาน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล แก้ปัญหาเป็น เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรมและเชื่อถือได้

ซึ่งจากที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีนั้น ควรเป็นบุคคลซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานและบริหารคน มีทักษะในการประสานงานและประสานคน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนอดกลั้น ไม่อ่อนไหวง่าย มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ จริงใจและยุติธรรมและมีความสามารถในแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร

คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชุกชวน ชักจูง ชี้นำให้บุคคลอื่น ปฏิบัติหน้าที่การงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความยืดหยุ่นและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญและความเสมอภาคแก่ทุกคน

ถวิล อรัญเวศ (2544 : 15-19) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีในสิ่งที่บุคคลในทีมนั้นไม่มีหรืออาจมีน้อย นั่นคือการเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยเฉพาะ "ภาวะผู้นำ" ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานในให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีทักษะและความสามารถเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 1 –8) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (transformational Leadership in Education) ไว้ว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (transformational Leadership in Education)

จากภาพที่ 1 ได้แสดงถึงความเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูง ผลที่ได้จากการทำงาน คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น และความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น

1. การยกระดับความตระหนัก (Awareness) และการรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตามถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ และการเห็นแนวทางในการที่จะทำงานให้สำเร็จได้

2. การทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือองค์กรโดยรวม

3. การเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างขวางขึ้น

แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงมีลักษณะดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
2. สร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
4. มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
5. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยการพยายามพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว เป็นการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อกันว่าน่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลขององค์กรและเพิ่มผลผลิต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองการณ์ไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และมุ่งสู่ผลประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงถูกเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม”

จากที่ได้กล่าวมา พอที่จะสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้องค์กร หน่วยงาน สถานศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง ผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา การประสานงานและการประสานคน ทักษะความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานนั้นเพื่อสร้างสรรค์งานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10.1 งานวิจัยในประเทศ

พยุง สารทอง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพูดทักทายด้วยวาจาสุภาพ ด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจบังคับให้ได้มา ซึ่งลาภสักการะ และด้านการให้คำปรึกษามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนร่วม และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับทัศนะของครูผู้สอน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิชัย ศรีเสน่ห์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ในด้านบทบาทที่เป็นจริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนในแบบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่าผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำแบบขายความคิด และแบบมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก แบบสั่งการและมอบหมายงานอยู่ในระดับปานกลาง ในด้านบทบาทที่คาดหวัง โดยภาพรวมและในแบบของภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ผู้บริหารดีเด่นมีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ภาวะผู้นำแบบขายความคิด ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับด้านคุณธรรม

จริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำแนกตามเพศ พบว่ามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

จินตะนา อะทะไชย (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านวิสัยทัศน์ เมื่อเปรียบการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า เมื่อจำแนกตามสถานภาพของกรรมการสถานศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชนมีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

อนุชิต วรรณสุทธิ์ (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ด้านความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดแนวทางในการทำงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจในการทำงาน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สุขุม มั่นคง อดทน หนักแน่น คล่องแคล่ว ฉลาดและมีไหวพริบ

ในด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำงาน ใฝ่รู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีการคิดพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เข้าใจระบบประกันคุณภาพและพร้อมที่รับการประเมินภายนอกและมีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความขยันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล้าหาญ อดทน ซื่อสัตย์และตรงต่อเวลา

ในด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการพัฒนาสถานศึกษา มีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบและนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

คำจันทร์ นาสะอ้าน (2546 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 3 ด้าน คือด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำและด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวม ผู้บริหาร ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านบุคลิกภาพ ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านภาวะผู้นำ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประมวล ชิลวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะของครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านความเป็นผู้นำและด้านความสามารถในการบริหาร เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ สีโนรักษ์ (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา พฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษางานตามสภาพที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดองค์กร การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร การนิเทศภายในสถานศึกษา การสั่งงานหรือการอำนวยการ การวางแผนและการวัดและประเมินผลการเรียน

2. ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวัดและประเมินผลการเรียน การนิเทศภายในสถานศึกษา การวางแผน การจัดองค์กร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร การจัดบุคคลเข้าทำงานและการสั่งงานหรือการอำนวยการ

3. เมื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ และประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

10.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เอดมันสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson and others. 1963 : 79-81) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้ เป็นผู้มีวัฒนธรรม เป็นผู้มีความก้าวหน้าและมองการณ์ไกล มีความสามารถในเชิงบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นคนอื่น มีความสนใจคนอื่น

พาร์ติน (Partin. 1969 : 1373-A อ้างถึงใน สมัย ไชยพิศ . 2546 : 69) ได้วิจัยพฤติกรรมทางการบริหารงานของครูใหญ่ที่ส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จ จากผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ควรเป็นผู้นำในการริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และนำวิธีการบริหารและทำงานใหม่ ๆ มาใช้ ควรให้การสนับสนุนครูและนักเรียนมีความเจริญก้าวหน้า ควรมีการวางแผนการจัดกิจกรรมและการตัดสินใจ

แมกนูสัน (Magnuson. 1971 : 78-91 อ้างถึงใน อนุชิต วรรณสุทธิ์. 2546 : 47) ได้วิจัย คุณลักษณะของผู้จัดการสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการสถานศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ คือคุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว

ผลการวิจัย พบว่าในด้านคุณลักษณะด้านอาชีพ ผู้บริหารควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาอาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจกับผู้อื่น มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่ในด้านลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีวิจารณญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติและไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน ใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สตอกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 62-63 อ้างถึงใน อนุชิต วรรณสุทธิ์. 2546 : 47) ได้วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ มีสติปัญญาดี มีความเป็นนักวิชาการ มีความผูกพันกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคม เป็นผู้มีฐานะทางสังคมและทางเศรษฐกิจดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมานะอดทน ไม่ท้อถอย มีวิธีการทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตื่นตัว มีสายตากว้างไกลและรู้สถานการณ์ ให้ความร่วมมือ มีความเด่นดังเป็นที่นิยมชมชอบ มีความสามารถในการใช้ภาษาและคำพูด

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163 อ้างถึงใน คำจันทร์ นาสะอ้าน. 2546 : 56) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนรัฐฟลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำจากโรงเรียนในรัฐฟลอริดา 9 แห่ง ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์กรอย่างมีสติและมีทีมงานที่มีความสามัคคี

เอคิน (Eakin. 1997 : 96-A จินตะนา อะทะไชย. 2543 : 54) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน St. Louise ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นต้องมีและทำให้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แมคคาตี้ (Mccarty. 1998 : 1417-A จินตะนา อะทะไชย. 2543 : 55) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้หญิง การแก้ไขอาชีพทางการศึกษาสำหรับผู้นำในทางที่ดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีความสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอนอ่อนผ่อนตามและให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของทีมงานในองค์กร เป็นศูนย์รวมของกระบวนการตัดสินใจเพื่อพัฒนาคุณภาพตนเองและผู้ร่วมงานผู้หญิง เป็นผู้นำที่มีมนุษย์สัมพันธ์และมีการสื่อสารที่ดี มีความคิดกว้างไกล ในอนาคตคาดว่าตำแหน่งความเป็นผู้นำหญิงจะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

วูดส์ (Woods. 1998. 688-A อ้างถึงใน จินตะนา อะทะไชย. 2543 : 55) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำ โดยการสำรวจ สังเกต การบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ คือ ต้องมีพลัง แข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับ ติดตามการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนครู จัดหางบประมาณและสรรหาผลประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุนบุคคลอื่น เป็นจุดศูนย์กลางของการวางแผนการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในเชิงวิชาการ บริหารให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียน ให้คำปรึกษาแก่ครูและเพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครองและนักเรียน บริหารจัดการการจัดการเรียนการสอนและการดำเนินงานต่าง ๆ

สตูเบอร์ (Stueber. 2000 : 61-05 A อ้างถึงใน คำจันทร์ นาสะอ้าน. 2546 : 56) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงานและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ชอบบริการผู้อื่น และเป็นผู้นำที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยการศึกษากับผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกัน แต่ส่วนมากจะรู้จักใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่สามารถเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำแบบอื่น ๆ ด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเอง และการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการอยู่ในระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูงสุด และจากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่นประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการแก่ผู้อื่น การมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก จากการประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร การมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้กับ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย MAHAMAKUT RAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

บุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ความมีน้ำใจ การใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูงสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ลักษณะผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ผู้นำกับผู้บริหารเป็นบุคคลเดียวกัน ในความเป็นผู้บริหารควรมีทั้งอำนาจและภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง เพื่อที่จะใช้ภาวะผู้นำและอำนาจทางการบริหารนำพาองค์กรให้มีการพัฒนาและมีความเจริญมากยิ่งขึ้น เช่น มีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและปรับตัวให้ทันยุคทันสมัย มีความรับผิดชอบทั้งต่อตัวเองและหน้าที่การงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม บริหารงานด้วยความเป็นประชาธิปไตยและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีทักษะในการตัดสินใจที่ดี รวดเร็ว บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มีความต้องถูกต้องและยุติธรรม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม มีความชัดเจนในการมอบหมายงานและสั่งงาน มีบุคลิกภาพที่ดี คุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทั่วไป และมีจิตใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดในหมู่บุคลากรเพื่อให้เกิดความรักและสามัคคี เสียสละ อุทิศตนในการทำงานให้แก่องค์กรซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้เป็นส่วนที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ต้องมีการศึกษาทั้งจากเอกสารตำรา ทฤษฎี และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และจะเป็นส่วนที่ช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานมีความเจริญมากยิ่งขึ้นต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY