

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และขอเสนอรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะผู้นำ
  - 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
  - 2.2 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ
  - 2.3 คุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ทักษะการบริหารงาน
  - 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน
  - 3.2 ความหมายของทักษะการบริหาร
  - 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

##### 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 5) กล่าวว่า ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามของผู้บริหารสถานศึกษาว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3) ได้ให้คำนิยามของผู้บริหารไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วิโรจน์ สารรัตนะ และสัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์ (2545 : 24) นักวิชาการทางการบริหาร การศึกษาได้ให้นิยามคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไว้ในเชิงอุปมาอุปมัยในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเช่นนักการศึกษา เป็นเช่นผู้นำ เป็นเช่นผู้บริหารจัดการ และเป็นเช่นผู้มีความเชื่อ และหลักการในตัวเอง

อาคม วัชโรสง (2547 : 15-16) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารเป็นผู้บงการ พฤติกรรมของคนอื่น การทำงานของผู้บริหารอาจใช้การจูงใจ การสั่งการ หรือการใช้กฎระเบียบ ในการบังคับบัญชาคนอื่นให้ทำงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ผู้บริหารอาจจะ รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วย

จากความหมายข้างต้นเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือน ผู้นำ และเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

## 1.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งคน เงิน วัสดุและ วิธีการ บทบาทและหน้าที่ทั้งหลายที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงนั้นเป้าหมายสุดท้าย คือ การจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพนั้นหมายความว่าผลผลิตที่เป็นนักเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์อื่น ๆ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติให้เป็น ประโยชน์ต่อตนเองและสังคมถึงแม้ว่านักวิชาการจะให้บทบาทและหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาไว้ หลากหลาย มีความแตกต่างกัน แต่บทบาทและหน้าที่หลัก ๆ ที่คล้ายคลึงกัน จะแตกต่างกันไปบ้าง เฉพาะข้อปฏิบัติปลีกย่อยเท่านั้น เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาจึงขอนำเสนอบทบาทและหน้าที่ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ไว้

### 1.2.1 ความหมายของบทบาทและหน้าที่

บอบบิท และคณะ (Bobbitt and others. 1974 : 117) กล่าวถึง บทบาท (role) หมายถึง เจ็อนใจของกลุ่มที่กำหนดให้ผู้ครองตำแหน่งแสดงพฤติกรรมถ้าเป็นในความหมายกว้างจะหมายถึง การที่แต่ละคนแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติตนในสังคม

ลิพแฮม และโฮว (Lipham and Hoeh, 1974 : 10) ได้ให้ความหมายของหน้าที่ (function) ไว้ว่า เป็นภารกิจหรืองานที่แต่ละคนครองตำแหน่งจะต้องปฏิบัติ

ฮอร์ตตัน และฮันต์ (Horton and Hunt, 1980 : 105) ให้นิยามว่า บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่มีตำแหน่งควรจะต้องแสดง ซึ่งบุคคลหนึ่ง ๆ อาจมีหลายตำแหน่งและจะต้องแสดงบทบาทของตนในแต่ละตำแหน่ง สถานะหรือตำแหน่งและบทบาทเป็นสองลักษณะที่เกิดจากสิ่งเดียวกัน ตำแหน่งบ่งบอกถึงสิทธิพิเศษหรือหน้าที่ ส่วนบทบาทเป็นการปฏิบัติตามหน้าที่และสิทธิ

ลูเทนส์ (Luthans, 1995 : 276) กล่าวถึง บทบาท หมายถึง การปฏิบัติตนของผู้ครองตำแหน่งให้เป็นที่ไปตามปทัสถานของกลุ่มหรือองค์การคาดหวัง บทบาทที่คนทั่วไปในสังคมจะต้องแสดง เช่น บทบาทของเด็ก ลูกชาย ลูกสาว วัยรุ่น นิสิต นักศึกษา พ่อแม่ คายาย หรือในฐานะคนงาน ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น ถึงแม้ทุกคนจะมีบทบาทที่แต่ละคนนำไปในองค์การจะเป็นพฤติกรรมของตนเอง แต่บทบาทที่สำคัญในสังคมยุคใหม่ คือบทบาทขององค์การ อย่างเช่น บทบาทผู้บริหาร เป็นครูอาจารย์ หัวหน้าฝ่าย เป็นรองผู้บริหาร หรือเป็นคนงาน ภารโรง ทุกตำแหน่งที่กล่าวมาจะปฏิบัติตนไปตามบทบาทที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งเหล่านั้น ซึ่งอาจจะเป็นบทบาทที่เขียนไว้ชัดเจน หรืออาจไม่ได้เขียนไว้

นูเบค และกลาสเบิร์ก (Neubeck and Glasberg, 1996 : 95) กล่าวถึง บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้ครองตำแหน่งจะต้องแสดงให้เป็นที่ไปตามความคาดหวังและปทัสถานขององค์การ หรือสังคมแต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกันตามตำแหน่งที่เขาครอง บางตำแหน่งมีความยืดหยุ่น เช่น ตำแหน่งครูอาจารย์จะมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ บางตำแหน่งจะมีบทบาทที่เคร่งครัด ต้องปฏิบัติตามกรอบ เช่น บทบาทพนักงานการเงิน ถ้าหากทำเงินขาดบัญชีไปอาจถูกไล่ออก เป็นต้น

ฮอก และเวกฮัน (Hogg and Vaughan, 1998 : 737) กล่าวถึง บทบาท หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่คนคาดหวังว่าผู้ครองตำแหน่งในกลุ่มหรือในองค์การจะต้องแสดงหรือปฏิบัติ ตัวอย่าง เช่น คนคาดหวังว่า พ่อ แม่ ผู้ชาย ผู้หญิง ครู นักเรียน หรือผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามตำแหน่งเหล่านั้น

กล่าวโดยสรุปบทบาท หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามสถานภาพที่สังคมกำหนดและตำแหน่งที่ตนได้รับ เช่น ผู้บริหาร รองผู้บริหาร ครูอาจารย์ คนงาน ภารโรง แสดงบทบาทไปตามตำแหน่งดังกล่าวต้องกระทำ ส่วนหน้าที่ หมายถึง ภารกิจหรืองานที่แต่ละคนครองตำแหน่งจะต้องปฏิบัติ โดยทั่วไปบทบาทจะต้องมาพร้อมกับหน้าที่และตำแหน่ง

การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทและหน้าที่ของเขาได้เหมาะสม เป็นไปตามความคาดหวังของสมาชิกและสังคม ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้

### 1.2.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ทั้งที่เหมือนกันและมีความแตกต่าง ดังนี้

คอนเซวิช (Knezevich. 1984 : 17-18) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารไว้ 17 บทบาทดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นผู้นำ (Leader catalyst) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการกระตุ้นจูงใจและสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมคนอื่นในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จ

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน มีความสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความสามารถในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้นจะต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change manager) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพขององค์กร จะต้องรู้ว่าเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดีจึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยภาษาพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ไขความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง และหาทางแก้ไขจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ไขความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) ปัญหาที่เกิดขึ้นในกลุ่มอาจจะไม่ใช่การขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายที่กว้างกว่าการขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง สามารถนำทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ให้เกิดประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเข้าใจกระบวนการเรียนการสอน การเจริญและพัฒนาร่างของคน เข้าใจการสร้างและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับบุคคลไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การกระตุ้นจูงใจ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้จัดการทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการจัดการเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ การจัดการวัสดุครุภัณฑ์ ตลอดจนการบำรุงรักษาและการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการสื่อสาร รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการเป็นประธานในพิธีการต่าง ๆ ต้องเตรียมตัวอยู่เสมอ ต้องสะสมความรู้ ประสบการณ์ ศึกษาคตินิยมที่กินใจไว้พูดในโอกาสต่าง ๆ การแสดงตัวเป็นประธานได้ก็จะบ่งบอกประสิทธิภาพการเป็นผู้นำของเขา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2542 : 64-65) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพไว้ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบในส่วนของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กำกับตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของกระทรวง
3. เขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ จากท้องถิ่นมาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

สำหรับ ชูชีพ พุทธประเสริฐ (2542 : 33-34) ได้กล่าวไว้ว่า บทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง โดยในการดำเนินการควรเป็นดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงว่าจะเปลี่ยนอะไร เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงจะมีอะไรบ้าง
2. การจัดการเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการที่ใช้ในการจัดการเปลี่ยนแปลงนับตั้งแต่การสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากร การให้การเรียนรู้แก่บุคลากรและทีมงาน การให้รางวัลและแรงเสริมแก่บุคลากร และทีมงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการและประยุกต์แผนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับเงื่อนไขต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การปฏิบัติร่วมกับพนักงาน โดยการรับฟังให้มากแปลความหมายจากสิ่งที่ฟัง คิดแก้ไขปัญหาที่รับฟังมา และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542 : 29-30) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้

1. บริหารจัดการการศึกษา ด้วยการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครู และนักเรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ในสถานศึกษาและชุมชน
4. ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียน
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและร่วมมือกับชุมชน

6. จัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ได้มาตรฐานการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้และตามหลักสูตร

7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วม (ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ) และพัฒนาสาระ กระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้

10. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 32) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าจะต้องมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นผู้นำการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย
2. เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน
3. เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร
4. เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของโรงเรียน โดยร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ
5. เป็นผู้แสวงหาทรัพยากรในการพัฒนาโรงเรียน

นอกจากนั้นเพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้และเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำในการดำเนินงาน ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. 2543 : 42)

1. เป็นผู้วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด
2. เป็นผู้วางแนวการปฏิบัติให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้
3. เป็นผู้สร้างกลไกในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร คือ มีการจัดวิธีการเรียนการสอน

ของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดผลและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน

4. เป็นผู้วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา

5. เป็นผู้วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจน เกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ และสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ เช่น นักวิเคราะห์ นักวางแผน ผู้ประสานงาน ผู้สื่อสาร ผู้แก้ปัญหา ผู้จัดระบบ ผู้กำกับตรวจสอบ การดำเนินงาน

### 1.2.3 หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่จะต้องจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยคำนึงคุณภาพการดำเนินชีวิตของคนทุกคน นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหน้าที่และงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้หลากหลายแนวคิด ล้วนเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ลิปแฮมและโฮว (Lipham and Hoeh, 1974 : 205-334) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำทางการสอนหรือผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่ประเมินหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร นำหลักสูตรที่ปรับปรุงไปใช้ให้เกิดผล และมีการประเมินหลักสูตรที่ปรับปรุงแล้ว เพื่อจะปรับปรุงต่อไป

2. ทำหน้าที่สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานและมอบหมายงานให้เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ และจะต้องมีการประเมินการทำงานของบุคลากรเป็นระยะ

3. ปรับปรุงการให้บริการแก่นักเรียนในด้านกิจกรรมนอกหลักสูตร สถานักเรียน การแนะแนว โครงการอาหารกลางวัน สหกรณ์และอื่น ๆ เพื่อเสริมการพัฒนานักเรียนทางด้านสังคมและเรื่องการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือการเป็นผู้นำ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณให้เพียงพอต่อโปรแกรมการศึกษาไม่ว่าจะเป็นการของงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง วัสดุ ครุภัณฑ์

5. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

6. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในรูปของคณะกรรมการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การเปิดสอนอาชีพระยะสั้น หรือเปิดสอนการศึกษาผู้ใหญ่ และนอกจากนี้ การให้วิทยากรในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญ



คราจูสกี, มาติน และวอลเดน (Krajewski, Martin and Walden, 1983 : 60-291) ได้กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดหาคนมีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้เพียงพอกับภารกิจของโรงเรียน
2. เป็นผู้นำพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาปรับปรุงครูให้เป็นครูมืออาชีพ
3. เป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีการประเมินหลักสูตร ปรับปรุงเนื้อหาปรับปรุงสื่อ ปรับปรุงตารางการสอนของครู ปรับปรุงวิธีสอนและกิจกรรม
4. จัดบริการแนะแนวและการให้คำปรึกษาแก่นักเรียน
5. จัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน เพื่อให้มีความสามารถด้านสังคม การทำงานและการเป็นผู้นำ
6. มีการประเมินครู อาจารย์ เป็นระยะ
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
8. บริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดลอมให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน
9. ดำเนินการเกี่ยวกับงบประมาณด้วยการจัดขอ จัดหาและใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีผลต่อคุณภาพการศึกษา

10. จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และปัจจัยอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงหน้าที่ตามตำแหน่งในเรื่องต่าง ๆ เช่น จัดหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ผู้นำทางการศึกษา วางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ งบประมาณ ผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสมและปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก ถ้าผู้บริหารแสดงบทบาทและหน้าที่ของตนได้เหมาะสมถูกต้อง จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีความสุขด้วย

### 1.3 ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 32) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ซึ่งสาระสำคัญในแต่ละงานพอสรุปได้ ดังนี้

#### 1.3.1 การบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 33-34) กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์

ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย โดยมีความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

#### 1.3.1.1 ความหมาย

วนิดา พิพัฒนวิวัฒน์กุล (2551 : 30) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดของโรงเรียนที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน นับตั้งแต่งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานอบรมทางวิชาการ

#### 1.3.1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา และของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

#### 1.3.1.3 ขอบข่ายภารกิจ

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การนิเทศการศึกษา
9. การแนะแนว
10. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

11. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
12. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
13. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
14. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
15. การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
16. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
17. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล การพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา

### 1.3.2 การบริหารงานงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 39-40) การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน โดยมีความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายภารกิจพอสรุปได้ดังนี้

#### 1.3.2.1 ความหมาย

สมเดช สีแสง (2543 : 607) ได้ให้ความหมายของการบริหารงบประมาณไว้ว่า หมายถึง แนวทางหรือแผนการดำเนินงานสำหรับผู้ปฏิบัติในการดำเนินงานนั้น ๆ โดยให้เสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานดังกล่าว นอกจากนี้ งบประมาณยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการควบคุมดูแลในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อีกด้วย วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงานงบประมาณ มี 3 ขั้นตอนซึ่งในการทำงาน คือ การจัดตั้งงบประมาณ การบริหารงบประมาณหรือบริหาร โครงการ และการรายงานผลการใช้งบประมาณ ส่วนแหล่งที่มาเงินงบประมาณที่โรงเรียนได้รับมี 2 ทาง คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน และเงินนอกงบประมาณ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ เกี่ยวกับการบำรุงการศึกษา ต้องศึกษาถึงข้อจำกัดในการใช้และการจ่ายเงินบำรุงการศึกษา การลงบัญชี

เกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุฯ

#### 1.3.2.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

#### 1.3.2.3 ขอบข่ายภารกิจ

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ
12. การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
14. การจัดหาพัสดุ
15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ
16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
19. การนำเงินส่งคลัง
20. การจัดทำบัญชีการเงิน
21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการใช้จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี และการบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 1.3.3 การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 51) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

#### 1.3.3.1 ความหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนและผู้อำนวยการด้านบุคลากร โดยเฉพาะที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพที่สุด

สมเดช สีแสง (2543 : 430-431) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหากคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงาน รวมทั้งการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากราชการแล้ว

2. การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การธำรงรักษาบุคลากรไว้ และการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวางแผนจัดการหน่วยงาน การอำนวยการ และการควบคุมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงาน ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การให้ค่าตอบแทน การประสานประโยชน์ และการชำระรักษาบุคลากรไว้

วนิดา พิพัฒน์วัฒนะกุล (2551 : 34) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับกำหนดนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาที่ตัวบุคคล ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และกระบวนการดังกล่าวนี้รวมถึงหน้าที่ต่าง ๆ นับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานจนออกจากงาน

### 1.3.3.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 1.3.3.3 ขอบข่ายภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนาบุคลากรการมอบหมายงานให้บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจ/การจัดสวัสดิการ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 1.3.4 การบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 64-65) การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบข่ายภารกิจ พอสรุปได้ดังนี้

##### 1.3.4.1 ความหมาย

สมเดช สีแสง (2543 : 568) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานประสาน สนับสนุนงานอื่น ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างราบรื่น และมีความสำคัญกับผู้บริหารอย่างยิ่งเพราะเป็นเครื่องชี้บ่งถึงความสามารถในการบริหารงานและเป็นการสร้างความเชื่อถือ ไว้วางใจ และความนิยมชมชอบให้เกิดแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งขอบข่ายของงานประกอบด้วย งานสารบรรณ งานทะเบียนและรายงาน งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในอาคารและสถานที่ และงานประชาสัมพันธ์

#### 1.3.4.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานบริหารงานทั่วไปถูกต้อง มีประสิทธิภาพเน้นความโปร่งใส
2. เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
3. เพื่อส่งเสริมการบริหารงานของสถานศึกษาโดยมีบุคคล ชุมชน และองค์กร

ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### 1.3.4.3 ขอบข่ายภารกิจ

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร

หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน



จากที่กล่าวมาข้างต้น พอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจครอบคลุมหลายประการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การประชาสัมพันธ์ งานบริการสาธารณะ และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานวิชาการ งานงบประมาณและงานบริหารบุคคล

กล่าวโดยสรุปขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

## 2. คุณลักษณะผู้นำ

### 2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2007 : Online) ให้ความหมาย คุณลักษณะเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ซึ่งเมื่อรวมกับความหมายของผู้นำที่หมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นทำตามจนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งผู้นำในสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำจึงหมายถึงคุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้ปรากฏและมีอิทธิพล ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีนักทฤษฎี นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และคุณลักษณะของผู้บริหาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูร ธรรมจิตโต) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของนักบริหาร (ผู้นำ) ไว้ในหนังสือคุณธรรมสำหรับนักบริหาร (พระเมธีธรรมภรณ์. 2541 : 7-9) ว่าต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ ดังนี้

1. จักขุมา หมายถึง มีปัญญา มองการณ์ไกล มีความฉลาดรอบรู้ สามารถใช้ความคิดอย่างชาญฉลาด สามารถวางแผนในการทำงานและฉลาดในการเลือกใช้คน คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Conceptual skill” นั่นเอง

2. วิญญูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีเทคนิควิธีที่จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดี คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Technical skill” คือ ความชำนาญในด้านเทคนิคการปฏิบัติ นั่นเอง

3. นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึงพาคนอื่นได้ ซึ่งนักบริหารหรือผู้นำนั้นต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสั่งการ หรือจูงใจให้ผู้อื่นทำงานให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

ต้องมีความสามารถในการผูกใจคน ซึ่งลักษณะที่สามนี้มีความสำคัญมาก ดังคำกล่าวเปรียบเปรยที่ว่า “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Human skill” คือ ความชำนาญทางด้านมนุษยสัมพันธ์

จำลอง นักพ็อน (2543 : 61-63) กล่าวถึง คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความขยันหมั่นเพียร
3. มีความอดทน อุทิศตน
4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน
7. มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
8. มีการรักษาระเบียบวินัยดี
9. มีความตรงต่อเวลา และบริหารเวลา
10. มีบุคลิกภาพที่ดี

สุภรณ์ สภาพงศ์ (2543 : 9) ได้เสนอการวิจัยเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของสังคมไทย ในปัจจุบันนี้เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาว่าผู้บริหารควรมีลักษณะดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดผล
6. มีศักยภาพในการจัดระบบบริหารของสถานศึกษา โดยนำระบบคุณธรรมมาใช้พัฒนา

โดยองค์รวม

7. สร้างขวัญ กำลังใจให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูที่ดี
8. ตระหนักในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ระบบคุณภาพ
9. มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
10. เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 90) ได้จัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายปฏิรูปวิชาชีพครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เพื่อนำเสนอคณะกรรมการการบริหารสำนักงาน

ปฏิรูปการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ ได้ข้อเสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์
2. ความยุติธรรม
3. ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่
4. ความเป็นผู้นำ
5. ความสามารถในการจัดการ
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์
7. ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. รักษามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพของวิชาชีพ
10. การชวนชวนหาความรู้อยู่เสมอ
11. นิสัยในการทำงาน
12. ความสามารถในการสื่อสาร
13. การยึดสวัสดิการของผู้เรียนเป็นหลัก
- 14 ความเชื่อมั่นในตนเอง
15. ความจงรักภักดีต่อองค์กร
16. ความสามารถทางวิชาการ
17. การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
18. การสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล
19. การงดเว้นอบายมุข
20. ความยืดหยุ่น

สมชาย เทพแสง (2543 : 20-23) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพต้องมี ลักษณะ 20 P ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดีตั้งแต่การแต่งกาย การเดิน ยิ้มแย้มแจ่มใส

มีมารยาท วางตัวเหมาะสม

3. Pioneer ผู้บริหารมืออาชีพต้องกล้าได้ กล้าเสีย ต้องวางแผนเชิงรุก
4. Poster ต้องเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี การประชาสัมพันธ์ที่ดี คือ มุขปาฐะ
5. Parent ต้องเป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง ต้องมีพรหมวิหารธรรม วางตัวเป็นกลาง

6. Period ต้องเป็นคนตรงเวลา การทำงานตรงเวลาสะท้อนให้เห็นว่าเป็นคนซื่อสัตย์ได้  
อย่างหนึ่ง และเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมามีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ทำให้การทำงานมี  
ความสุขไม่เคร่งเครียด
9. Prudent ต้องมองการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์ ต้องทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและสามารถ  
คาดการณ์ล่วงหน้าได้
10. Principle ต้องยึดหลักการเป็นหลัก
11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีความครบถ้วนสมบูรณ์  
ถูกต้อง เน้นคุณภาพของงาน
12. Point งานที่ต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจนสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง
13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ
14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลบุคคลที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็น  
ขวัญกำลังใจ ช่วยให้บุคลากรมุ่งทำงาน เกิดการพัฒนางาน
15. Participation ผู้บริหารต้องให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมและมองเห็นความสำคัญในเรื่อง  
การทำงาน
16. Pundit ผู้บริหารต้องรู้เรื่องงานที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้
17. Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการเมือง การปกครอง
18. Poet ต้องมีความสามารถในด้านสำนวนโวหาร เพราะถ้ามีความสามารถด้านการเขียน  
จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความศรัทธาจากคนอื่น
19. Perception ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และ  
ทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้
20. Psycho ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพ  
ภาววิดา ธาราศรีสุทธิ (2546 : 71-80) ได้นำเสนอคุณลักษณะผู้นำควรจะมี คือ
  1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความพอเหมาะ  
พอดีของรูปร่าง เครื่องแต่งกาย กิริยาวาจา ท่าทาง ที่แสดงถึงบุคลิกลักษณะการเป็นผู้นำทำให้บุคคล  
อื่นพึงพอใจและเกิดความเชื่อถือศรัทธา ซึ่งมีลักษณะที่แสดงออกให้เห็นชัดเจน ดังนี้ มีวาจาสุภาพ  
ปฏิบัติตามมารยาททางสังคม มีอารมณ์ขัน สามารถควบคุมตนเอง ระวังอารมณ์ได้ แต่งกายเรียบร้อย  
ท่าทางสง่า มีสุขภาพดีทั้งกายและใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น

2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน คือ ต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และต้องมีความรู้ในแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ด้วย ซึ่งผู้นำจะต้องเรียนรู้ให้มากที่สุดจากตำราและประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นำที่ขาดภูมิรู้ย่อมขาดความน่าเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดปัญหาในการปกครอง ซึ่งลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้รู้ คือ มีความรอบรู้ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะ กฎหมาย ระเบียบ วิธีการ ความรอบรู้ในด้านเทคนิค กระบวนการคิด นวัตกรรม เทคโนโลยี ประวัติศาสตร์ สังคม

3. ภูมิธรรม เป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้นำทุกประเภท เพราะถ้าผู้นำขาดภูมิธรรม จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร คุณลักษณะผู้นำที่มีภูมิธรรม คือ มีความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่น เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม เป็นผู้มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และต่อผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำ เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดี เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้ที่สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่เสียสละ เป็นผู้ที่มีพรหมวิหารสี่ หนักแน่นเปิดเผย เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้

4. ความชัดเจนในศิลปะ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานภูมิทั้งสามภูมิเข้าด้วยกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การประยุกต์ภูมิทั้งสามก็คือ ศิลปะแห่งความเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ชัดเจนทั้งการพูด การเขียน และการกระทำลักษณะของผู้นำที่มีความชัดเจนในศิลปะของการเป็นผู้นำคือ เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมและการเข้าสังคม เป็นผู้รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นผู้มีความกล้า มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูดหรือสื่อความคิด มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่สามารถแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย มีประชาธิปไตย เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มีความสามารถในการจูงใจ และสร้างความเป็นหมู่คณะ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 92-102) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไวตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมเสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอสามารถทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่หยุดพักตลอดเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบาก ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้อื่นพบเห็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหา

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) มีความสามารถในการสนทนาเป็นนักพูด วางตนให้คนอื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำที่ดียอมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ เมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่น โดยไม่ย่อท้อแม้มีอุปสรรค

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual capacities) มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ

สตัด็อกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 74-75) ได้รวบรวมจำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกายเป็นผู้ที่แข็งแรงมีร่างกายสง่า
2. พื้นหลังจากสังคมเป็นผู้มีการศึกษาคดี และมีสถานภาพทางสังคมดี
3. สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
4. บุคลิกภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ความสัมพันธ์กับงาน โดยมีความรับผิดชอบ ขยัน อดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติและร่วมงานกับผู้อื่นอย่างมีศักดิ์ศรี

บาส (Bass. 1981 : 73-78) ได้ทำการสำรวจคุณลักษณะของผู้นำโดยได้พัฒนาจากกรอบแนวคิดของ สตัด็อกคิลล์ (Stogdill) ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้

1. ด้านสุขภาพ ได้แก่ การเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สุขภาพจิตใจดี อารมณ์มั่นคง มีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านสติปัญญา ได้แก่ การเป็นผู้มีไหวพริบดี ฉลาด เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีรูปร่างสง่าผ่าเผยเป็นที่น่าเชื่อถือ แต่งกายสุภาพ มีกิริยา วาจาที่สุภาพ เป็นกันเองเสียสละ มีความเอื้อเฟื้อ ปรับตัวให้เหมาะสมกับบุคคล เวลา โอกาสและสถานที่

4. ด้านความรับผิดชอบ ได้แก่ การอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ มุ่งมั่นในเรื่องการทำงาน ตรงต่อเวลา ตัดสินใจพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่กำหนด

5. ด้านฐานะทางสังคม ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี มีการวางตัวที่เหมาะสม เข้าสังคม และเข้ากับบุคคลอื่นได้ทุกระดับ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni. 1996 : 200) กล่าวถึงผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. สิ่งที่ต้องรู้มาก่อน

2. การมองการณ์ไกล
3. มีหลักการ
4. หลักในการทำงาน
5. หลักการปกครอง
6. ความมุ่งประสงค์
7. การวางแผน
8. ความยืดหยุ่น
9. การบริหารคน
10. มีความรักองค์การ

ยุกต์ (Yukl, 2002 : 184-191) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. มีพลังสูง อดทนต่อความยากลำบากและความกดดัน (Higher energy level and stress to lurance)
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
3. มีความเชื่ออำนาจในตน (Internal locus control)
4. มีวุฒิภาวะและอารมณ์มั่นคง (Emotional stability and naturity)
5. เป็นคนน่าเชื่อถือ (Personal integrity)
6. มีความสามารถในการจูงใจ (Power motivation)
7. การมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement orientation)
8. ความต้องการทางสังคม (Need for affiliation)

แคมป์เบลล์ (Campbell) (อาคม วัชรสง. 2547 : 46) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ความฉลาด ผู้นำจะต้องเป็นคนฉลาด มีไหวพริบ มีความตื่นตัวทั้งทางด้านสมองและร่างกายสามารถใช้สติปัญญาทำงานที่ซับซ้อนและมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรม ผู้นำต้องเข้าใจข้อมูลที่ซับซ้อนและหาข้อสรุปจากข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ผู้นำจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอด้วยการอ่าน การศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และมีการทดสอบความคิดและความสามารถของตนเองเป็นประจำ

2. ความรับผิดชอบ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสูง และชอบแสวงหาความรับผิดชอบ ผู้นำต้องฝึกทักษะที่จะรับผิดชอบ และมีความเชื่อมั่นในตนเองที่จะรับผิดชอบงานต่าง ๆ ที่ท้าทายความสามารถของตน

3. ความรอบรู้งานที่ทำ ผู้นำต้องมีความรู้ลึกซึ้ง หรือมีทักษะในงานที่เขาทำถึงแม้เขาจะเข้ารับตำแหน่งใหม่ เขาจะต้องใช้เวลาปรับตัวและฝึกทักษะในงานที่จะทำเป็นอย่างดี ผู้นำที่รู้งานของตนย่อมมีความมั่นใจในขณะเดียวกันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจในตนผู้นำด้วยการด้อยความรู้มีอาจปิดบังใครได้ ถ้าเราปรารถนาจะเป็นผู้นำจะต้องศึกษาหาความรู้ และเตรียมตนเองให้มีความพร้อมที่จะนำในเรื่องนั้น ๆ

4. สุขภาพสมบูรณ์ ผู้นำต้องทำงานหนักเจอปัญหาหนัก รับผิดชอบมาก ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจพร้อมที่จะอดทนต่อความยากลำบากและความกดดันทั้งหลาย ผู้นำต้องเป็นคนกระตือรือร้น คล่องแคล่ว และมีพลัง

5. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำต้องมีความสามารถในการพูด การเขียนและการสนทนา เขาสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจให้คนเชื่อ และมีทักษะในการเขียนให้คนเข้าใจ ผู้นำจะต้องฝึกฝนการพูดของตนซึ่งอาจกระทำโดยการสังเกต และเลียนแบบของคนพูดเก่งที่มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำ การพูดต้องแสดงออกทั้งสีหน้าและท่าทางให้สอดคล้องกับเจตนาที่พูด คนที่จะเป็นนักพูดต้องเป็นนักอ่าน อ่านทุกเรื่อง สนใจทั้งแนวกว้างและแนวลึก เพื่อจะพูดคุยได้ทุกโอกาส

6. อารมณ์ขัน ผู้นำต้องเป็นคนอารมณ์ขัน พุดจาคนกายให้คนขำได้เพื่อให้คนฟังมีความสุขและคลายเครียด การมีอารมณ์ขำเป็นมากสำหรับผู้นำ เพราะบางครั้งผู้นำต้องเจอวิกฤตหรือเหตุการณ์คับขัน ถ้าเขารู้จักพูดให้เกิดอารมณ์ขันได้ก็จะทำให้ประสบการณ์ต่างๆ ดีขึ้น คนอยู่รอบข้างคลายเครียดแทนที่เหตุการณ์จะเลวร้ายก็จะกลายเป็นเรื่องเบาไป

จากทฤษฎี แนวคิด และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่นำเสนอข้างต้น จะพบว่า มีคุณลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน เช่นมีสุขภาพแข็งแรง มีการศึกษาคดี จลลาด มีสติปัญญาและไหวพริบดี ความสามารถในการจูงใจ มีการตัดสินใจที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์ และบุคลิกภาพดี เป็นคุณลักษณะที่นักทฤษฎี นักวิชาการและนักการศึกษาเห็นว่าเป็นคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นของผู้นำและผู้บริหาร ซึ่งหากผู้บริหารมีคุณลักษณะผู้นำที่ดีดังกล่าวข้างต้นจะทำให้การจัดการความรู้ของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดคุณลักษณะผู้นำของบาส (Bass) มาเป็นตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งแนวคิดนี้ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็นด้าน ๆ ซึ่งในแต่ละด้านครอบคลุมคุณลักษณะย่อยของผู้นำ อันประกอบไปด้วย 1) ด้านสุขภาพ 2) ด้านสติปัญญา 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านฐานะทางสังคม

## 2.2 ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและความเป็นผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายประการ ดังนี้



เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 8) กล่าวถึงความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจได้โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541 : 254) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีอิทธิพล โน้มน้าวชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ทวี วงศ์พุด (2542 : 14-15) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อดูแลกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้แม้แต่เพียงชี้นำให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำกลุ่มออกนอกกลุ่มออกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือก หรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปตามลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มมากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 282-283) กล่าวว่า สรุปความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจหรือบารมีในการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำได้นั้น คือ ความสำคัญของเรื่อง การเป็นผู้นำอันแสดงถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลว โดยพิจารณาจากความหมายของอักษรในแต่ละตัวของ leadership เพื่ออำนาจและบารมี

l – lead	คือ	การนำ
e – eager	คือ	ความกระตือรือร้น
a – authority	คือ	การใช้อำนาจ
d – direct	คือ	การสั่งการ
e – education	คือ	การได้รับการศึกษาอบรม
r – responsibility	คือ	ความรับผิดชอบ
s – social	คือ	การเข้าสังคม

h – honesty	คือ	ความซื่อสัตย์
i – intelligence	คือ	ความเฉลียวฉลาด
p – personality	คือ	บุคลิกภาพ

พัชรี จิรจิรัชย์ (2545 : 91) กล่าวสรุปว่า ผู้นำคือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจทางบารมี มีความสามารถในการจูงใจมีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอม และปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 7-15) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำ ค้นคว้า วิเคราะห์งานเขียนและการวิจัยเกี่ยวกับความเป็นผู้นำอยู่หลายปี แล้วเขียนหนังสือ Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research และสต็อกคิลล์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ สรุปเป็นข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ ศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การเป็นผู้นำตามนัยนี้ถือว่าผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์รวมของอำนาจความร่วมมือ และกิจกรรมทั้งหลาย ผู้นำเป็นผู้มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมาย และกิจกรรมต่าง ๆ
2. การเป็นผู้นำคือ บุคลิกภาพและผลของมัน แนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพซึ่งมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นผู้ที่น่ายกย่องนับถือ และนำไปความร่วมมือ
3. การเป็นผู้นำคือ ศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. การเป็นผู้นำ คือ การใช้อิทธิพล (Exercise of influence) แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย อิทธิพลนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับขู่เข็ญ
5. การเป็นผู้นำก็คือ การกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้ให้นิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำก็คือ พฤติกรรมของบุคคลขณะที่นำกิจกรรมกลุ่มประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน การยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก
6. การเป็นผู้นำคือ รูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม ไม่ใช่การข่มขู่บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำคือ ความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางใดทางหนึ่งให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือ เครื่องมือเพื่อบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างหนึ่งในการทำให้อำนาจได้บรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำต้องจัดสถานการณ์ในการทำงานให้ประหยัดทั้งการลงทุนเวลาและหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือ ผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม เป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือ ความแตกต่างของบทบาทในสังคมทั่วไป สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตามตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่า ผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำคือ การมีความคิดริเริ่มในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่ แต่เป็นกระบวนการที่ต้องการความคิดริเริ่ม ภารกิจสำคัญของผู้นำตามแนวคิดนี้ก็คือต้องมีความริเริ่มทั้งด้านความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

บูน และเคอทซ์ (Boone and Kurtz. 1992 : 391) กล่าวถึง ความเป็นผู้นำ คือ การจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ไมเนอร์ (Mimer. 1992 : 228) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ คือ การสร้างบารมีแห่งความสัมพันธ์

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการใช้อำนาจและบารมี เพื่อที่จะชักจูงให้บุคคลอื่นสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า “ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือเหนือกลุ่มคน เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่นก็ยอมรับด้วย”

### 2.3 คุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่กล่าวมา ทำให้มีการกำหนดลักษณะผู้นำไว้อย่างมากมาย ซึ่งแนวคิดของนักวิชาการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาต่างเป็นคุณลักษณะที่ดี คุณลักษณะต่าง ๆ มีดังนี้

บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540 : 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์
2. ความน่าเชื่อถือ
3. ความยุติธรรม
4. ความมีเหตุผล
5. ความรับผิดชอบ
6. ความสามารถที่พึ่งพาได้
7. ความเปิดเผย
8. ความคิดสร้างสรรค์
9. ความสามารถในด้านการทำงานของตนเอง

สิปปนนท์ เกตุทัต (2542 : 43-45) ให้ความเห็นว่า ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีต้องมีศักยภาพพื้นฐาน

9 ประการ ได้แก่

1. เป็นคนเก่ง
2. เป็นคนดี
3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
4. มีความกล้าหาญทางจริยธรรม
5. อดทน
6. บริหารจัดการเป็น
7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ
8. สำนักรับผิดชอบต่อสังคม
9. เคยประสบความสำเร็จมากพอสมควร

เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542 : 28) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะทางด้านร่างกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ขนาด และรูปทรง รวมถึงกิริยาท่าทาง การพูด การสื่อสาร และการแสดงออกต่าง ๆ

2. ลักษณะทางด้านสติปัญญาและความคิด หมายถึง ความเฉลียวฉลาด ความฉับไวทางการคิดวิเคราะห์ วิจารณ์ แยกแยะสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ และมีประสบการณ์

3. ลักษณะทางด้านอารมณ์ หมายถึง การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสม เช่น จิตใจหนักแน่น อดทนสูง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตื่นตัว อยู่ตลอดเวลา

4. ลักษณะทางด้านสังคม หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นคนมองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการพูด การสื่อสารกับบุคคลทั่วไป และสามารถปรับตัวได้ดี

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 75-77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นผู้นำที่ดี เพื่อการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ความรู้ทั่วไปความรอบรู้ ในการบริหารจัดการ และการนำ เช่น ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคนให้ศรัทธามีความสามารถในการคิด มีปัญญา ไหวพริบ และทันเหตุการณ์

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงที วาจา อุปนิสัยใจคอ ตลอดจน อารมณ์ และบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น ทั้งบุคลิกภาพด้านร่างกาย และด้านจิตใจ

3. คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ การที่บุคคลหนึ่งจะเป็นผู้นำได้ดีนั้น จะต้องมีความสามารถและคุณสมบัติพิเศษแตกต่างไปจากผู้อื่น เช่น มีสติปัญญาเฉียบแหลม รู้บทบาทหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง รับผิดชอบ ยุติธรรม กล้าหาญ เด็ดขาด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนาย และมีความสามารถในการประสานงาน เป็นต้น

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 72) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาในยุคปฏิรูป การศึกษา หรือยุคผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง มีทักษะในการกำหนด เป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของ ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ ทั่วถึงทุกระดับองค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 22-23) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีการศึกษาอบรมดี
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. เป็นคนมีเหตุผลดี
5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์กร
11. มีความสามารถเผชิญปัญหา
12. มีความสามารถคาดการณ์

กฤษณา สักดิ์ศรี (2546 : 78-82) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับคุณสมบัติที่ผู้บริหารที่ดีควรมี คือ

1. มีพลังแห่งความอดทน ผู้บริหารต้องมีพลังพร้อมทั้งทางกายและทางใจที่จะเผชิญกับเรื่องต่าง ๆ เช่น สามารถรับผิชอบต่องานได้อย่างสม่ำเสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่อความกดดันต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ มีความสามารถในการทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น
2. บุคลิกภาพที่ดี ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีบุคลิกภาพที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีและมีความพร้อมอยู่เสมอ โดยจะต้องมีการแสดงออกที่ดีในการกระทำการต่าง ๆ เช่น บุคลิกภายนอกต้องสุภาพและเรียบร้อยอยู่เสมอ มีมารยาทต่อทุกคนชั้น รู้จักระงับอารมณ์ ปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
3. มีสามัญสำนึก หมายถึง การมีความนึกคิดที่ดีที่สามารถเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ดี และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีความยุติธรรม ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความยุติธรรมหากขาดคุณสมบัติข้อนี้จะทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน โดยต้องมีความยุติธรรมภายใต้จิตสำนึก ซึ่งเป็นนิสัยและการมีความยุติธรรมในการพิจารณา ซึ่งเป็นการพิจารณาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง ทำให้แก้ปัญหาได้ถูกต้อง
5. มีความสามารถที่จะเห็นถึงความแตกต่าง คือ การใช้วิจารณญาณอย่างพินิจพิเคราะห์ จำแนกแยกแยะสิ่งผิด สิ่งถูกได้
6. มีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารจัดการ

7. มีความพยายาม ผู้บริหารที่มีความสามารถควรจะรู้วิธีที่จะทำงานให้ก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งต้องตระหนักว่าความสำเร็จอยู่ที่การลงมือทำ และปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เบนนิส (ณัฐนิภา คุปรัตน์ และประกอบ คุปรัตน์. 2546 : 14-15 ; อ้างอิงจาก Bennis. 1989.

**On Becoming A Leader.** p. 214) ผู้นำที่ดีส่วนมากจะมีลักษณะร่วมที่คล้ายกันในด้านต่อไปนี้

1. มองการณ์ไกล หมายถึง การมองกว้าง และมองไกล มีวิสัยทัศน์ โดยสามารถเข้าใจความเป็นไปในปัจจุบันและในอนาคต

2. มีความปรารถนา หมายถึง ความมีไฟ ความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะทำให้ผู้นำสามารถมุ่งสู่เป้าหมายได้

3. มีศักดิ์ศรี หมายถึง การเป็นคนที่มีความเชื่อใด ๆ หรือเห็นว่ามีคุณค่าแล้วก็จะยืนหยัดในความเชื่อเหล่านั้น

4. สามารถสร้างความไว้วางใจเกิดขึ้น หมายถึง การที่ผู้นำได้รับการยอมรับและได้รับการเชื่อถือทั้งในด้านความคิด คำพูด และการกระทำ ซึ่งเป็นผลมาจากการสะสมหรือการพิสูจน์ตนเอง

ฮอย และมิสเกิล (วุฒิชัย วรชิน. 2546 : 29 ; อ้างอิงจาก Hoy and Miskel. 2001. **Educational Administration.** pp. 396-397) ได้แบ่งลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ออกเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางแรงจูงใจ และลักษณะทางทักษะ ดังนี้

1. ลักษณะทางบุคลิกภาพ ได้แก่ ความอดทนต่อภาวะกดดัน ความมั่นใจในตนเอง ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการยึดมั่นในหลักคุณธรรม

2. ลักษณะทางแรงจูงใจ ได้แก่ มีแรงขับในการทำงาน และมีแรงกระตุ้นในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความมุ่งมั่นในความสำเร็จ และมีความต้องการในอำนาจ

3. ลักษณะทางทักษะ ประกอบด้วย ทักษะทางเทคนิค ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางการบริหาร

สต็อกคิลล์ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 104 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974. **Handbook of Leadership : A Survey of the Literature.** pp. 74-75) ได้เสนอคุณสมบัติ และทักษะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงคุณสมบัติและทักษะที่แยกผู้นำจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ

คุณสมบัติ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1 ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	1 เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา
2 รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม	2 มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
3 มีความทะเยอทะยาน มุ่งความสำเร็จ	3 มีความคิดสร้างสรรค์
4 มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา	4 มีความมุ่งมั่นและมีอิทธิพลดี
5 ให้ความร่วมมือ	5 มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
6 ตัดสินใจดี	6 มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
7 สามารถฟังพาดูใจได้	7 มีความสามารถจัดองค์การหรือ
8 ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจ	ความสามารถด้านการบริหาร
ด้านอำนาจ	8 มีความสามารถในการชักชวน
9 ความมีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง	9 มีทักษะทางสังคม
10 มีความมานะพยายามอย่างต่อเนื่อง	
11 มีความมั่นใจในตนเอง	
12 สามารถทนต่อภาวะความเครียด	
13 เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ	

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 104 ; อ้างอิงจาก Stogdill. 1974. **Handbook of Leadership :**

**A Survey of the Literature.** pp. 74-75

กมล ฉายาวัฒนะ (2550 : 171-198) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ การวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ ด้านเหตุผล ความจำ การเรียนรู้ และมีความเหมาะสม
2. ด้านสติปัญญา และคุณภาพสมอง มีความสามารถด้านภาษา ด้านเหตุผล ความจำ การเรียนรู้ การวินิจฉัย และมีความสามารถในการยืดหยุ่นในกรณีจำเป็น



3. ด้านร่างกาย มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งจะสื่อ ไปถึงการเป็นผู้เข้มแข็งและมีสุขภาพจิตดี

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ บุคลิกภาพที่น่านับถือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์

ส่วนคุณลักษณะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1. ด้านสุขภาพ มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี
2. ด้านบุคลิกภาพ มีบุคลิกภาพที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กิริยามารยาดี รู้จักการควบคุมอารมณ์ สร้างความเชื่อถือศรัทธา และการยอมรับในสถานศึกษา
3. ด้านคุณธรรม มีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ
4. ด้านวิชาการ มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการ และวิชาชีพของตนเอง
5. ด้านบริหารงาน มีความรู้ในความสามารถและประสบการณ์ที่จะบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการกล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีจะส่งผลให้ผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของคุณลักษณะผู้นำของ บาส (Bass, 1981 : 73-78) ประกอบด้วย สุขภาพ สถิติปัญญา บุคลิกภาพ ความรับผิดชอบ และฐานะทางสังคม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. สุขภาพ

ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539 : 843) ได้ให้ความหมายของสุขภาพว่า หมายถึง ภาวะที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ การงดสูบบุหรี่เพื่อสุขภาพ

วสันต์ ศิลปสุวรรณ และพิมพ์พรรณ ศิลปสุวรรณ (2542 : 37) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับสุขภาพของแต่ละบุคคลว่าเป็นผลรวมจากปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่เห็นเด่นชัด คือ การดูแลรักษาพยาบาลที่มีศักยภาพและครอบคลุมปัญหา รวมถึงความต้องการของบุคคลควบคู่ไปกับการศึกษาทางสุขภาพทั้งในระบบและนอกระบบ ขณะเดียวกันปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั่วไป เช่น ครอบครัวที่อยู่อาศัยความปลอดภัย และเพื่อนบ้าน บริการด้านสาธารณสุขที่หลากหลาย ควบคู่ไปกับมลพิษทั้งในอากาศ ในน้ำ พื้นดิน สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกที่อยู่อาศัย ขณะเดียวกันปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจการเมืองก็มีอิทธิพลเช่นเดียวกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 113) กล่าวถึงการมีสุขภาพที่แข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ดังพุทธวจนที่ว่า “อโรคยา ปรมาลาภา” แปลว่า การไม่มีโรคภัยไข้เจ็บนับเป็นลาภอันประเสริฐ การมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงจะช่วยให้บุคคลมีสุขภาพจิตที่ดี ประหยัดเงิน และประหยัดเวลา ในการรักษาโรคภัยไข้เจ็บ และจะไม่เป็นบุคคลที่ถูกรังเกียจจากสังคม เพราะความเจ็บป่วย

เพราะโรคภัยไข้เจ็บ ถ้าเป็นบุคคลที่มีรูปร่างทรวดทรง ใบหน้าได้สัดส่วน และผิวพรรณดี ยิ่งทำให้บุคคลภาคภูมิใจตนเองว่า ชีวิตนี้ดีแล้ว ประเสริฐแล้ว จะต้องครองตนให้ดีเสมอ

สุชาติ โสภณประยูร และคณะ (2543 : 14-15) กล่าวถึงลักษณะของการมีสุขภาพที่ดีดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ที่ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ความผิดปกติ หรือความพิการต่าง ๆ พร้อมทั้งยังมีความต้านทานโรค หรือมีภูมิคุ้มกันโรคอีกด้วย
  2. เป็นผู้ที่ไม่มีความรู้สึกวิตกกังวลในส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย เพราะที่ไม่มีส่วนหนึ่งส่วนใดของร่างกายผิดปกติ
  3. เป็นผู้ที่มีหน้าตาสดชื่น ร่าเริงอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่คนเดียวหรืออยู่ต่อหน้าผู้อื่น อีกทั้งมองโลกในแง่ดี และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนฝูงได้อย่างราบรื่น
  4. เป็นผู้ที่มีกำลังแข็งแรงเพียงพอในการทำภารกิจในชีวิตประจำวันอย่างสะดวกสบาย ด้วยการเคลื่อนไหวอย่างกระฉับกระเฉง แคล่วคล่อง
  5. เป็นผู้ที่มีความรู้สึกผ่อนคลายสบายใจ ไร้กังวลและไม่เคร่งเครียด แม้จะเกิดความคับข้องใจบ้าง แต่ก็ยังเป็นเพียงชั่วคราวช่วยยาม
  6. เป็นผู้ที่มีความรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินอยู่กับการดำเนินชีวิต แม้จะเหน็ดเหนื่อยจากหน้าที่การงานบ้างก็ไม่รู้สึกท้อถอย โดยจะมีความอดทนและขยันหมั่นเพียรเป็นที่ตั้ง
  7. เป็นผู้ที่มีความรู้สึกอยากรับประทานอาหาร และไม่รู้สึกอยากรับประทานอาหารอย่างพร่ำเพรื่อ หรือเบื่ออาหาร พร้อมทั้งมีสุขนิสัยที่ดีในการรับประทานอาหาร
  8. เป็นผู้ที่มีความเจริญเติบโตเหมาะสมกับวัย มีสภาพร่างกายที่สะอาด ผิวพรรณเปล่งปลั่ง เล็บมีสีชมพู เส้นผมอ่อนสลวย
  9. เป็นผู้ที่สามารถพักผ่อนนอนหลับได้เพียงพอกับความต้องการของร่างกาย หลังจากตื่นนอนแล้วมีความรู้สึกกระปรี้กระเปร่าและสดชื่น
  10. เป็นผู้มีอารมณ์แจ่มใสและมั่นคงอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค หรือมีความยุ่งยากนานาชนิด เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายของชีวิต
- การที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะสามารถบริหารงานได้ดีนั้นจะต้องรู้จักวิธีดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงอยู่เสมอ โดยมีข้อแนะนำจาก ไชยยันต์ เกิดเหมาะ (2544 : 28) การดูแลรักษาสุขภาพของผู้นับถือดังนี้คือ
1. วิธีการป้องกันโรคเครียด ได้แก่ การปรับปรุงอุปนิสัยของตนเอง เจริญสมาธิภาวนา วิปัสสนากรรมฐาน
  2. รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพและรับประทานอาหารให้พอดีกับความต้องการ

3. ออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

4. งดเว้นอบายมุข เช่น เหล้า บุหรี่

สรุปว่า สุขภาพ หมายถึง การเป็นผู้มีร่างกายแข็งแรงปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ สุขภาพจิตดี อารมณ์มั่นคง มีความคล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง ตื่นตัวอยู่เสมอ

2. สติปัญญา

ไชยยันต์ เกิดเหมาะ (2544 : 28-29) กล่าวถึงสติปัญญา หมายถึง การเป็นผู้มีไหวพริบดีฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการรวบรวมและแยกแยะ ซึ่งความสามารถทางสติปัญญาเป็นสิ่งจำเป็นมากและมีความสำคัญยิ่งของผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งอาจพิจารณาจาก

1. ความสามารถทางภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้นำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้นำจะทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2. ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถหาเหตุผลต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมาย

3. ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความสามารถทางด้านสมองและความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติ

4. ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในด้านการเรียนรู้ การรวบรวมและการแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่าง ๆ

5 ความสามารถทางการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่ต้องตั้งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ

6. ความสามารถใจการยืดหยุ่น ผู้นำต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า สติปัญญา หมายถึง การเป็นผู้มีไหวพริบดีฉลาด เป็นผู้ที่มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสาร แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. บุคลิกภาพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 39-40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร จะประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่าง หน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่างกายการแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน สุขภาพ

2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ได้แก่ อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง เสียสละ ศรัทธาความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความมตตา มีจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย

3. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 39-40) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยที่รวมกันเป็น แบบฉบับเฉพาะตัวเอง และลักษณะนิสัยที่เป็นลักษณะประจำตัวที่ทำให้บุคคลแต่ละคนต่างกัน ลักษณะที่ใช้เป็นแนวทางในการวัดพฤติกรรม มี 5 ประการ คือ

1. อุปนิสัย การตัดสินใจว่าบุคคลมีอุปนิสัยขึ้นอยู่กับค่านิยมของสังคม
2. ความสามารถในการปรับตัว ผู้ที่สามารถในการปรับตัวคือ ผู้ที่ครองชีวิตในสังคม

โดยไม่มีปัญหา

3. อารมณ์ อารมณ์ของคนเรามีหลายแบบ เช่น ร่าเริง และเศร้าซึม

4. ความสนใจ ความสนใจเป็นแนวโน้มที่ทำให้บุคคลพยายามแสวงหา หรือมีส่วนร่วม ในกิจกรรม

5. เจตคติ มีแนวโน้มความชอบ ความไม่ชอบ การยอมรับหรือไม่ยอมรับที่บุคคลที่มี ต่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ วัตถุ และบุคคล

นัยพินิจ คชภักดี (2542 : 67) ได้กล่าวถึงความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรม ที่มีลักษณะเฉพาะของมนุษย์ เป็นการกระทำประจำและสอดคล้องกันไม่ใช่การกระทำโดยบังเอิญ เป็นครั้งคราว ที่มาของคำว่าบุคลิกภาพในภาษาอังกฤษคือ Personality นั้นเข้าใจมาจากภาษาละติน Peraonal ซึ่งหมายถึงหน้าากที่ชาวกรีกใช้สวมใส่ในการแสดงละครเวที นอกจากนี้ยังหมายถึงคน ที่มีลักษณะเฉพาะ และ รวีวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2543 : 3) กล่าวถึง ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลที่รวมกันแล้วทำให้บุคคลนั้นแตกต่างกับบุคคลอื่น ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ อุปนิสัยใจคอ ความสนใจ ทักษะคติ ตลอดจนพฤติกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นแสดงออกมา

ฟรอยด์ (กวี วงศ์พุ่ม. 2542 : 39-40 ; อ้างอิงจาก Freud. 1964. **Group Psychology and Analysis of the Ego Sigmund Freud.** p. 289) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งสำคัญ 3 สิ่ง ดังนี้

1. อิด (Id) คือพลังทางจิตเบื้องต้นของมนุษย์เป็นพื้นฐานของสัญชาตญาณที่จะสร้าง บุคลิกขึ้น เป็นบุคลิกหรือสัญชาตญาณที่แสวงหาสิ่งที่นำมาบำบัดความต้องการ เพื่อให้เกิดความพอใจเป็น สัญชาตญาณที่เกิดมาพร้อมกับการมีชีวิต

2. อีโก้ (Ego) คือสภาพจิตมนุษย์ที่สัมพันธ์อยู่กับสิ่งแวดล้อมให้เกิดการอยากทำ อยากแสดงออกให้สังคมยกย่อง และยอมรับความสำเร็จ

3. ซูเปอร์อีโก้ (Super ego) คือสภาพของจิตที่มีความสำนึกที่พอเหมาะพอดี เป็นพลังจิตที่คอยควบคุมอารมณ์ของมนุษย์ให้แสดงออกออกมาอย่างพอเหมาะ ไม่เกินพอมนุษย์ที่มีพลังจิตนี้มักจะเป็นผู้สูงอายุ มีประสบการณ์ในสังคม และองค์การมานาน จึงสามารถตัดสินใจกระทำว่าอย่างใดมีความเหมาะสม

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การมีรูปร่างสง่าผ่าเผยเป็นที่น่าเชื่อถือ แต่งกายสุภาพ มีกิริยา วาจาที่สุภาพ เป็นกันเอง เสียสละมีความเอื้อเพื่อปรับตัวได้เหมาะสมกับบุคคล เวลา โอกาส และสถานที่

#### 4. ความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2539 : 35-37) จำแนกเกณฑ์สมรรถภาพความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารการศึกษาไทย ดังนี้

##### 1. ความรับผิดชอบงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

- 1.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประเมินความต้องการการศึกษาของนักเรียนและชุมชน
- 1.2 ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียน
- 1.3 ผู้บริหารสามารถนำในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน

1.4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน

##### 2. ความรับผิดชอบงานบริหารบุคคล

2.1 ผู้บริหารสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากรให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน

2.2 ผู้บริหารสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

2.3 ผู้บริหารสามารถจัดสรรบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

2.4 ผู้บริหารสามารถจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน

2.5 ผู้บริหารสามารถพิจารณาความดีความชอบ และเสนอขอเหรียญตราและเครื่องราชอิสริยาภรณ์

2.6 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน

2.7 ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผลการทำงาน

3. ความรับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา
  - 3.1 ผู้บริหารสามารถวางแผนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
  - 3.2 ผู้บริหารสามารถจัดองค์กรเพื่อการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน
  - 3.3 ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - 3.4 ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอน
  - 3.5 ผู้บริหารสามารถใช้กลวิธีนิเทศการเรียนการสอน
4. ความรับผิดชอบงานบริหารงบประมาณและการเงิน
  - 4.1 ผู้บริหารสามารถทำแผนการเงินและงบประมาณของโรงเรียน
  - 4.2 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่าย และการจัดทำบัญชีประเภทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายของโรงเรียน
  - 4.3 ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในโรงเรียน
5. ความรับผิดชอบงานบริหารอาคารสถานที่ และอุปกรณ์
  - 5.1 ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการด้านอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ในโรงเรียน
  - 5.2 ผู้บริหารสามารถจัดทำตารางสอน และตารางกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
  - 5.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแล และซ่อมแซมอาคารสถานที่
  - 5.4 ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและตรวจรับงานก่อสร้าง และตรวจรับงานก่อสร้าง
6. ความรับผิดชอบงานธุรการ และบริการส่งเสริมการศึกษา
  - 6.1 ผู้บริหารสามารถควบคุมงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษาและทำลายเอกสาร
  - 6.2 ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์
  - 6.3 ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการด้านต่าง ๆ
  - 6.4 ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดทำโครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน
  - 6.5 ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติวิเคราะห์ข้อมูล
7. ความรับผิดชอบงานกิจการนักเรียน
  - 7.1 ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการเกี่ยวกับนักเรียน เพื่อให้ศึกษาเล่าเรียนเต็มตามกำลังความสามารถ
  - 7.2 ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน
  - 7.3 ผู้บริหารสามารถจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน
  - 7.4 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณในหมู่นักเรียนและชุมชน
  - 7.5 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย

## 8. ความรับผิดชอบความสัมพันธ์กับชุมชน

8.1 ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

8.2 ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานตามนโยบาย และการจัดการศึกษาของโรงเรียน

8.3 ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงาน และทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน

8.4 ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น

## 9. ความรับผิดชอบการประเมินผลงานของโรงเรียน

9.1 ผู้บริหารสามารถประเมินโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9.2 ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการในการจัดการเรียนการสอน

9.3 ผู้บริหารสามารถติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2540 : 12) ได้กล่าวถึงความหมายของความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในการทำงานและการทำให้เชื่อถือและไว้วางใจ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 234) ได้กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประเภท คือ ประการที่ 1 รับผิดชอบในงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น จัดดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษา และของทางราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือกว่า ประการที่ 2 เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น ต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่าง ๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน ประการที่ 3 เป็นผู้initiateให้การแนะนำ คือต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือน สั่งสอนกระตุ้นครู ประการที่ 4 เป็นผู้ริเริ่มหรือปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น ประการที่ 5 เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาสูงสุดของโรงเรียน งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดยอดการตัดสินใจ ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542 : 93) กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์กร คือ มีความศรัทธาและเข้าใจถึงนโยบายเป็นอย่างดี รักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร

2. ความรับผิดชอบต่องาน คือ ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ มีการดำเนินการให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย คิดหาทางเพื่อเพิ่มผลผลิต ดูแลในเรื่องประหยัดค่าใช้จ่าย

3. ความรับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน คือ คุณเล่ห์วัตติภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย ตลอดจนครอบครัว ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน ให้คำแนะนำในการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน ให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาชีวิต ความเป็นธรรม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกคน เมื่อเกิดปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขไม่หนีหน้า

เสนาะ ดิยาวี (2542 : 36) ได้กล่าวถึงความหมายของความรับผิดชอบคือ ภาระที่มีอยู่ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง ความรับผิดชอบของคนที่คือ ภาระของคนคนนั้นที่มีต่อสิ่งที่คนนั้นเกี่ยวข้องด้วย

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542 : 2) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับสภาพในสิ่งใดที่กระทำ เช่น คุณทำสิ่งนั้นเองโดยไม่มีผู้ใดบอกหรือสั่งให้ทำ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การอุทิศเวลาในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจ มุ่งมั่นในการทำงาน ตรงต่อเวลา ตัดสินใจพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามแผนงานที่กำหนด

#### 5. ฐานะทางสังคม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 74-75) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติด้านฐานะทางสังคมสูงกว่าค่าเฉลี่ยของสมาชิกกลุ่ม รวมไปถึงสถานภาพทางการศึกษาซึ่ง ไชยยันต์ เกิดเหมาะ (2544 : 35) ได้กล่าวว่าพื้นฐานทางการศึกษาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นิเทศ ติดตาม และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาผู้บริหารต้องมีพื้นฐานทางการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของทุกคนในหน่วยงานเพื่อสร้างความเชื่อถือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลภายนอก

ฐานะทางสังคม หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ การทำงานเป็นภาพลักษณ์ของบุคคลโดยส่วนรวมมองเห็นและได้รับการยอมรับ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 5 ประการ คือ ประการที่ 1 ต้องร่วมมือกับผู้อื่น ประการที่ 2 สามารถแสดงค่าความเป็นที่ยอมรับของสังคม ประการที่ 3 เข้าสังคมได้ดี มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคมทุกระดับทุกวัย ประการที่ 4 มีความยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ประการที่ 5 เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นที่ยังพอใจในความดี สามารถแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ สอดคล้องกับ กวี วงศ์พุด (2542 : 118) กล่าวไว้ว่าการเข้าสังคมเป็นของคนทุกคนเพราะเราไม่สามารถอยู่ในโลกนี้คนเดียวได้ การเข้าสังคมของคนในแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสถานภาพเหตุการณ์นั้น ๆ โดยคุณลักษณะด้านสังคมของผู้นำควรมี ดังนี้

1. การรู้จักการประนีประนอม การที่เราทำงานร่วมกับคนอื่น ผลประโยชน์เป็นเรื่องที่สำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้ต้องการคนที่ประสานผลประโยชน์ หรือเป็นคนที่ทุกคนคอยประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ



2. ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นงานที่ใช้ศิลปะซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน

3. ความร่วมมือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงาน หรือทำตามผู้นำด้วยความเต็มใจ

4. ความนิยมชมชอบ

5. ความเป็นนักการทูต คนเราจะเป็นนักการทูตที่ดีต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา

สรุปได้ว่า ฐานะทางสังคม หมายถึง การเป็นผู้ที่มีวุฒิการศึกษาสูง มีสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมดี มีการวางตัวที่เหมาะสม เข้าสังคม และเข้ากับบุคคลอื่นได้ทุกระดับ

### 3. ทักษะการบริหารงาน

#### 3.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารงาน

ทักษะการบริหารเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารงานทุกระดับ และทุกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหาร การศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกำหนดเป้าหมายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำหลักการ ทฤษฎี เทคนิค ทักษะการบริหารมาใช้เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะการบริหารไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542:68-69) ได้กล่าวถึงทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นคุณสมบัติประจำตัว

1. ทักษะในด้านกลวิธีในการทำงาน คือ รู้ว่างานที่ต้องทำให้หน้าที่ของตนมีอะไรบ้าง และจะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างไร รวมทั้งบทบาทที่จะต้องทำเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด คือ การเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเข้าใจและมองเห็นแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะหยั่งรู้ถึงผลที่เกิดจากการกระทำและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานในสถานศึกษา

3. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การรู้จักสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รู้จักใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวครูแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา รู้จักประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือแก่บรรดาครูในสถานศึกษาและบุคคลอื่นในสังคมโดยทั่วไป

สวัสดี กาญจนสุวรรณ (2542 : 21) ได้เสนอแนะทักษะที่ผู้บริหารต้องมีสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงความคิดรวบยอด

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 10-12) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้าน ที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ได้แก่

1. ทักษะการจัดการ (Managerial skill) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้า และพัฒนา ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ การบริหารทรัพยากร การควบคุมติดตามผลการทำงาน การประสานงาน การจัดองค์กร รวมทั้งการประเมินผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย์ (Human skill) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจ ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น ให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และคอยปรับปรุงบุคลิกภาพตนเองอยู่เสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้ ความสามารถในการทำงาน ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานบุคลากร การเงิน และงานบริหารทั่วไป

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544 : 127-129) ได้เสนอว่า ทักษะการบริหารจัดการ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค เป็นทักษะเกี่ยวกับสิ่งของ
2. ทักษะด้านความสัมพันธ์ เป็นทักษะเกี่ยวกับเรื่องคน
3. ทักษะด้านมโนทัศน์ เป็นทักษะเกี่ยวกับเรื่องความคิด
4. ทักษะด้านการบริหาร เป็นทักษะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริการ อันได้แก่ พฤติกรรมด้านการวางแผน การจัดองค์การ การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรองเป็นพี่เลี้ยง แนะนำ และการนำการประชุม ซึ่งทักษะด้านการบริหารเป็นทักษะที่ผสมระหว่างทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านความสัมพันธ์ และทักษะด้านมโนทัศน์

จันทร์ธานี สงวนนาม (2545 : 15) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารไว้ 3 ทักษะ และได้เสนอทักษะที่จำเป็นเพิ่มเติมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาอีก 2 ทักษะรวมเป็น 5 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี
2. ทักษะด้านมนุษย์
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด
4. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) เป็นทักษะที่ระดับผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมี เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษา และต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนในฐานะนักวิชาการศึกษาที่ดีด้วย

5. ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) เป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะอื่น ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความคิด ภูมิปัญญา และวิสัยทัศน์

มานิตย์ คณะวาปี (2546 : 28) ได้แสดงทัศนะว่านอกจากทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านความคิดรวบยอดแล้วผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะเพิ่มเติมอีก 2 ทักษะ รวมเป็น 5 ทักษะ คือ

1. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill)
2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill)
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Education and instructional skill)
4. ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)
5. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive skill)

แคทซ์ (Katz. 1983 : 91-94) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานประกอบด้วย 3 ทักษะ คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทางมนุษยสัมพันธ์ และทางเทคนิค ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำคัญของทักษะเหล่านี้มีต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะอะไรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในหน่วยงาน ดังนี้

1. ทักษะทางเทคนิค มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าอย่างมากในการบริหารงานในองค์กร และจำเป็นอย่างแท้จริงในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพในระดับต้น แต่การบริหารงานของผู้บริหารงานในระดับต้นนี้มิได้หยุดอยู่เพียงแค่นี้ ผู้บริหารจะต้องก้าวไปข้างหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น ทักษะทางเทคนิคสำหรับผู้บริหารก็จะลดความสำคัญลง จะมีเพียงแต่หาผู้ที่มีทักษะทางเทคนิคนี้มาทำงานแทน ผู้บริหารที่มีตำแหน่งสูงมาก ทักษะทางเทคนิคแทบจะไม่ต้องใช้เลย แต่ผู้บริหารก็สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งทีมปรึกษาให้มอบอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ทางเทคนิคแทน

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นและความสำคัญต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพทุกระดับ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำงานกับคนและกลุ่มบุคคลในองค์กร ดังนั้น ความเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวก การสื่อสารในองค์กร และมนุษยสัมพันธ์ จะมีความสำคัญต่อการบริหารทุกระดับ

3. ทักษะทางความคิดรวบยอด เมื่อผู้บริหารก้าวไปในระดับที่สูงขึ้น ทักษะด้านนี้จะกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องนโยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้าง ๆ และเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง ส่วนในระดับต้นและระดับกลางจะมีความสำคัญน้อยลง

เดรก และ โรว (Drake and Roe. 1986 : 30) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางความรู้ความคิด (Cognitive skills) ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความคิ  
มคติปัญญา และมีวิสัยทัศน์
2. ทักษะทางเทคนิค (Technical skills) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ที่เชี่ยวชาญ  
และมีความชำนาญในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและ  
เทคนิควิธีในการทำกิจกรรม
3. ทักษะทางการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) เป็นทักษะ  
ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษา ซึ่งจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ  
ในด้านการเรียนการสอน ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ และเป็นนักวิชาการที่ดี
4. ทักษะทางมนุษย์ (Human skills) เป็นทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล  
หรือกลุ่มบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุ  
เป้าหมายขององค์การ
5. ทักษะทางความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถที่จะประสาน  
สิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสามารถที่จะมองเห็นองค์การในภาพรวม ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้ถึง  
การพึ่งพาอาศัยของส่วนต่าง ๆ หรือหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การ และเข้าใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลง  
ในส่วนหนึ่งจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นอย่างไรบ้าง เป็นความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของ  
องค์การทั้งหมด มีความสามารถในการมององค์การในภาพรวมเหมือนกับการมองของนกที่มองลง  
มาจากที่สูง มองเห็นองค์การทั้งหมด สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ  
ภายในองค์การหรือเรียกว่า ทักษะทางมนโมิติ

เจมส์ (James. 1988 : 58) ได้อธิบายทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา และบริหารธุรกิจไว้ว่า  
ผู้บริหารควรมี 3 ทักษะที่สำคัญ ได้แก่

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้เฉพาะอย่าง เช่น  
การใช้เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ด้วยตนเอง หรือใช้ผู้อื่นทำแทนเพื่อให้งานสำเร็จ
2. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นทักษะที่ต้องฝึกฝนอย่างหนัก  
เพื่อให้มีทักษะด้านนี้ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความยุติธรรม และที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์  
รวมทั้งการจัดระบบขององค์กรโดยมองเห็นภาพกว้าง มีจินตนาการและคาดการณ์ได้เพื่อปรับเปลี่ยน  
วิสัยทัศน์
3. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้โดย  
ตลอดด้วยการใช้คุณธรรมในทางที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหารงานที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปทักษะที่คล้ายคลึงกันว่า ประกอบด้วย 5 ทักษะ คือ ทักษะด้านความรู้ความคิด ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของ แคทซ์ (Katz. 1983 : 91-94) ที่กล่าวถึงทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 ทักษะคือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) และทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร และผลงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิคไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545 : 83) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติ ในด้านความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ วิธีการ และเทคนิคต่างๆ สำหรับการปฏิบัติงานประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยเฉพาะ ผู้บริหารระดับต้นมักจะต้องให้คำแนะนำ หรือฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ อยู่เสมอ หรือบางครั้งจะต้องสาธิตการปฏิบัติงานให้แก่คนงานหรือลงมือปฏิบัติงานในบางกรณี

ไชยโรจน์ ศรีวิเชียร (2548 : 39) สรุปว่า ทักษะทางด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือ ระเบียบปฏิบัติงาน หรือเทคนิคต่าง ๆ ของสาขาเฉพาะอย่าง เช่น ศัลยแพทย์ วิศวกร นักดนตรี หรือนักบัญชี ทุกคนต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคในขอบเขตของพวกเขา ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านเทคนิคที่เพียงพอสำหรับความสำเร็จของงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะที่เขาต้องรับผิดชอบอยู่

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29) กล่าวว่า ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษา และการฝึกอบรมให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพเชษฐ์ (Paisey. 1981 : 96-97) กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิคว่า เป็นเรื่องของการรู้งานและสามารถปฏิบัติงานได้ โดยเป็นเจ้าของข้อมูลสารสนเทศทางด้านเคลื่อนไหว และพฤติกรรม ความสามารถของบุคคล ความรู้เรื่องระเบียบการ การควบคุม การหาแนวทางดูแล การทำงานร่วมกัน โดยวิธีการเทคนิควิธี ทักษะด้านนี้เป็นความจำเป็นของผู้บริหารในเรื่องที่จะต้องรู้ 4 เรื่อง คือ

1. ด้านการศึกษา ซึ่งได้แก่ โปรแกรมหลักสูตร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และการประสาน ตลอดจนเทคนิควิธีสอนและเทคนิคการใช้เวลา

2. ความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ ความสำนึกและการเข้าถึงจิตใจของผู้ปกครอง ซึ่งสถานศึกษาจะต้องบริหารทางด้านเครื่องมือ และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ประชาชน กลุ่มคณะบุคคลของรัฐ และกลุ่มบุคคลทั่วไป

3. การเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง ทรัพยากรทั้งหมดที่ไม่ใช่บุคคลซึ่งสามารถหยิบยกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารอาคารสถานที่

4. การพัฒนากำลังคน ได้แก่ การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงาน การประเมินผลของการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความสามารถของคณะทำงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

แคทซ์ (Katz. 1983 : 94) กล่าวถึงทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถในกิจกรรมเฉพาะ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการดำเนินการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วยทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญ คือ การบริหารจะต้องประกอบด้วย

1.1 ทักษะการใช้เทคโนโลยี (Technological skills) กู๊ด (Good. 1973 : 555) ได้ให้ความหมายคำว่า เทคโนโลยี ไว้ว่า เทคโนโลยีเป็นศาสตร์ทางอุตสาหกรรม เป็นศาสตร์หรือความรู้ที่เป็นระบบทางอุตสาหกรรมศิลป์ เป็นการประยุกต์ใช้ในด้านอุตสาหกรรม และ แฮร์ริส (Harris. 1985 : 16-19) เห็นว่า เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งอาจอยู่ในรูปของวัตถุและสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ เทคโนโลยีจะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ จะมีคุณภาพและตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับมวลความรู้ โดยเฉพาะความรู้ทางวิทยาศาสตร์ วัสดุและคุณภาพของมนุษย์ ทักษะนี้เป็นทักษะที่ผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเอง พร้อมทั้งจะใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศการศึกษา เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ โทรทัศน์ วิทยุสื่อสาร เครื่องช่วยสอน สไลด์ วิดีทัศน์ เป็นต้น

1.2 ทักษะด้านการวิจัย (Research skills) สัมพันธ์ ทรัพย์แดง (2547 : 17) อธิบายว่าการวิจัยเป็นกระบวนการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และข้อเท็จจริง โดยอาศัยระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระบบ ยึดหลักการสรุปโดยใช้ข้อเท็จจริงและตรรกวิทยาเป็นแนวทาง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้องมากที่สุด แสวงหาความรู้ใหม่ นำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วน วอร์เมอร์ (Womer. 1982 : 258-259) กล่าวว่า ทักษะการวิจัยเป็นความสามารถในการวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ ผู้บริหารสามารถรวบรวมวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารได้ ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา คือ การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษาให้แก่ผู้บริหาร และครูผู้สอน จำเป็นต้องมีการคิดค้นหา และทดลองใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการบริหารและจัดการสอนให้

ผู้เรียนมีคุณลักษณะสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร โดยเพิ่มประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ทางด้านการนำเทคนิคการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา

1.3 ทักษะการจัดการทรัพยากร (Resource skills) นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 38) อธิบายว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความคิดสร้างสรรค์ และใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ต่อการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ดังนั้น การบริหารงานโดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ตรงที่ต้องการให้งานขององค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารสี่ประการ คือ 1) คน 2) เงิน 3) วัสดุ และ 4) การจัดการ โดยเฉพาะท่ามกลางสังคม และสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทรัพยากรหรือปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วยทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการจัดการทรัพยากรในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

1.4 ทักษะด้านการจัดการ (Personal management skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาผู้อื่น เพื่อความเจริญงอกงามในวิชาชีพ และความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พยายามใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สรุป ทักษะด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่ใช้วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน และเทคนิคต่าง ๆ เฉพาะอย่าง ประกอบด้วย ความสามารถเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษา วิจัย และส่งเสริมให้มีการวิจัย และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร ทักษะการจัดการทรัพยากร ทักษะการจัดการบุคคล การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการพัฒนาบุคลากรที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545 : 76) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น มีความชำนาญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สามารถจูงใจผู้อื่น สร้างความรู้สึกที่ดี และสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับคนงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารทุกระดับ เพราะจะต้องสร้างความสัมพันธ์ทั้งผู้ที่อยู่เหนือกว่า ต่ำกว่า และบุคคลภายนอกอีกด้วย

จันทรานี สงวนนาม (2551 : 29) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิดตัดสินใจทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำให้คนอื่นให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจูงใจคนและการประยุกต์ภาวะผู้นำมาใช้ในการบริหารงาน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551 : 10-11) กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมาก ต่อบทบาทของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับอำนาจการบริหารองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้บริหาร ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดจะต้องทำงานโดยผ่านบุคคลอื่น นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักการใช้ทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์จึงจะปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ได้มาจากการเรียนรู้ ทางจิตวิทยา ปรัชญา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา สังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา และการฝึกอบรมมา โดยตรง

อัลฟองโซ, เฟริช และเนวิลล์ (Alfonso, Firth and Neville. 1981 : 334-338) กล่าวว่าทักษะ ด้านมนุษย (Human skills) หมายถึง ความสามารถในการเข้ากับคนหรือมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถ ทำงานร่วมกับกลุ่มได้ จูงใจคนให้เกิดความร่วมมือทำงาน ทำให้กลุ่มยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทักษะนี้เกิดจากการมีความเห็นใจกัน การตระหนักในตนเอง การยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล การตระหนักในความคิดเห็นของผู้อื่น

แคทซ์ (Katz. 1983 : 94) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารในเรื่องของ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงาน ร่วมกับบุคคลอื่นและการรู้จักใช้คน ทักษะด้านนี้ประกอบด้วย ความเข้าใจถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ คน และมีศิลปะฝึกคนเป็นผู้นำที่ดี เข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา สามารถสร้างระบบความร่วมมือระหว่างผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่างดี ประกอบด้วย

2.1 ทักษะกระบวนการกลุ่ม (Group process skills) ไวลล์ (Wiles. 1955 : 125) กล่าวว่า ทักษะในกระบวนการหมู่พวก หมายถึง ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน สามารถจูงใจให้สมาชิก ในกลุ่มร่วมมือกันทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานของครู ให้ดีขึ้น ผู้เทศจำเป็นต้องใช้เทคนิคและวิธีการหลาย ๆ รูปแบบประกอบกัน วิธีการหนึ่งที่พบว่า มีประสิทธิภาพและให้ผลอย่างเต็มที่ คือ การใช้เทคนิคกระบวนการกลุ่มหรือกระบวนการหมู่พวก ซึ่งหมายถึงการรวมประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลหลายๆ ฝ่ายที่มาพบปะสังสรรค์กันด้วยความสมัครใจ และ รู้สึกพอใจในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะช่วยให้ค้นพบแนวทาง แก้ปัญหา เกิดการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ซึ่งการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้ เกิดมีความรู้สึกส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดความรับผิดชอบที่ต้องช่วยบริหารด้วย ความรู้สึกเช่นนี้เป็น ความสำเร็จของกระบวนการกลุ่ม

2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) เป็นความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้มนุษยในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง เดรก และ โรว์ (Drake & Roe. 1986 : 29) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ การทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ด้วยการสร้างพลังแห่งความร่วมมือของทีมงาน รวมถึงการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

2.3 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivation skills) แมคคอมิค (McComick. 1980 : 305-306) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับแรงจูงใจในการทำงานนั้นไม่มีความแตกต่างกัน เพียงแต่ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ส่วนการจูงใจในการทำงานเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยมีเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก ความพึงพอใจเป็นสิ่งตอบสนองความชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งบุคคลจะพยายามเข้าหาสิ่งที่ตนชอบพฤติกรรม ลักษณะนี้ถือเป็นการจูงใจ ประการที่สอง การจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของความพึงพอใจในการทำงาน

สรุปทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารที่จะปฏิบัติตนกับบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่น เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคคล หรือกลุ่มคนทำงานของตนเองอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การในทางที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยกระบวนการกลุ่ม มนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจ อาจกล่าวได้ว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการใช้มนุษยสัมพันธ์เพื่อการบริหารนั่นเอง

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านความคิดรวบยอดไว้ดังนี้

สมคิด บางโม (2545 : 77) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วฉับไว เข้าใจขอบเขตของงานอย่างแท้จริง เมื่อพบปัญหาสามารถจัดการ แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ถูกต้องและมีความชำนาญในการวางแผน สั่งการควบคุมและสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นต้องมีทักษะด้านนี้มากสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นก็ใช้ทักษะด้านนี้น้อยลงตามลำดับ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 5) กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมององค์การโดยรวมกับความสัมพันธ์ภายนอก ความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ การส่งผลต่อกันและความสามารถจะวินิจฉัยประเมินปัญหาต่าง ๆ

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551 : 30) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการมององค์การได้อย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อทำให้องค์การมีความสมบูรณ์โดยส่วนรวมด้วยการทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลเหมาะสมกับองค์การ ทักษะด้านความรู้ความสามารถเป็นการยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การมากกว่าที่จะคำนึงถึงความต้องการของบุคคลโดยบุคคลเพียงหนึ่งเดียวในองค์การ

แคทซ์ (Katz. 1983 : 94) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ มีความคิดที่กว้างไกล ครอบคลุมและเชื่อมโยงสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งด้านการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค

แฮร์ริส (Harris. 1985 : 18-19) ได้นำมาขยายความเพิ่มเติมว่า ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ได้แก่ การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing) การวิเคราะห์ (Analyzing) การวินิจฉัย (Diagnosing) การสังเคราะห์ (Synthesizing) การรู้จักใช้คำถาม (Questioning) ซึ่งทักษะความคิดรวบยอดประกอบด้วย

3.1 ทักษะความคิดกว้างไกล หรือวิสัยทัศน์ (Vision skills) อุบล เล่นวารี (2538 : 42-43) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ศักยภาพของบุคคลในการตอบสนองความต้องการในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นความสามารถในการมองอนาคต โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาตลอดเวลา และหล่อหลอมเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่จะสามารถทำให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ซึ่งสามารถสร้างขึ้นได้โดยเปิดใจกว้าง แสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ อ่านและฟังให้มาก ๆ เป็นนักวิเคราะห์ รู้จักแยกแยะและหาเหตุผล และสรุปประเด็นได้ถูกต้อง

3.2 ทักษะการตัดสินใจ (Decision making skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ดุลยพินิจเพื่อเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เห็นว่าดีที่สุดในสถานการณ์นั้น ๆ ภายใต้อข้อมูลและทรัพยากรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ชงชัย สันติวงษ์ (2540 : 195) เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในทุกหน้าที่ของการบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารจะทำงานในด้านใดก็ตาม จะเกี่ยวข้องกับทางเลือกวิธีการปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ อยู่เสมอ โดยได้เสนอขั้นตอนของการตัดสินใจ ดังนี้ 1) การพิจารณาถึงตัวปัญหา 2) การพิจารณาค้นหาทางเลือก 3) การประเมินผลทางเลือก และ 4) การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปสู่การแก้ปัญหา

3.3 ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking skills) เป็นความสามารถทางการคิดของผู้บริหาร โดยสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มีสิ่งกระตุ้นทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการย่อมต้องการสิ่งใหม่ หรือบริการใหม่อยู่เสมอ ความล้มเหลวในการทำงานต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือคิดค้นหาวิธีทำงานใหม่ ๆ สามารถพัฒนาได้โดยใช้เทคนิค ดังนี้ 1) การระดมสมอง (Brainstorming) 2) เทคนิคการตั้งคำถาม 3) เทคนิคการสมมุติ 4) เทคนิคการแยกองค์ประกอบ 5) เทคนิคการเลียนแบบ 6) เทคนิคการตั้งคำถามตัวเองอย่างเป็นระบบ

สรุปทักษะด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจในมโนทัศน์ขององค์กรเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบการบริหาร โครงสร้างงาน โครงสร้างตำแหน่ง ความสามารถ

ในการวิเคราะห์ปัญหา และเลือกตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การคิดค้นนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การมีความคิดกว้างไกล หรือ วิสัยทัศน์ การตัดสินใจ และด้านความคิดสร้างสรรค์ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร หรือหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะ ของแคทซ์ (Katz, 1983 : 91-94) เป็นทักษะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรศึกษา ฝึกฝนตนเองให้มีความชำนาญ ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทักษะด้านเทคนิคที่สำคัญ คือ

- 1.1 การใช้เทคโนโลยี (Technological skills)
- 1.2 การวิจัย (Research skills)
- 1.3 การจัดการทรัพยากร (Resource skills)
- 1.4 การจัดการ (Personal skills)

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) คือ ความสามารถในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคลากรในสถานศึกษา และสังคมทั่วไป สามารถจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ

- 2.1 กระบวนการกลุ่ม (Group process skills)
- 2.2 มนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills)
- 2.3 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation skills)

3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skills) ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้างหน่วยงาน โดยรวมทั้งภารกิจและหน้าที่ สามารถประสานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีความคิดต่อการทำงานในอนาคต แก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ทักษะด้านความคิดรวบยอดที่สำคัญ คือ

- 3.1 ความคิดกว้างไกล (Vision skills)
- 3.2 การตัดสินใจ (Decision skills)
- 3.3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative skills)

ความจำเป็นในการใช้ทักษะของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบ คือ ผู้บริหารระดับต้น ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ด้านมนุษยสัมพันธ์รองลงมา เนื่องจากต้องควบคุมงานและชักนำกลุ่มให้ปฏิบัติงาน ทักษะในด้านความคิดรวบยอดมีความสำคัญค่อนข้างน้อย

ส่วนผู้บริหารระดับกลาง ต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด และใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดรองลงมา เพราะต้องปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา ต้องรับนโยบายมาปฏิบัติต้องตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ ส่วนด้านเทคนิคจะใช้ค่อนข้างน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้น

สำหรับผู้บริหารระดับสูง ต้องใช้ทักษะทางด้านความคิดรวบยอดมากที่สุด ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์รองลงมา และทักษะทางด้านเทคนิคน้อยที่สุด

### 3.2 ความหมายของทักษะการบริหาร

ความหมายของทักษะ ในการบริหารงานทุกประเภท ผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาการด้านที่ตนปฏิบัติและรับผิดชอบแล้ว สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีเพื่อสามารถบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือ ทักษะ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทักษะไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 57) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง หรือเป็นความชำนาญในการทำกิจกรรมได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องนั่นเอง

สุรางค์รัตน์ วศินารมณ (2542 : 4) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง สิ่งเกิดขึ้นจากการขวนขวายหาความรู้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบต่างๆพร้อมทั้งนำมาศึกษาและประยุกต์ใช้ให้เกิดผล ทักษะจึงเป็นลักษณะสำคัญสำหรับคุณสมบัติพิเศษ

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2545 : 49-51) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการแปลงวิทยาการหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ (2547 : 23) กล่าวว่า ทักษะเป็นความชำนาญในการแสดงออก หรือความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ฝึกฝน ประสบการณ์และพรสวรรค์ทักษะเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

แคทซ์ (Katz. 1983 : 94) กล่าวว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่พัฒนาได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นทักษะที่มีมาแต่กำเนิด นอกจากนี้ยังเป็นทักษะที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริง ไม่ใช่ทักษะที่แฝงอยู่ในตัว เพราะฉะนั้นเกณฑ์ที่จะใช้วัดความมีทักษะก็คือ การปฏิบัติงานอย่างได้ผล ภายใต้อาณัติที่แตกต่างกัน

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการทำงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และความชำนาญในการปฏิบัติงานจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับของบุคคล

ความหมายของทักษะการบริหาร การบริหารองค์การเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปงาน และระบบกำลังคน การจูงใจ และการควบคุมการดำเนินงาน

ของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทั้งวิธีการ ปักจץ หรือทรัพยากรเป็นวัตถุดิบ สำหรับการดำเนินงาน นอกเหนือจากนี้แล้วความรู้ ความสามารถ และทักษะของผู้บริหารเป็นปัจจัย สำคัญที่สุด ที่จะส่งผลความสำเร็จของการบริหารองค์กร นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายของทักษะการบริหาร ไว้ดังนี้

สมบัติ โมฆิตวานิช (2542 : 30) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในการบริหารงานได้อย่างชำนาญ คล่องแคล่ว ถูกต้อง เหมาะสม และการดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 3-5) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถใน กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยอาศัยทรัพยากรบุคคล และ กระบวนการบริหารอย่างมีระบบ ประกอบด้วย ทักษะเชิงเทคนิควิธี ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะเชิงความคิดรวบยอด

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2551 : 11 ; อ้างอิงจาก Drucker. 1979. **The Effective Executive.** pp. 126-127) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปโดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้กระทำ

แคทซ์ (Katz. 1983 : 91-94) กล่าวว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ที่ใช้ในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วยทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน ของผู้บริหาร ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยใช้ทรัพยากร บุคคลและทรัพยากรด้านอื่น ๆ ที่มีอยู่โดยการผ่านกระบวนการทางการบริหารอย่างมีระบบเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

### 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการนั้น คุณลักษณะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำเพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ดำเนินการให้ สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากงานจะมีการปฏิบัติอย่างไร เกิดประสิทธิภาพหรือมี ข้อบกพร่องอย่างไร ขึ้นอยู่กับผู้นำ คุณลักษณะผู้นำแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันตาม ความถนัด และประสบการณ์เป็นปัจจัยกำหนดพฤติกรรมของแต่ละคน

เกทเซลส์ และกูบา (Getzels & Guba. 1973 : 341) กล่าวถึงการวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์กร หรือหน่วยงานของสถาบันต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นระบบของสังคม แบ่งเป็น 2 มิติ คือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic dimension) ประกอบด้วยสถานภาพตามบทบาทหน้าที่และความมุ่งหวังของบุคคลภายนอกองค์การ

2. บุคลามิติ (Idiographic dimension) ประกอบด้วยบุคลากรแต่ละคน บุคลิกภาพ ความต้องการส่วนตัว และพฤติกรรมที่ปรากฏ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบแต่ละคู่ของสถาบันมิติและบุคลามิติ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารงานที่บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

การบริหารสิ่งใดก็ตามจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจสิ่งนั้นและพัฒนาสมรรถภาพและทักษะการบริหารสิ่งนั้น ๆ ด้วยทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญในการทำอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นทักษะการบริหารจึงเป็นความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในการบริหาร และในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ทักษะคือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางความคิดรวบยอด

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการใช้ศักยภาพของบุคลากรให้ดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษามีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลาย ๆ ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาและการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องรู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล คุณภาพดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารที่มีสามัญสำนึกเพียงแต่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เท่านั้นจะไม่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ หรือฝีมือ หรือทักษะในการบริหารงานแต่อย่างใด ในทำนองเดียวกันผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญในงานนั้น ๆ ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีทักษะการบริหารงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่จะผลักดันกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเป็นความสามารถที่เปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจออกมาในรูปของการกระทำ และกระทำสิ่งนั้นได้อย่างชำนาญ ผู้บริหารต้องเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีทักษะการบริหารงาน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 : 19-20)

จากการศึกษาของ ริคเคทท์ (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 : 43-45 ; อ้างอิงจาก Ricketts, 2004. *Dissertation Abstracts International*. p. 2349-A) ได้กล่าวถึงทักษะและคุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าต้องประกอบด้วยทักษะที่เด่น ๆ 5 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ๆ มากมายหลายประการ ดังนี้

1. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความไวต่อความรู้สึก ความร่วมมือ ความยืดหยุ่น การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน ความเชื่อมั่นต่อตนเอง ความรับผิดชอบ วุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นตัวอย่างที่ดี และเข้าพบได้ง่าย

2. ทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ (Technical human relation skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถในการสร้างทีมงาน ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ตาม การสอนและแนะนำสนับสนุนผู้อื่น วางแผนการทำงานสำเร็จ และความสามารถในการบริหาร

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความสามารถในการคัดเลือกคน ความสามารถทั่วไปดี เป็นนักสื่อสาร บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ วางเป้าหมายและวางแผนชัดเจน ยอมรับในความล้มเหลวและสามารถนำคนในกลุ่มได้

4. ทักษะด้านความคิด-เทคนิค (Conceptual technical skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ สถิติปัญหา ความสามารถในการตัดสินใจ รู้จักการเลือกโอกาส มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ ฝึกคนให้เกิดความรับผิดชอบ และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย

5. ทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ มุ่งมั่นให้ก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความผูกพันกับองค์กร ติดตามผลงาน และเฉลียวฉลาด

จะเห็นได้ว่า ทักษะการบริหารในด้านต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ต้องประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำที่ดีของผู้บริหารเอง อาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะผู้นำที่ดีก่อให้เกิดทักษะการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ยังมีวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา อาทิ บังอร อินทราณี (2547 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ จิทธิญา ดอนสำราญ (2550 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิ พรธณี ใจเพิ่ม (2546 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

จากผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารงานมีความสัมพันธ์กันและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถใช้คุณลักษณะที่ดีในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมทำให้การบริหารงานบรรลุผลตามเป้าหมายของสถานศึกษา

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

#### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

จิรภัทร ศิริพรรณภรณ์ (2546 : 59-60) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางเทคนิค และทักษะทางความคิดรวบยอด ตามลำดับ

ศักดิ์สิทธิ์ โทสมบัติ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคอยู่ในระดับมาก และการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความคิดรวบยอด ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิค ปรากฏว่า การใช้ทักษะด้านความคิดรวบยอดและด้านเทคนิคแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญที่ .01 ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

วุฒิชัย วรชิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 96 คน และครู 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ คุณลักษณะทางทักษะทางวิชาการและ วิชาชีพ การทำงานแบบมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบประชาธิปไตย อยู่ในระดับมาก มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.83 และชุดของตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลภาวะผู้นำได้ 72% ( $R = 0.848$ ,  $R^2 = 0.720$ ) โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ คุณลักษณะทางแรงจูงใจ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ 0.266 และ 0.627 ตามลำดับ

พรณี ใจเพิ่ม (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับแรก รองลงมาคือทักษะด้านเทคนิค และทักษะด้านความคิดรวบยอดตามลำดับ



2) ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากผลการปฏิบัติงานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ มีการปฏิบัติมากที่สุด และงานวิชาการ 3) ทักษะการบริหารงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.842$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชาติรี รัตนพิพิธชัย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ทักษะ การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ ด้านมนุษย ด้านความรู้ความคิด ด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิค และด้านการศึกษาและการสอน ตามลำดับ

ธีรรัตน์ สุภาภรณ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยเก็บข้อมูลจากครูผู้สอน จำนวน 200 คน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 156 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง อยู่ในระดับมาก และยังพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เนาวรัตน์ แก้วสว่าง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีความเป็นผู้นำในแต่ละแบบอยู่ในระดับมาก โดยมีความเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากกว่าแบบอื่น ๆ รองลงมาคือ แบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการ และแบบให้การสนับสนุน ตามลำดับ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี มีการใช้ทักษะการบริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีการใช้ทักษะการบริหารแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมาคือ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บังอร อินทราณี (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5 โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งสิ้น 270 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการทดสอบคะแนนเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับชั้นที่เปิดสอนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น ไม่พบความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามคุณลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สกาวรัตน์ สุธุข (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี เขต 3 ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาเขตเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา จำนวน 97 โรงเรียน จำนวน 382 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำด้วยค่า t-test ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการสอน 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 91.60 ระดับความคิดเห็นของครูต่อลักษณะของพฤติกรรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.60 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านการให้การยอมรับนับถือ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.02 4.01 และ 3.96 ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำ จำแนกตามตำแหน่ง ประสบการณ์ในการสอน และระดับการศึกษาที่เปิดสอน พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จิทธิญา ดอนสำราญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ เป็นคนน่าเชื่อถือ รองลงมาคือ มีพลังสูง อดทนต่อความยากลำบากและความกดดัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีวุฒิภาวะและอารมณ์มั่นคง

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สายทอง โพธิ์น้ำเที่ยง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ทักษะทางความคิดรวบยอด ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการบริหารงานที่อยู่ในระดับมาก คือ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางความรู้ ความคิด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ และทักษะการบริหารงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธวัชชัย ขวงคำ (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ภาพรวมทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ การมีคุณธรรมและจริยธรรม การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การมีวิสัยทัศน์ การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี การมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ความสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และสามารถผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

สุรัชย์ เหมือนนิรุทธ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา มีทักษะการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค และทักษะทางด้านความคิด รวบยอด

2. ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานด้านนักเรียน และมาตรฐานด้านครู

3. ทักษะการบริหารกับผลการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ( $r = .668$ ) โดยตัวแปรทั้งสองตัวมีความแปรปรวนร่วมกัน ประมาณร้อยละ 45

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

กินเดรด (Kindred. 1975 : Abstract) ได้ทำการวิจัยในเรื่องทักษะการบริหาร ส่วนใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาจะพบว่า ถ้าผู้บริหารขาดทักษะจะทำให้เกิดปัญหาทั้ง 5 เรื่องคือความมึนงงคิด การขาดเป้าหมายที่แน่นอน ขาดคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี ขาดการวางแผน และทำให้เกิดบรรยากาศของความขัดแย้งในการวิจัยนี้แบ่งผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่มีการศึกษาดี กลุ่มที่ได้รับศึกษาน้อยซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ในชุมชน หรือกลุ่มที่ต่างผิว เป็นต้น ผลการวิจัยพบว่า ถ้าผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ก็จะไม่เกิดปัญหาในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ในโรงเรียน

ดาเรช และมาร์ชา (Daresh & Marsha. 1994 : Online) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ทักษะที่สำคัญในการเริ่มต้นเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ กับผู้ที่เตรียมตัวเป็นผู้บริหาร พบว่า มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยกับผู้เตรียมตัวเป็นผู้บริหารให้ความสำคัญกับทักษะเทคนิคมากที่สุด ในขณะที่ผู้บริหารที่กำลังปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับทักษะด้านสังคม และการรู้จักตนเองมากที่สุด

ทิลลอสัน (Tillotson. 1996 : 64-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูง (Texas Association of College and University Student Personnel Administrators : TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาระดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ตามทฤษฎีของ Katz ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ได้แก่ ทักษะทางมนุษย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางการจัดองค์กร ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ

เอคิน (Eakin. 1997 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเซนต์หลุยส์ (St.Louis) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำอยู่ในระดับมาก และคุณลักษณะที่จำเป็นต้องมีและทำให้

ประสบผลสำเร็จ คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่น ในหน้าที่ มีความเข้าในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

นูเบิร์ต (Neubert. 1998 : 96) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะทั่วไปของผู้หน้าที่เห็นได้ชัด ในการทำงานเป็นกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความสัมพันธ์ กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ ปรีกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น สามารถประสานงานได้ดี รู้จักขอร้องพร้อง ในการทำงาน และพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

จากงานวิจัยที่กล่าวมาสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ และทักษะการบริหารงานมีความจำเป็น ต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่ดีอื่น ได้แก่ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ สุขภาพ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด การมีมนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม ฯลฯ ส่วนทักษะการบริหาร ที่สำคัญทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะด้านความคิดรวบยอด ส่วนความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 นั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของ ผู้บริหารและประสบการณ์ ผู้บริหารที่มีลักษณะครบทั้ง 3 ทักษะดังกล่าว รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีก็ จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นมาตรฐานในการจัดการศึกษา เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม อย่างมั่นคงถาวรสืบไป