

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน ผู้นำและภาวะผู้นำ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### การศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยนำเสนอเกี่ยวกับความหมายของการศึกษาเอกชน และการบริหาร โรงเรียนเอกชน ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 1. ความหมายของการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชน หรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลัก ทั้งที่เป็นคน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 2532 : ค)

##### 2. การบริหารโรงเรียนเอกชน

การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงานของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ หรือการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ 2 ประการ คืออำนาจหน้าที่ของตำแหน่งโดยอาศัย ระเบียบ กฎและคำสั่งกับอำนาจของผู้ครองตำแหน่ง หรือจากอำนาจความดีงามที่มีอยู่ในตัว จัดองค์ประกอบในการบริหารให้เกิดประสานกันเพื่อจัดการศึกษาในโรงเรียน นอกจากนี้ยังสามารถจะให้ความหมายเพิ่มเติมอีกได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มิภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ 5 ประการคือ การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน บริหารงานที่เกี่ยวกับชุมชน และการประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน และการให้บริการ และการบริการกิจการนักเรียน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนคือ การใช้อำนาจที่มีอยู่ของกลุ่มบุคลากรในโรงเรียนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามหน้าที่เพื่อพัฒนาคุณภาพซึ่งชีวิตของสมาชิก ๆ ด้าน ให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพตามความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ในส่วนของการบริหารโรงเรียนเอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 หมวดการบริหารและการควบคุมโรงเรียน ได้บัญญัติไว้ว่า ให้รัฐมนตรีมีอำนาจออกระเบียบกำหนดให้โรงเรียนลักษณะใด ประเภทใด หรือระดับใด ต้องมีคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้โรงเรียนให้ยึดถือและปฏิบัติตามบทบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น ให้พิจารณาวินิจฉัยคำร้องทุกข์ของครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และเสนอความเห็นและให้คำแนะนำแก่ผู้รับใบอนุญาตเกี่ยวกับนโยบายและกระดำเนินงานของโรงเรียน การจัดหน่วยงานบริการของโรงเรียนเอกชนต้องมีโครงสร้าง ดังนี้ “ผู้รับใบอนุญาต” เป็นผู้รับใบอนุญาตในกิจการทั่วไปของโรงเรียนและควบคุมปกครองครูใหญ่ ครู และนักเรียน ซึ่งครูใหญ่จะดูแลรับผิดชอบในงานฝ่ายบริการของโรงเรียน รวมทั้งเป็นหัวหน้าควบคุมครูและนักเรียนในโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2532 23 : 28) และการที่ผู้บริหารจะดำเนินการบริหารไปตามจุดประสงค์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นพื้นฐานสำคัญทางการบริหาร

## ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยนำเสนอเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ 5 ประเด็น คือ ผู้นำ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร แบบของผู้นำ และเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

### 1. ผู้นำ (leader)

ภิญโญ สาร (2523 : 344 - 345) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะดังนี้

1. บุคคลหนึ่งในกลุ่มที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำคือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two ways process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเป็นเสมอไป

สวณ สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงและมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม สามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน และกลุ่ม ประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 95) ได้อธิบายความหมายของผู้นำไว้ว่า

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งให้เป็นหัวหน้า

นอกจากนี้ ฮาลพิน (Halpin 1966 : 27 - 28) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่มี ลักษณะใดลักษณะหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหมือนคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานมีตำแหน่งเป็นหัวหน้า

จากความหมายและความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารเสมอไป แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรที่จะมีลักษณะความเป็นผู้นำ เพื่อผลแห่งการดำเนินงานของหน่วยงานสู่จุดหมายทั้งของหน่วยงานและบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในการ ชักนำให้บุคคลอื่นทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความต้องการของคนให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

## 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

อรุณ รักธรรม (2527 : 187) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมาย หรือภาวะผู้นำคือ ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่น ให้ผู้อื่นร่วมฟังร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ ซึ่งสอดคล้องกับเอ็ด สาระภูมิ (2530 :27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการใช้อิทธิพลในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงาน หรือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจ

หน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุรศักดิ์ กิตติกรพงษ์ (2528 : 16 - 18) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา การบริหารธุรกิจ รัฐศาสตร์ และการบริหารการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน การเปลี่ยนแปลงของคนจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกลุ่ม ความเข้าใจ ค่านิยม ความเชื่อ การจงใจ การปฏิสัมพันธ์ นิสัยและทักษะในการทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมผู้นำจะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบเหล่านี้อย่างน้อยที่สุดหนึ่งอย่าง
2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นการปฏิสังสรรค์และการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล
3. การปฏิสังสรรค์ของบุคคลภายในกลุ่ม อาจแสดงออกในทางความคิดริเริ่ม การติดต่อสื่อสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจต่อกัน การบำรุงขวัญและการปฏิบัติต่อกันในทางดี
4. ภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับสถานภาพส่วนตัวและตำแหน่ง สถานภาพส่วนตัวของผู้นำอาจจะเป็นสิ่งที่ส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของผู้นำก็ได้
5. บุคคลธรรมดาในระดับโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในองค์กร ในสถาบัน หรือในสังคม ต่างก็มีความสามารถเป็นผู้นำได้ และอาจแสดงออกซึ่งพฤติกรรมผู้นำได้ในบางโอกาสและภายใต้สถานการณ์บางอย่าง
6. พฤติกรรมผู้นำไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่สังเกตได้ของคน คุณภาพของความคิดที่มีอยู่ในผู้นำสำคัญกว่าท่าทางและการพูด
7. ความต้องการของคนแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้นคนที่เป็นผู้นำของกลุ่มหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถเป็นผู้นำของกลุ่มอื่นหรือสถานการณ์อื่นได้
8. บุคคลที่สามารถแสดงพฤติกรรมผู้นำได้ในหลายสถานการณ์จนเป็นที่ประจักษ์แก่คนอื่นโดยทั่วไป มักจะได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำเสมอ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมกันนี้แต่เป็นผู้นำได้ในสถานการณ์อันจำกัด มักจะไม่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำบ่อยนัก
9. การเปลี่ยนแปลงทางสถาบันขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงต้องอาศัยกระบวนการกลุ่ม การจัดการ การวางแผน และการปรับปรุงสัมพันธภาพภายในสถาบัน
10. ผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสำคัญของเหตุการณ์ ผลที่เกิดจากภาวะผู้นำจึงสำคัญกว่าผลที่เกิดจากงานประจำขององค์กร

11. การแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งพร้อมด้วยความรับผิดชอบให้เป็นผู้นำมีความหมายแค่เพียงว่าบุคคลผู้นั้นได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากบุคคลที่แต่งตั้งเขาขึ้นเท่านั้น

12. พฤติกรรมผู้นำจะทำให้พลังสมมุติภายในกลุ่มแตกแยก ความไม่สมมุติของพลังภายในกลุ่มจะทำให้พฤติกรรมของกลุ่มมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง พฤติกรรมเช่นนี้ ผู้นำอาจจะแสดงออกในทางก้าวร้าวและกดดัน หรือทำงานโดยใช้อิทธิพลภายในกลุ่ม แต่จะมีพฤติกรรมเป็นกลางไม่ได้

13. ผู้นำไม่ใช่บุคคลในการกำหนดมาตรฐานให้กลุ่ม กลุ่มมักจะยอมรับผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่แสดงเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด บุคคลทุกกลุ่มมีมาตรฐานของตนอยู่แล้ว ซึ่งผู้นำจะต้องรู้

14. ประสิทธิภาพของพฤติกรรมผู้นำวัดจากผลผลิต (ความสำเร็จตามเป้าหมาย) การรักษาไว้ซึ่งความสามัคคีของกลุ่ม และการสร้างให้สมาชิกเกิดความสามัคคี และทักษะทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

ฟีลเลอร์ (Fiedler 1967 : 48) ได้ให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นการริเริ่มกระทำซึ่งมีผลทำให้ปฏิกริยาร่วมของกลุ่มเป็นอันเดียวกัน และนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือการนำไปสู่วัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ทีด (Tead 1970 : 20) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นการกระทำ ที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย หรือความเป็นผู้นำ เป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการ และทำให้ผู้อื่นนิยมชอบ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard 1974 : 68) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า คือ กระบวนการสร้างอิทธิพลจูงใจคน หรือกลุ่มคนเพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ธอมป์สัน (Thompson 1980 : 58) ซึ่งให้เห็นว่าความเป็นผู้นำเป็นอิทธิพลที่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวที่พยายามจะใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความเห็นคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามความต้องการของคนโดยอาศัยสถานการณ์ในขณะนั้นด้วย

ดังนั้นภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำก็คือความสามารถ พฤติกรรมหรือกระบวนการในการสร้างอิทธิพลจูงใจให้คนหรือกลุ่มคนเกิดความพยายามร่วมกันเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งมีผู้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำเอาไว้คือ

### 3. ทฤษฎีผู้นำ

อรุณ รักรธรรม (2526 : 333-334) ได้สรุปว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ แยกออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำเป็นหลัก

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel behavioral Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theories หรือ Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องราวของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 18 - 19) ได้สรุปจากแนวคิดของ ฮอดจ์ และ จอห์นสัน (Hodge and Johnson) ว่าผู้นำมี 4 แบบ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (The traitist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพหรือคุณสมบัติพิเศษซึ่งเกื้อกูลให้ประสบความสำเร็จ เช่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีร่างกายสูง

2. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (The situationist Theory) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าบุคคลที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่งก็เพราะเกิดจากลักษณะของกลุ่มของเขาเป็นผู้นำ

3. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (The followship Theory) ทฤษฎีนี้เป็นการขยายทฤษฎีของคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่าการศึกษาการเป็นผู้ตาม เป็นการศึกษากการเป็นผู้นำโดยทางอ้อม โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เครื่องชี้บ่งคุณภาพของผู้นำ ก็คือ คุณภาพของผู้ตาม ดังนั้น วิธีที่ดีที่สุดที่จะประเมินผลคุณค่าของผู้นำก็คือ การวิเคราะห์ผู้ตาม

4. ทฤษฎีของผลรวม (The eclectic Theory) ทฤษฎีนี้เป็นผลรวมของทฤษฎีทั้งหลายเป็นการนำเอาคำอธิบายจากทฤษฎีต่าง ๆ มารวมกัน เพื่อที่จะพยายามอธิบายการเป็นผู้นำ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นคุณสมบัติสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนที่จะต้องรู้จักโครงสร้างของโรงเรียน กล่าวคือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำจะช่วยอธิบายลักษณะของผู้นำที่ดี ทฤษฎีสถานการณ์จะช่วยให้อธิบายความแตกต่างของแต่ละโรงเรียน ถ้าเอาทฤษฎีทั้งสองมารวมกันก็จะทำให้เข้าใจการเป็นผู้นำได้ดีขึ้น

รอสและแฮนดรี (Ross and Hendry 1958 : 100 - 107) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำคล้ายคลึงกับทั้งสองท่านที่กล่าวมาแล้ว มีอยู่ 3 ประการ

1. ความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ภายในตัวของผู้นำแต่ละคน (Leadership as trait with in individual leader) โดยเชื่อว่าความเป็นผู้นำที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิดโดยพันธุกรรม

2. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับกลุ่ม (Leadership as a function of the group) ลักษณะความเป็นผู้นำเป็นโครงสร้างทางสังคมของกลุ่มมากกว่าแต่ละบุคคล แต่ละคนจะนำเอา

ลักษณะเฉพาะตัว ทักษะ ทักษะ ความต้องการส่วนตัวคิดตัวมาด้วย เมื่อเข้าสู่กลุ่มทุกคนจะต้องปรับตัว เพื่อที่แต่ละคนและกลุ่มได้มีวัตถุประสงค์ หรือความต้องการสอดคล้องกัน ทั้งนี้เพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับผลตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกันจะกลายเป็นกลุ่มที่รวมตัวกันอย่างมีประสิทธิภาพความเป็นผู้นำในกลุ่มถูกกำหนดโดยผลรวมของทักษะ ความต้องการของกลุ่มมากกว่าบุคลิกภาพของเพียงคนเดียว

3. ลักษณะความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as a function of the situation) สถานการณ์มีบทบาทต่อความเป็นผู้นำมาก สถานการณ์ที่กลุ่มกำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นก่อให้เกิดผู้นำได้ ความเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีขององค์กรนั้น ๆ

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 17 - 23) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. Greatman Theory ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait Theory of Leadership ที่เชื่อว่าลักษณะผู้นำนั้นมีมาตั้งแต่กำเนิด

2. Environment Theory เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาวะแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. Personal situational Theory ทฤษฎีนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้วความสามารถเฉพาะตัว เช่น ความฉลาด ความสามารถรวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดี

4. Interaction expectation Theory ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ การกระทำ (Action) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) และเจตคติ (Sentiment) โดยเชื่อว่าผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะสมสถานการณ์

5. Humanistic Theory เชื่อว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจในลักษณะทางธรรมชาติของจิตมนุษย์ว่ามีความต้องการอะไร บุคคลแต่ละคนในกลุ่มมีความนึกคิดและต้องการอะไร หากผู้ที่เป็นผู้นำเข้าใจและสามารถตอบสนองความต้องการเหล่านั้นจะทำให้เป็นผู้นำในกลุ่มอย่างแท้จริง

6. Exchange Theory เชื่อว่าลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่คนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากัน หรือดีกว่า ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าได้ให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันได้แล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

#### 4. คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในระหว่างครั้งแรกของศตวรรษที่ 12 มีนักวิจัยได้ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีมีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะไม่มีเท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิคเพื่อยืนยันว่า คุณลักษณะและทักษะของผู้นำมีประสิทธิผล ดังนี้

#### คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Characteristics of effective leader)

คุณลักษณะ (traits)	ทักษะ (skills)
1. รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะในความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการพูดรู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีลักษณะประนีประนอม	5. มีวาทศิลป์มีทักษะทางการพูด
6. มีความเด็ดขาด	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	8. มีทักษะในการชักนำจิตใจผู้อื่น
9. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	9. มีทักษะทางสังคมสูง
10. มีความมั่นใจในตนเองสูง	
11. เคารพหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	
12. สามารถรับผิดชอบสูง	



ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สวงนชิพ (อ้างถึงในพุทธพร อิศเรสรังสรรค์ 2538:45) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. เฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อม โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด และความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนก็เชื่อฟังและเคารพนับถือ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีเหตุผลดี คือความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล
5. มีประสบการณ์ในการปกครอง บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีคุณสมบัติในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องในการทำงาน
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี เกี่ยวกับชาติกำเนิดวงศ์ตระกูล ถ้าดีย่อมเป็นที่เคารพนับถือ
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติได้ทัน่วงที
12. มีความสามารถคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

เดเนล สทัช (Dhanale Stuch 1980 : 124) ได้ระบุถึงลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. ความสามารถในการคิด ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์การวางแผนและการคาดการณ์ในแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. มีสายตากว้างไกล
3. มีคุณยพินิจในการตัดสินใจที่ดี
4. ใช้สามัญสำนึกในบางครั้ง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความอยากรู้อยากเห็น
7. มีความรู้
8. มีความสามารถในการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้
9. มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน
10. มีความสามารถที่จะควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา

### 11. มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาของผู้ได้บังคับบัญชา

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40 -41) อธิบายว่าคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การมีสุขภาพร่างกายที่ดี คือ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ออกทนพร้อมที่จะเผชิญกับงาน ผู้ที่มีร่างกายแข็งแรงอยู่เสมอจะมีลักษณะเด่นเน้นให้กลายเป็นผู้นำได้ง่าย
  2. อารมณ์ ควรมีอารมณ์ดี ควบคุมได้ บังคับตนเองได้ และสามารถบังคับผู้อื่นได้ด้วย
  3. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ผ่านพบมา มีความสามารถในการใช้สมอง เขาวนไหวพริบ และสติปัญญา อันประกอบไปด้วยความสามารถในการพุดจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม มีเหตุผล มีความจำดี มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างดี มีความสามารถในการวินิจฉัยเพื่อตัดสินใจ มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  4. ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ คือ มีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้งในงาน
  5. บุคลิกภาพและความสนใจ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมดี ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความเกรงใจ ซื่อสัตย์ กระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน มีกิริยาความประพฤติ ศิลธรรม จรรยา ความสุภาพ ความอ่อนโยนและไม่เห็นแก่ตัว
  6. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำที่ดีควรมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สนุกกับงานที่ทำ
  7. ลักษณะทางสังคม คือ ต้องการร่วมมือกับคนอื่น เป็นผู้ที่มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับในหมู่สังคม เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าร่วมสังคม
- อนันต์ ประศาสน์กุล (2530 : 26 - 27) ได้ให้ข้อสังเกตว่า การพิจารณาศึกษาลักษณะของผู้นำนั้นมักมุ่งศึกษาในลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ลักษณะทางกาย (physical traits) ลักษณะบุคลิกภาพ (personality traits) และคุณสมบัติของผู้นำ กล่าวคือ ลักษณะทางกาย เป็นการพิจารณาและศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนักและความแข็งแรง ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นการพิจารณาและศึกษาเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่ม ความสามารถสติปัญญา การแต่งกาย ตลอดจนการพุดจาปราศรัย คุณสมบัติของผู้นำ ได้แก่ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น รู้จักปรับคนให้เข้ากับสถานการณ์ เป็นคนที่เสียสละ อุทิศตนเพื่องาน รู้จักให้กำลังใจ และกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบงานที่ตนทำ และสามารถเข้ากับ

สังคมได้ดี ผู้ที่จะได้เป็นผู้นำจะต้องมีลักษณะทั้ง 3 ด้าน เหมาะสมกว่า ดีกว่า และเลิศกว่าบุคคลทั่วไปในหน่วยงานนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 293 - 296) ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ของผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งควรมีลักษณะที่สำคัญดังนี้ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการขยายงานขององค์กรในปัจจุบันยังมีมากขึ้น

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับผู้นำต่อหน้าที่บริหารมาก อาจแยกพิจารณาดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางราชการ และไม่เป็นทางราชการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหารทำให้ผลความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผล เป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่จะเป็นสัญลักษณ์ได้

2.3 ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ ความสามารถจดจำนี้เป็นบุคลิกที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางการรู้การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่างๆได้

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถของผู้บริหารที่ต้องเข้าใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความต้องการของลูกค้ำ หรือประชาชน

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นทำให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์ เพราะผู้มีรูปร่างที่สมบูรณ์จะมีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่สุขภาพดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นให้ยอมรับนับถือว่า เป็นผู้เข้มแข็ง อคทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบด้านนี้เองผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ และยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุภาวะทางอารมณ์ และความรับผิดชอบ

สรุปลักษณะของผู้นำเป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติตนของผู้นำต่อบุคคลอื่น (วัชรินทร์ นุชนาคา 2533 :9) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารย่อมสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานและผลงาน พฤติกรรมผู้นำย่อมมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้ตาม โดยพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญ และกำลังใจ พฤติกรรมผู้นำจึงเป็นสิ่งบ่งบอกว่าการบริหารงานของผู้นำในหน่วยงานจะบรรลุเป้าหมายเพียงใด (นิโรธ ณะสะปัน 2527 : 5) ปัจจุบันการบริหารงานในหน่วยงาน มักมีการกระทำร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน กิจกรรมในด้านต่าง ๆ ย่อมต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อเป็นเครื่องมือให้งานดำเนินไปโดยถูกต้องและมีแบบแผนที่ดี ความเป็นผู้นำหรือความเป็นหัวหน้าคนของผู้บริหารจึงเป็นสิ่ง จำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ เพื่อชักจูงบุคคลให้เข้ามามีส่วนร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ได้แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมมีอิทธิพลและผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ และทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ (พีระ ชัยศิริ 2537 : 12) พฤติกรรมมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์การ และสรุปลักษณะของ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีได้ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำที่ดีจะต้องมีสุขภาพแข็งแรง มีร่างกายสง่า สุขภาพจิตดี พุดเสียงดังฟังชัด รูปร่าง รูปทรง สดส่วน น้าหนัก มีความสัมพันธ์กันมีสภาพร่างกายพร้อมที่จะเผชิญกับงานทุกเมื่อและทำงานอย่างกระฉับกระเฉง

2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำควรจะมีวุฒิการศึกษาสูง สถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและอื่น ๆ มีการค้นคว้าเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ มีประสบการณ์ในการบริหาร มีภูมิหลังที่ดีไม่ประพฤติตนไปในทางที่เสื่อมเสีย

3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด มีความจำดี ไหวพริบทันคนมีความหยั่งรู้เข้าใจความต้องการของผู้อื่นได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัดสินใจถูกต้องรวดเร็ว มีเหตุผล มีความสามารถในการเรียนรู้ แยกแยะปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

4. บุคลิกภาพ ผู้นำต้องตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดีมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม เชื่อมมั่นในตนเอง เปิดเผย เป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน ร่าเริง ไม่เจ้าอารมณ์ อึดแน่น

แจ่มใส กระตือร้น ทะเยอทะยาน ขยัน ไม่เห็นแก่ตัว ตรงต่อเวลา กล้าได้กล้าเสีย ซื่อสัตย์ ยุติธรรม มารยาทอ่อนโยน สุภาพ ถูกกาลเทศะ จริงใจ เสมอต้นเสมอปลาย

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สันทัดกับงานที่ทำ เสียสละ อุทิศตนเพื่องาน รับฟังความคิดของผู้อื่น เป็นคนตั้งใจจริง มานะบากบั่น ทำงานด้วยความเต็มใจ รู้จักวางแผน จัดระเบียบและจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ควบคุมการใช้จ่ายอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์มากที่สุด มีการประเมินผลงานและปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ และดูแลกิจการภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้ดี เก่ง เฉลียวฉลาด เป็นที่ยอมรับของสังคม ยืดหยุ่น ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะที่เกิดขึ้นมีความเป็นมิตร รักและเห็นใจผู้อื่น เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ เป็นที่พึ่งในความดี ยุติธรรม สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

## 5. แบบของผู้นำ

เรดคิน (Redin 1980 : 20) ได้กล่าวถึงแบบของผู้นำไว้ 2 ประเภทคือ

### 5.1 แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลค่า 4 แบบ

5.1.1. แบบหนีงาน (Deserter) เป็นแบบผู้นำที่มีลักษณะไม่มีความสนใจทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ ไม่คำนึงถึงความสำเร็จของงาน และไม่นึกถึงขวัญ กำลังใจของผู้ร่วมงาน ไม่ชอบทำงาน และมักขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

5.1.2 แบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะของผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานว่ามีความสำคัญมาก เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นตนเองเป็นคนดีด้วย เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงในการกระทำสิ่ง ที่ ผู้ได้ บังคับบัญชาไม่ชอบ และให้ความสนใจ เอาใจผู้ได้บังคับบัญชา โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.3 แบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นแบบผู้นำซึ่งมีลักษณะที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีการทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

5.1.4 แบบประนีประนอม (Compromisser) เป็นแบบผู้นำซึ่งมีลักษณะที่เห็นประโยชน์ของการมุ่งที่คน และความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้นได้ ทั้งนี้อาจจะ

เป็นเพราะไม่มีความจริงใจจะทำหรือไม่กล้าตัดสินใจทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะขจัดปัญหาและทำให้คนที่มิอิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

## 5.2 ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง 4 แบบ คือ

5.2.1 แบบยี่กระเปียบ (Bureaucrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่องานหรือความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ไม่ให้กระทบกระเทือน ในด้านขวัญกำลังใจผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้นำแบบนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์แต่ก็สามารถที่จะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

5.2.2 แบบนักพัฒนา (Developer) เป็นผู้นำที่มีลักษณะชอบแสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่น ตลอดจนการจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เนื่องจากสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เขาสร้างขึ้นช่วยพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความผูกพันทั้งงานและผู้นำเอง แม้ว่าจะงานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกั้งงานที่ทำด้วย

5.2.3 แบบเผด็จการแบบมีศิลปะ (Benevolent Autocrat) เป็นผู้นำที่มีลักษณะมีความมั่นใจ เชื้อมั่นตนเองสูงมาก และมุ่งทำงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้นำที่มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำชักจูงให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจ ซึ่งจะมีผลให้งานที่ทำมีความสำเร็จต่ำ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าน้อยที่สุด เพื่อให้มีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

5.2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนคือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้น และระยะยาว จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความถนัด ความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุนี้เองผู้นำก็จะมี ความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้จะเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ จะเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้

จากแนวความคิดของเรดคินดังกล่าวจะเห็นว่าแบบของผู้นำแบบประสานเมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นผู้นำแบบประนีประนอม แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นผู้นำแบบนักบริหาร ผู้นำแบบสัมพันธ์ ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบนักบุญ แต่สถานการณ์เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำแบบนักพัฒนาแบบปลื้กตัว ในสถานการณ์ที่เหมาะสมเขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบยี่กระเปียบ แต่

สถานการณ์นั้นจำเป็นที่จะต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทางก็จะกลายเป็นผู้นำแบบหนึ่งงาน แบบนุกลงานซึ่งแรงจูงใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเป็นแบบเผด็จการแบบมีศิลปะ แต่ถ้าแบบของผู้นำที่ปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้นำแบบเผด็จการ จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้นถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิผลหรือไร้ประสิทธิผลก็ได้

## 6. เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารนั้นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักเป็นอย่างยิ่งคือ การทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข นั่นคือ ทั้งผู้บริหารเองและเพื่อนร่วมงานต่างก็มีความสุขต้องมีการยอมรับซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน การจะทำให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นได้ผู้บริหารต้องรู้จักเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

### 6.1 คำสอนศาสนาที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

6.1.1 พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมประจำใจของผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่ กว้างขวางดุจพระพรหม ซึ่งมี 4 ประการ คือ

6.1.1.1 เมตตา ความรัก คือ ความปรารถนาดีมีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์ และความสุข

6.1.1.2 กรุณา ความสงสาร คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง

6.1.1.3 มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแจ่มชื่นเบิกบาน เมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

6.1.1.4 อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง คือ มองเห็นตามเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอมั่นคง เทียบตรงดุจตราขึง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

6.1.2 สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมะเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนและประสานหมู่ชนได้ให้สามัคคี ซึ่งมี 4 ประการคือ

6.1.2.1 ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทานหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ความเข้าใจ และศิลปวิทยา

6.1.2.2 ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจงแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐานชักจูงในทางที่ดีงาม หรือคำแสดงความเห็นอกเห็นใจให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สามานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน



6.1.2.3 อัครจริยา ทำประโยชน์แก่เขา คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวน ขวายช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุง ส่งเสริมในด้านจริยธรรม

6.1.2.4 สมานัตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอ ดันเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบ และเสมอใน สุข ทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

6.1.3 ทศพิธราชธรรม คือ ธรรม 10 ประการซึ่งเป็นศีลธรรมที่จะอบรมบ่มนิสัยจิตใจ และคุ้มครองให้รู้จักสังวรในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานมิให้เป็นคนหลง และละเมิดต่ออำนาจ หน้าที่ ซึ่งธรรมทั้ง 10 ประการนั้น ได้แก่

6.1.3.1 ทาน คือ การให้

6.1.3.2 ศีล ได้แก่ การรักษามารยาท

6.1.3.3 บริจาคะ ได้แก่ การให้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์

6.1.3.4 อาชวะ ได้แก่ ความมีอหยาศัยซื่อตรง

6.1.3.5 มัทวะ ได้แก่ ความมีอหยาศัยอันงามละมุนละไม อ่อนโยน

6.1.3.6 คปะ ได้แก่ ความมีการบำเพ็ญเพียรเอาชนะบาป

6.1.3.7 อโกธะ ได้แก่ การไม่กริ้วโกรธโดยไขว้สย

6.1.3.8 อวิหิงสา ได้แก่ ความไม่เบียดเบียนตน และผู้อื่น

6.1.3.9 ขันติ ได้แก่ ความอดกลั้น

6.1.3.10 อวิโรธนะ ได้แก่ การไม่มีผิดจากความเที่ยงตรง เป็นผู้ยุติธรรม

6.2 หลักการใช้มนุษยสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา

6.2.1 รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง

6.2.2 รู้จักส่งเสริมกำลังใจ ให้คำแนะนำ

6.2.3 รู้จักคิดปะของการวิพากษ์วิจารณ์

6.2.4 รู้จักฟังผู้ได้บังคับบัญชา

6.2.5 ชี้แจงความเคลื่อนไหวในงาน

6.2.6 รักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา

6.2.7 หลีกเลี่ยงการตำหนิ หากเขาผิดพลาดโดยเหตุสุดวิสัย

6.3 ความสำเร็จของผู้บริหารสามารถวัดได้จากปัจจัย 2 ประการ คือ

6.3.1 ความสามารถในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์การ

6.3.2 ความสามารถในการสร้างคนที่มีคุณภาพไว้กับองค์การ



จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ดี จะต้องเปี่ยมด้วยความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จึงจะเป็นผู้ที่ครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียนได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

เฉลิม ราชชนะกุล (2524 :120 - 141) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามความต้องการของผู้บริหารและอาจารย์ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร โรงเรียนเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีลักษณะ โดยเรียงตามลำดับ 10 อันดับแรกได้ดังนี้

- 1.1 มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชนได้
- 1.2 มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 มีคุณธรรมประจำใจ
- 1.4 เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 1.5 เป็นผู้มีความรู้ดี
- 1.6 เป็นผู้มีความประพฤติดี
- 1.7 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 1.8 เป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

- 1.9 เป็นผู้มีความสุภาพร่างกายและจิตใจ
- 1.10 ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน 10 อันดับแรก คือ

- 2.1 ควรมีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.3 ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

2.4 ควรเป็นผู้มีน้ำใจมีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

2.5 ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี วางตัวได้เหมาะสม ปฏิบัติเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

2.6 ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน

2.8 ควรเป็นผู้มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุนหา เชื่อคนง่าย

2.9 ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดีมีลักษณะของความเป็นผู้นำ

2.10 ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็งเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

โยธิน จารุภูมิ (2526 : 98 - 100) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 2 ด้าน คือ คุณสมบัติเบื้องต้น และด้านคุณสมบัติในการปฏิบัติงานการวิจัยพบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด ซึ่งจะขาดไม่ได้ 4 ประการคือ

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีเหตุผล
4. มีความรับผิดชอบสูง

คุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาก 4 ประการคือ

1. ต้องมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
2. ต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
3. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. ต้องเป็นผู้ตั้งและอำนวยการที่ดี

ภิญญาพร วัฒนเจริญ (2525 : ๑ - ๑) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีของกริฟฟิธส์ (Griffiths) พบว่า

1. ผู้นำในฐานะผู้มีความคิดริเริ่ม ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

2. ผู้นำในฐานะผู้รู้หลักการปรับปรุงแก้ไข ปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดประชุมปฏิบัติการและแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการภายในโรงเรียน และการแสวงหาที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ มาให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าได้ปฏิบัติมากแต่ อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์ เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติออกมาให้เห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารได้ปฏิบัติในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง ซึ่งผู้บริหารได้ปฏิบัติในระดับมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

5. ผู้นำในฐานะเป็นนักพูด ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับมาก

6. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงาน ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติในระดับมาก ยกเว้นข้อที่เกี่ยวกับการจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาเพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกัน ผู้บริหารปฏิบัติในระดับมาก แต่อาจารย์เห็นว่าปฏิบัติน้อย

7. ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ปรากฏว่าทั้งผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติในระดับมาก

วรพิมพ์ ธีระวัฒน์ (2525 : 75) ได้ศึกษาพบว่า โดยทั่วไปผู้ชายจะแสดงแนวโน้มที่จะให้เห็นความสามารถเหนือผู้หญิงในเรื่องการคิดหาเหตุผลทางคณิตศาสตร์ ความสามารถในการเปรียบเทียบ ความสามารถด้านมิติสัมพันธ์ ส่วนผู้หญิงจะเหนือกว่าชาย ในเรื่องความสามารถทาง ความจำ การใช้ภาษา งานฝีมือ และความเร็วในการรับรู้

สมณฑา พงษ์มาลา (2527 : ๑) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร มีลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

1. พฤติกรรมด้านการแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันและด้านความต้องการ ความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

3. พฤติกรรมด้านการแสดงออกในการควบคุม อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความต้องการในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

ประถม แสงสว่าง (2527 : 8 - 9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง สรุปโดยเรียงลำดับได้ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งใดได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ยอมรับแต่ชอบ และโยนความผิดให้ผู้อื่น
  2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
  3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
  4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
  5. มีความคิดลึกซึ้ง และกว้างขวางมองการณ์ไกล
  6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
  8. กระตือรือร้นในการทำงาน
  9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
  10. ไม่หุบหา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง
- และเปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษา จากความเห็นของคนไทย โดยเรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนมากไปหาน้อย ดังนี้

1. ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ
2. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
3. ด้านความรู้ทางวิชาการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์และสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
6. ด้านบุคลิกภาพ
7. ด้านธุรการ

จิตต์ หมวดสง (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและโดยจำแนกตามเพศ วุฒิ และอายุราชการ มีทัศนคติอยู่ในระดับมากต่อคุณลักษณะของผู้ช่วยฝ่ายบริหารในงานด้านบริการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านบริหารทั่วไป และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีวุฒิสองกว่าระดับปริญญาตรี มีทัศนะว่าผู้ช่วยฝ่ายบริหารโรงเรียนฝ่ายบริหารต้องมีคุณลักษณะงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับสูงมาก

2. ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและโดยจำแนกตามเพศ วุฒิ และอายุราชการ มีทัศนคติอยู่ในระดับมากต่อคุณลักษณะงานด้านบริการ งานด้านบริหารทั่วไป และงานด้านความ

สัมพันธ์กับชุมชน แต่มีทักษะอยู่ในระดับปานกลางต่อคุณลักษณะงานด้านบริหารบุคคลของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริหาร

3. ทักษะของผู้บริหารโดยรวม และทักษะของครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนฝ่ายวิชาการ และงานด้านบริหารบุคคล งานด้านบริหารทั่วไป และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน แต่แตกต่างกันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในงานด้านบริการ

4. ทักษะของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีเพศ วุฒิ และอายุราชการต่างกัน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : 232) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยใช้แบบ MSDT ของ เรดคิน แบบทดสอบความพึงพอใจในงานโดยส่วนรวมของมิสเกล และแบบทดสอบแรงจูงใจในการทำงานของวู้ด โดยศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา 151 คน และอาจารย์อีก 755 คน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้นำแบบสอนแนะและมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งประสิทธิผลสูง ระดับแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์จากปัจจัยกระตุ้นที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ชนิดของงานที่ทำ และความรับผิดชอบ ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานแต่ปัจจัยอื่น ๆ ของแรงจูงใจในระดับปานกลางทั้งสิ้น อาจารย์ที่มีอายุ ประสบการณ์การทำงาน และระดับเงินเดือนแตกต่างกัน มีแรงจูงใจและความพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำแบบคุมกฎส่งผลต่อแรงจูงใจทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน ผู้สอนแนะและผู้บังคับส่งผลต่อปัจจัยกระตุ้นเท่านั้น แต่ผู้สอนแนะยังส่งผลต่อความพอใจในการทำงานด้วยชนิดของงานที่ทำ ซึ่งเป็นปัจจัยกระตุ้น การนิเทศงานและเงินเดือนซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุน ส่งผลต่อความพอใจในการทำงานของอาจารย์

ผัน หอมเกตุ (2534 :60 - 74) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม อยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ด้านลักษณะทางสังคม ด้านลักษณะทางกาย และด้านภูมิหลังทางสังคม และผลจากการเปรียบเทียบตัวแปรพบว่า ครูอาจารย์ที่มีเพศ อายุ และวุฒิต่างกัน มีทักษะต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

สไตเคอร์ (Stryker 1958 154-155 ; อ้างอิงมาจากพุทธพร อิศเรสรังสรรค์ 2538 : 45) ได้ศึกษาสำรวจจากนักบริหาร 75 คน พบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติดังนี้

1. การตัดสินใจดี
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ
4. มองการณ์ไกล
5. มีความกระตือรือร้นและมีพลังใจในการทำงาน
6. มีแรงผลักดัน
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีทักษะในการทำงาน
9. ตัดสินใจดี
10. เป็นที่เชื่อถือของคนอื่น
11. อุทิศตนให้กับงาน
12. ทำงานอย่างมีจุดหมาย
13. เป็นคนที่ให้ความร่วมมือกับคนอื่น

เอกกานท์ (Eckhant 1978 :562 - 563 ; อ้างอิงมาจาก พัน หอมเกตุ 2534 : 35 - 36) ได้ศึกษาเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มลรัฐอินดีแอนา ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งมีความต้องการครูใหญ่ที่มีคุณลักษณะ 10 ประการดังนี้

1. การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่
2. มีความมั่นคงในอารมณ์
3. มีทักษะในการตัดสินใจ
4. มีทักษะในการสื่อสาร
5. มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ
6. มีการปรับตัวโดยรอบคอบ
7. มีลักษณะทางศีลธรรม
8. มีสติปัญญาดี
9. มีสุขภาพดี
10. มีมนุษยสัมพันธ์

แมกนุสัน (Magnuson 1971 : 78 - 79 ; อ้างอิงมาจาก ผัน หอมเกตุ 2534 : 38 - 39) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการออกเป็น 2 ลักษณะ คือคุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะด้านส่วนตัว พบว่า

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
- 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้นำที่เข้าใจและมีเวลาให้ผู้ร่วมงาน
- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

- 2.1 มีวิจรรณญาณและมีความซื่อสัตย์
- 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
- 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
- 2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์
- 2.5 มีความเป็นมิตร
- 2.6 มีความจริงใจ
- 2.7 มีอารมณ์ขัน
- 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
- 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 2.10 มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

เอคมอนตัน และคณะ (Edmonson and other 1953 : 49 - 81 ; อ้างอิงมาจาก ผัน หอมเกตุ 2534 39- 40 ) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีลักษณะที่ดีดังนี้

1. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
2. เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล
3. มีความสามารถในการบริหาร

4. มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น
5. มีความสนใจบุคคลอื่น
6. มีความเป็นนักวิชาการ
7. มีความรู้ในวิชาชีพ
8. มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

ฮริบิเนียค และอลัทโท (Hrebiniak and Alutto 1972 : 557 - 562 ; อ้างอิงมาจาก พันหอมเกตุ 2534 : 40) กล่าวว่าอายุเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงทางเลือกในระดับที่แตกต่างกัน คนที่รับรู้และประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ได้จากการรับรู้ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับ การรับรู้ของคนในองค์กรจึงแตกต่างกันทั้งที่อยู่ในสถานการณ์อย่างเดียวกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ส่วนใหญ่ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำและผู้บริหาร โรงเรียน โดยศึกษาจากความพึงประสงค์ของครูและผู้บริหารเอง ซึ่งยังไม่มีการศึกษาจากความพึงประสงค์ของครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และ ยังไม่มีการศึกษาในแนวคิดโดยการสังเกตพฤติกรรมที่ในสถานการณ์จริง และ สัมภาษณ์จากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

จากแนวคิดและข้อเสนอแนะของนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ซึ่งให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำโดยทั่วไปทุกระดับ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงขึ้นไปจะมีภาระในการรับผิดชอบมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ศึกษาความเป็นผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารให้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 74 - 75) ในลักษณะต่าง ๆ 6 ด้านคือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและลักษณะทางสังคมและใช้เป็นองค์ประกอบในการศึกษาค้นคว้า โดยนำแนวคิด ข้อเสนอแนะและข้อสรุปของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมาจัดระบบเสียใหม่ว่าคุณลักษณะข้อใดน่าจะตรงกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านใด และสามารถนำมาเขียนใหม่ได้ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย
  - 1.1 ท่าทาง
  - 1.2 หน้าตา
  - 1.3 ทำงานได้อย่างกระฉับกระเฉง
  - 1.4 มีร่างกายสมส่วน



- 1.5 พุดเสียงดัง ชัดเจน
- 1.6 มีสภาพร่างกายที่พร้อมจะทำงานได้ตลอดเวลา
- 1.7 มีระบบการฟังดี
- 1.8 มีสายตาดี
- 1.9 มีสุขภาพทางกายสมบูรณ์แข็งแรง
- 1.10 มีสุขภาพจิตดี
2. ภูมิหลังทางสังคม
  - 2.1 ประวัติส่วนตัว
  - 2.2 มีภูมิลำเนาในท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่
  - 2.3 เป็นคนที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม
  - 2.4 มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ
  - 2.5 มีความมั่นคงทางครอบครัว
  - 2.6 มีประสบการณ์ในการบริหารการปกครองบังคับบัญชา
  - 2.7 มาจากครอบครัวที่เลี้ยงดูด้วยความรักความอบอุ่น
  - 2.8 เป็นคนใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
3. สติปัญญา
  - 3.1 มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ ทันคน
  - 3.2 มีความจำดี
  - 3.3 มีความสามารถในการพูด
  - 3.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  - 3.5 เข้าใจความต้องการของผู้อื่น ได้ถูกต้อง
  - 3.6 มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์
  - 3.7 มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
  - 3.8 เป็นคนมีเหตุผล
  - 3.9 มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
4. บุคลิกภาพ
  - 4.1 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 4.2 เป็นคนเปิดเผย เป็นกันเอง
  - 4.3 เป็นคนร่าเริง แจ่มใส
  - 4.4 ควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี

- 4.5 มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน
- 4.6 มีความทะเยอทะยานในทางที่ถูกต้องโดยที่สังคมยอมรับ
- 4.7 เป็นคนใจกว้างไม่เห็นแก่ตัว เมตตากรุณาผู้อื่น
- 4.8 มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม หนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย
- 4.9 เป็นคนตรงต่อเวลา
- 4.10 มีความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจกล้าได้กล้าเสีย
- 4.11 มีความรับผิดชอบในหน้าที่
- 4.12 มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม
- 4.13 แต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ
- 4.14 มีความจริงใจกับคนทั่วไปอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

#### 5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน

- 5.1 มีแรงกระตุ้นภายในสูง โดยเสียสละอดทนและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน
- 5.2 เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 5.3 รู้นโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด
- 5.4 มีวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 5.5 มีความสามารถในการทำงาน โดยใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ปัญหา
- 5.6 มีการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและวางแผนก่อนทำงานทุกครั้ง
- 5.7 มีความสามารถในการจัดองค์การ
- 5.8 มีความสามารถในการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามความรู้ความสามารถ
- 5.9 มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน
- 5.10 ควบคุมการใช้ จ่ายเงิน ของ โรงเรียน ให้เป็น ไปอย่างประหยัดและเกิด

#### ประโยชน์สูงสุด

- 5.11 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ
- 5.12 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- 5.13 ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบถี่ถ้วน
- 5.14 รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสมกับบุคคลภารกิจและสถานการณ์

#### 6. ลักษณะทางสังคม

- 6.1 มีความต้องการร่วมมือกับผู้อื่น
- 6.2 ชอบแสดงตัวให้เป็นที่ยอมรับในสังคม
- 6.3 เข้าสังคมได้ดีกับคนทุกระดับ ทุกเพศ ทุกวัย

- 6.4 มีความเป็นมิตร รัก และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 6.5 ปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้อื่นได้
- 6.6 รับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น
- 6.7 เอาใจใส่ทุกข์สุขของเพื่อนร่วมงาน
- 6.8 ช่วยแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานและผู้อื่น

