

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครู โรงเรียนเทศบาล จังหวัดบุรีรัมย์ โดยเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 ทฤษฎีการบริหาร
  - 1.3 บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน
2. คุณลักษณะของผู้บริหาร
  - 2.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ
  - 2.2 คุณลักษณะด้านคุณสมบัติส่วนตัว
  - 2.3 คุณลักษณะด้านสังคม
  - 2.4 คุณลักษณะด้านการบริหารงาน
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหาร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

จากการที่ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทางวิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความหมายของการบริหาร

การบริหารงานของผู้บริหารย่อมมีรากฐานของการบริหาร คือ อำนาจหน้าที่ ซึ่งหมายถึงสิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ที่กำหนดไว้กับตำแหน่งเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่การงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ จากการศึกษานักวิชาการท่านพบว่าคุณลักษณะก่อนข้างใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์สามารถสรุปได้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2550 : 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการที่ผู้จัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่างๆ ดำเนินกิจการตามขั้นตอนต่างๆ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์การ การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปด้วยองค์การจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล (2551 : 37) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำ ทักษะทางการบริหาร และความรู้ทางการบริหารด้วย

ประมวล รุจนเสรี (2552 : 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การบริหารเป็นกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

สุธี สุทธิสมบูรณ์ (2552 : 66) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคือ กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่างร่วมกันโดยประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ดังนี้

1. บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
3. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด
4. วัตถุประสงค์นั้นๆ ต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำการ

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามจุดประสงค์ขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหารซึ่งผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลป์ โดยอาศัยทั้งอำนาจและหน้าที่ ภาวะผู้นำ และความรู้ทางการบริหาร

#### ทฤษฎีของการบริหาร

การบริหารเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเกิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพของงานให้เกิดผลผลิตที่ดีขึ้น นักการศึกษาได้อธิบาย ไว้ดังนี้

ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick, 1973 : 123 ; อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ปัญจพรผล, 2551 : 64 - 72) ได้เสนอทฤษฎีหลักการบริหารระบบราชการที่เรียกว่า POSDCORB Model มีรายละเอียดดังนี้

1. P - Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์การต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

2. O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงานคุณภาพงาน ขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

3. S - Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

4. D - Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. Co - Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

6. R - Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

7. B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณการเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

#### **ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโยล์**

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol. 1973 : 98 ; อ้างถึงใน บรรจบ เนียมมณี. 2553 : 97) ได้เสนอทฤษฎีการบริหาร โดย มีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาดังศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร(Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ คือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นทั้งล่อง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมิน โครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ได้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

สรุปได้ว่า ทฤษฎีทางการบริหาร จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นกรอบในการศึกษาวิจัยเพื่อให้ได้วิธีการบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับองค์กรของตน

#### บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีผู้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารไว้ พอสรุปได้ดังนี้

ชนัด คุ้มจิต (2546 : 14) ได้กล่าวถึง ทักษะประจำตัวผู้นำหรือผู้บริหารที่สำคัญ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถคาดการณ์ความเจริญหรือความเสื่อมในอนาคตได้อย่างถูกต้องเรียกว่า ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)

2. เชี่ยวชาญงานนานา เช่น นักบริหารการศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาเป็นอย่างดี เรียกว่า ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill)

3. พี่พาคคนอื่นได้ นักบริหารที่มีความสามารถจะต้องจงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันทำงานอย่างมีคุณภาพด้วยความสามารถที่แตกต่างกัน เรียกว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

(Human Relation Skill)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 100) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการปฏิบัติการเรียนรู้
2. กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียนไว้ในธรรมนูญโรงเรียน
3. จัดให้มีแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 ที่ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา ปรับปรุงการบริหารจัดการให้เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอน มีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำการวิจัยชั้นเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีมฉันทักกำลังระหว่างกลุ่มวิชา พัฒนาผลการเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานหลักสูตร

4. พัฒนาสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด สามารถ ใช้โลกเป็นห้องเรียน

5. จัดให้มีระบบนิเทศภายในช่วยเหลือครูในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ต่อเนื่อง

กมล ฉายะวัฒนา (2549 : 177) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรมีบทบาทในการบริหารทรัพยากรอันเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้สูงสุด สิ้นเปลืองทรัพยากรน้อยที่สุดเกิดความเสมอภาคเป็นธรรม และใช้ทรัพยากรได้เหมาะสมโดย

1. การจัดทำแผนการใช้ทรัพยากร
2. การจัดสรรทรัพยากร
3. การใช้ทรัพยากร
4. การควบคุมการใช้ทรัพยากร
5. การประเมินการใช้ทรัพยากร

ธีระ รุณเจริญ (2550 : 44) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ด้านคือ

1. การจัดการศึกษา ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษาหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

2. การบริหารการศึกษา ให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของหลายฝ่าย รวมทั้ง บิดา มารดา ผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรม สมาคมในสังคมในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้อง

- 2.1 ปรับวิธีคิดในการจัดการศึกษา
- 2.2 ปรับโครงสร้างการจัดการศึกษา
- 2.3 ปรับรูปแบบวิธีการเรียนรู้
- 2.4 ปรับปรุงคุณภาพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาอื่น

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell et al. 1983 : 75 - 76) ได้ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปภารกิจหลัก คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาควรจะมองเห็นการณ์ไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารการศึกษาควรจะกระตุ้นและชี้นำในการพัฒนาโครงการ และ โปรแกรมต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะทำหน้าที่กำหนดวิธีการและประสานงานในการนำโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ
3. ผู้บริหารการศึกษาควรจะจัดหาและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการและ โปรแกรมของสถานศึกษา
4. ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ
5. ผู้บริหารการศึกษาควรจะมีประเมิณผล ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการดำเนินงานของสถานศึกษา

โคทส์ (Coats. 1986 : 151 - 152) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารในการบริหารการศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำ โดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งพฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งคน
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติการ
3. บทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม เป็นผู้นำในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีบทบาทในการสร้างกลุ่มและทำให้กลุ่มคงอยู่ต่อไป สร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ในกลุ่ม

กอร์ดัน (Gorton. 1993 : 191 - 195) ได้สรุปบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้

6 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารการสอนและด้านวิชาการ
3. บทบาทในฐานะผู้รักษาระเบียบวินัย
4. บทบาทในฐานะผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์
5. บทบาทในฐานะผู้ประเมินผล
6. บทบาทในฐานะผู้แก้ปัญหาคความขัดแย้ง

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังได้กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คือการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยทักษะกระบวนการ ทั้งทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค ในการบริหารและจัดสถานศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่ให้สอดคล้องกับบทบาทตาม พ.ร.บ.การศึกษา 2542 ปรับเปลี่ยนบทบาทตามสถานการณ์ต่าง ๆ ให้บรรลุผล

### คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งคุณลักษณะเฉพาะตัวและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีผู้กล่าวถึง สรุปได้ดังนี้

กมล ฉายะวัฒน์ (2549 : 144) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้

1. มีความสามารถประกอบด้วยสติปัญญา ความตื่นตัว การใช้คำพูด ความคิดริเริ่มและการตัดสินใจ

2. มีความสำเร็จในด้านวิชาการ ความรู้แขนงต่าง ๆ ตลอดจนถึงการกีฬา

3. มีความรับผิดชอบเป็นที่พึ่งพาได้

4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมงานสังคม และความร่วมมือต่าง ๆ

5. มีสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจและสังคม และเป็นที่ยอมรับนับถือ

ประวัติ พันผาสุข (2549 : 179 - 190) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในภารกิจที่รับผิดชอบ

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถวางแผนงานต่าง ๆ

3. มีศิลปะในการวิจารณ์

- 3.1 ผู้บริหารจะพูดได้ต้องเริ่มจากคิดดี
- 3.2 ผู้บริหารจะต้องรู้จักพูดอย่างถูกกาลเทศะ
- 3.3. พูดจาดีเมื่อหาสาระ
- 3.4 พูดจาให้น่าฟัง
- 3.5 พูดจาให้เกิดความรู้สึกร่วม
4. มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเอง ต่อผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงขึ้นไป และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
  5. มีอำนาจในการตัดสินใจ
  6. ให้ความยอมรับนับถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพอเพียง
  7. เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของความขยัน อดทน
  8. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
  9. รู้จักตนเอง รู้จักคน รู้จักใช้และรู้จักงาน
    - 9.1 ความฉลาดเชิงวิชาการในการบริหารภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย
    - 9.2 ความฉลาดเรื่องคน
  10. มีรูปแบบและบุคลิกของผู้บริหาร
  11. มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- มีความชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติและมีความเป็นไปได้
  12. มีศีลธรรมจรรยาที่ดีงาม
  13. สามารถรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่นได้และปรับปรุงตนเองได้
  14. เป็นที่ฟังแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
  15. ไม่บ้ากฏระเบียบ
  16. สื่อความหมายชัดเจน
    - 16.1 จากเบื้องบนมาล่าง
    - 16.2 จากเบื้องล่างมาข้างบน
    - 16.3 ตามแนวขวาง
  17. มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีกับทุกคน



ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 3) ได้กล่าวว่า เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ควรมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีความฉลาดรอบรู้ คือ สามารถรับรู้ เข้าใจ และตีประเด็นสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เร็ว ตลอดจนสามารถมองภาพรวม คือ มหภาค (Macro) และภาพย่อย ในรายละเอียด คือ จุลภาค (Micro) ได้
2. เป็นบุคคลที่มีเป้าหมาย และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง
4. สนใจความเป็นไปต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก และอยากเรียนรู้ตลอดเวลา
5. มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง และสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม
7. มีความสามารถในการจดจำ ทั้งเรื่องราว/ เหตุการณ์/บุคคล
8. มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
9. ไว้วางใจได้ เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน
10. มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น
11. มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
12. ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้อง ในลักษณะของการทำให้ดู เป็นครูให้เห็นเพื่อให้ผู้อื่น

ปฏิบัติตาม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 74 - 75) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้

6 ด้าน คือ

1. ลักษณะทางกาย
2. ลักษณะทางสังคม
3. ลักษณะทางสติปัญญา
4. ลักษณะทางบุคลิกภาพ
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน
6. ลักษณะภูมิหลังทางสังคม

เซย์ฟาร์ธ (Seyfarth. 1999 : 77) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลที่แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเชื่อมั่น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเตรียมตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ สามารถทำงานกับคนทุกระดับ มีทักษะการสื่อสารดี สามารถทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งกับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคนและเวลา รับฟัง

ความคิดเห็นของคนอื่น มีทักษะในการแก้ปัญหา รวมทั้งเป็นผู้สอนงานที่สามารถให้คำแนะนำด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานก้าวหน้า จูงใจทีมงาน ให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายให้ได้

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่นักวิชาการ ได้นำเสนอดังกล่าว เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารควรแสดงออกให้ปรากฏต่อผู้อื่น ซึ่งจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหาร ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 1 - 2)

#### คุณลักษณะด้านวิชาการ

การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดี จะบริหารงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้ จะต้องมีความรู้ ความสามารถ จึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาการ และมีผู้ศึกษาหลายท่าน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 34) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติภารกิจในการเป็นผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การวิจัยสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่นักคิด ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 : 112) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิชาการว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจขอบข่ายเนื้อหา และหลักการบริหารงานวิชาการ อย่างลึกซึ้งในขอบข่ายงานวิชาการต่อไปนี้ คือ หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การนิเทศภายใน การวัดและประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา

ก่าจัด ชลสวัสดิ์ (2549 : 27) กล่าวถึง คุณลักษณะทางด้านวิชาการหรือการบริหารงานด้านวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดในบรรดางานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่างานวิชาการเกี่ยวข้องกับการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางด้านวิชาการเพื่อ จะได้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้มีคุณภาพบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายอันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อไป ซึ่งคุณลักษณะทางวิชาการสำหรับผู้บริหารนั้นควรจะประกอบไปด้วยดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
2. รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร
3. มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร
4. รู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

เกตุทิวา แก้วสุด (2551 : 36) กล่าวถึง คุณลักษณะทางวิชาการ ของผู้บริหารว่าจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ทางวิชาการทั่วไป มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยมทั้งทางด้านการบริหารงานวิชาการ มีความรู้ความสามารถด้านสื่อการเรียนการสอน มีความสามารถด้านการนิเทศ มีความสามารถในการวัดผลและประเมินผล มีความสามารถด้านแนะแนว มีประสบการณ์ เรื่องหลักสูตรและการสอน มีความรู้ความเข้าใจเรื่องเทคโนโลยี และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถทางวิชาการของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถแสดงออกมาได้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทในการบริหารงานวิชาการ โดยอาศัยคุณลักษณะที่มีในตัวด้านความรู้ ในการวางแผนการจัดองค์การ การอำนวยความสะดวก การควบคุมดูแลเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตรอุปกรณ์การสอน การวัดผลประเมินผล การปรับปรุง การเรียนการสอนและนำเทคนิคใหม่ ๆ มาให้ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ และปรับปรุงการบริหารงานวิชาการ อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ด้านวิชาการ ประกอบด้วยความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ด้านการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ด้านพัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ด้านสนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และด้านส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

### คุณลักษณะด้านคุณสมบัติส่วนตัว

คุณลักษณะด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารที่สำคัญควรมีคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. คุณธรรม จริยธรรม

ได้มีผู้ศึกษาด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหารไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมาดังนี้

พิภพ วงษ์เงิน (2545 : 105) ได้กล่าว ถึงจริยธรรมของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง หมั่นสอดส่องดูแลความทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา เสมอหน้ากัน คอยแก้ไข ปัญหาหรืออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปกครอง จริยธรรมของผู้บริหารควรมีดังนี้

1. รู้จักอุปการะ
2. นอบน้อมถ่อมตน
3. ละอายใจในการทำบาป
4. มีความสะดุ้งกลัวหรือเกรงกลัวในการทำ ความชั่ว
5. มีสติสัมปชัญญะ
6. อคทน อคกลั้น
7. มีพรหมวิหาร
8. ละเว้นอคติต่อผู้ร่วมงาน
9. มีคุณธรรมอันจะทำให้งานสำเร็จ
10. หมั่นศึกษาหาความรู้
11. ไม่ประพฤติดนเบียดเบียนผู้อื่น
12. ประพฤติดนดีเป็นตัวอย่าง
13. มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกน้ำใจบุคคลอื่น โดยทั่วไป

ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์ (2547 : 34) กล่าวว่า ผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอคทนอคกลั้นและอคค่อม มีความเพียรมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จ ลุ่ล่งด้วยดี มีความเอื้อเฟื้อ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ดำรงชีพอย่างเรียบง่าย เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมสูง มีเมตตากรุณา เอื้ออาทรต่อความเดือดร้อนของผู้อื่น สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความยุติธรรม

พุทธวรกาญจน์ (2550 : 48) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีต้องมความเป็นพระพรหม คือให้มีคุณธรรม ได้แก่ พรหมวิหารธรรม 4 ประการ

1. เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาจะให้ เป็นสุข
2. กรุณา คือ ความสงสาร คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์

3. มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี

4. อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ดีใจ ไม่เสียใจในเมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 114 - 115) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัว ไม่เกี่ยวข้องกับ

อบายมุข สิ่งเสพติด

4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธา และยอมรับด้านคุณธรรม จริยธรรมจากนักเรียนครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน

5. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ระบบคุณธรรมในการบริหารจัดการ

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นความดี ความงาม ของบุคคลที่กระทำไปด้วยจิตสำนึกที่ดี และได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยเป็นที่ยอมรับของสังคม คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนให้มีความเพียบพร้อม ไปด้วยคุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญ ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตลอดเวลา ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ของผู้บริหารเอง ตลอดทั้งนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างตนเองให้เป็นที่น่านับถือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น

## 2. บุคลิกภาพ

การบริหารงานใด ๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหาร ที่มีความรู้ ความสามารถมีคุณธรรม และเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี

พิภพ วังเงิน (2545 : 233) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้มีบุคลิกภาพที่ดี ไว้ดังนี้

1. แต่งกายเหมาะสมตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แต่งกายถูกต้องตามระเบียบ  
ข้อบังคับ
2. เป็นผู้ปฏิบัติตามระเบียบ วินัย ข้อบังคับขององค์กรอย่างเคร่งครัด
3. เป็นผู้มีวินัยในตนเอง สามารถควบคุมพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบของความถูกต้อง
4. วางตัวดี เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่ การงาน
5. มีกิริยามารยาทและความประพฤติเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่ง หน้าที่ อาชีพ

ให้เกียรติผู้อื่น สุภาพอ่อนน้อม

6. มีน้ำใจ เสียสละ จริงใจ ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเพื่อนร่วมงาน ไม่หุยมหิม คิดเล็ก คินน้อย ไม่เห็นแก่ตัว

7. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่ทุจริต โกงกิน ไม่เป็นคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ไม่เปิดโอกาสหรือสมรู้ร่วมคิดกับบุคคลกระทำการทุจริต

8. สามารถทำงานเป็นทีม ทำงานร่วมกับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่มีระดับสูงกว่า ต่ำกว่า และระดับเดียวกัน

9. มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่

10. แสดงความสามารถการปฏิบัติหน้าที่การงานให้ปรากฏ

11. มีความกล้าหาญต่อสิ่งที่ถูกต้องทั้งด้านการคิด การพูด การปฏิบัติ โดยยึดหลักของความถูกต้อง ยุติธรรม เหนือสิ่งอื่นใด ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตน หรือพรรคพวก

12. มีอธยาศัยไมตรี พุดจาดี มีเสน่ห์ ไพเราะ นุ่มนวล ใช้ถ้อยคำ สำเนียง เสียง ภาษากริยาท่าทาง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ สถานการณ์

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2549 : 67 – 68) ได้สรุปลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดของผู้ที่ได้ศึกษามา ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด

2. มีความมั่นใจในตนเอง

3. สามารถสมาคมกับผู้อื่นได้ดี

4. มีเจตจำนงแน่วแน่

5. มองโลกตามความเป็นจริง

6. มีความเด่นหรือมีอำนาจ

7. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อมนุษย์

อาคม วัชรสง (2547 : 176 – 177) ได้เสนอบุคลิกลักษณะและอุปนิสัยของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารไว้ 13 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดี ไม่เจ็บป่วย หมั่นออกกำลังกายและควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้อยู่เสมอ

2. ต้องแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมสวยงามอยู่เสมอ

3. ต้องเป็นผู้หมั่นรักษาความสะอาดทั้งร่างกายและเครื่องแต่งกายให้เรียบร้อยอยู่

เสมอ

4. ต้องรู้จักปรากฏตัวและวางตัวให้เหมาะสมกับเวลาและสถานที่

5. การพูดจาและการใช้น้ำเสียงต้องชัดเจน ไพเราะ ผู้ฟังเกิดความอบอุ่น

7. มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
8. เป็นคนสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตนและมีไหวพริบ
9. เคารพความคิดเห็นผู้อื่น ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำของผู้อื่น
10. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ดี
11. เป็นคนมีความกระตือรือร้นและทะเยอทะยาน เพื่อความสำเร็จ
12. เข้ากับคนได้ทุกประเภท
13. เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

### 3. มนุษยสัมพันธ์

การดำรงชีวิตของคนเรา จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ทั้งในการดำเนินชีวิตประจำวัน และการปฏิบัติงานในองค์กร การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนอื่น ๆ จะทำให้เกิดความเข้าใจ รักใคร่ นับถือ และศรัทธาซึ่งกันและกัน ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงาน

พิภพ วังเงิน (2545 : 240 - 241) ยังได้เสนอแนวปฏิบัติของผู้บริหารในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. ตระหนักและยอมรับในความมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ ที่จะต้องช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน
2. อย่าหลงตนเองและใช้อำนาจเกินความจำเป็น
3. บริหารงานด้วยความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
4. รู้จักควบคุมอารมณ์ ใจเย็น มีเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยการใช้อารมณ์
5. มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
6. รู้จักส่งเสริมและให้กำลังใจลูกน้อง ให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของเขา
7. รู้จักยกย่องชมเชยและให้บำเหน็จรางวัล เพื่อเป็นการจูงใจให้เขาทำคดีต่อไป
8. สอดส่องดูแลทุกข์สุขของลูกน้อง ช่วยเหลือลูกน้องตามโอกาสอันควร
9. รักษาผลประโยชน์ของลูกน้อง
10. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

สมพร สุทัศนีย์ (2548 : 420 – 421) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ของผู้บริหารทุกระดับ คือคุณสมบัตินด้านมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

1. สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน
2. ยิ้มแย้ม แจ่มใส
3. ยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
4. ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. รู้จักปรับคนให้เข้ากับผู้อื่น
6. มีความเป็นกันเองอย่างเหมาะสมแก่กาลเทศะ
7. ยกย่องให้เกิดริศผู้อื่น
8. มีความยุติธรรม
9. มีความจริงใจกับทุกคน
10. ควบคุมอารมณ์ได้
11. เป็นที่ปรึกษาที่ดี
12. มีความเสถียร
13. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
14. เอาใจใส่ผู้อื่น
15. เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น
16. มีน้ำใจ
17. มีอิทธาศัยดี (รู้จักทักทายผู้อื่นก่อน)
18. มีความเกรงใจ
19. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
20. รู้จักให้กำลังใจผู้มีทุกข์

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถครองใจคนให้ยอมรับ นับถือ ศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือ ในการทำงานด้วยความเต็มใจ ก่อให้เกิดผลผลิตของงาน อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ให้เป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นเป็นมิตร และนำมาซึ่งขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมายได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณสมบัตินส่วนตัว หมายถึง ผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีความประพฤติคนเป็นแบบอย่างที่ดีตามวัฒนธรรมไทย มีอารมณ์ขัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือและศรัทธา



### คุณลักษณะด้านสังคม

ได้มีผู้ศึกษาด้านคุณลักษณะด้านสังคมของผู้บริหารไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมมา ดังนี้

ฉลอง มาปรีดา (2547 : 17 - 18) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเกี่ยวกับด้านสังคมว่า ผู้บริหารควร เป็นผู้มีความรู้ ความสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่นมีความยุติธรรมและใช้ ความยุติธรรมนั้นต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมของสังคมด้วยสติปัญญาตามกระบวนการที่เหมาะสม เป็นผู้ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามวิถีประชาธิปไตย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและผู้บริหารต้อง เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบ สร้างสรรค์ความเจริญแก่ชุมชนของตนเอง

สุรพล พุฒคำ (2547 : 7) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านสังคม หมายถึง การมีส่วนร่วม เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม การเข้าสังคม ความร่วมมือ การปรับตัว การมี อารมณ์ขัน

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2548 : 3) กล่าวว่า ผู้บริหาร ควรมีคุณลักษณะทางด้านสังคมที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในมิติของการมีส่วนร่วม ในการบริหารท้องถิ่นว่า บทบาทของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนท้องถิ่น ได้แก่ บทบาทในการส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น การส่งเสริมความเข้มแข็งของท้องถิ่น การร่วมกับ ท้องถิ่นเพื่อการสร้างเสริมความสัมพันธ์ของคนในท้องถิ่น การสร้างคนรองรับการบริหารส่วน ท้องถิ่น เพื่อการนำท้องถิ่นไป สู่ความเจริญ เช่น การสร้างกระแสความต้องการ การสร้างกระแส ผลักดันการรวมพลังของของคนในท้องถิ่น การจัดระเบียบของท้องถิ่น การส่งเสริมเอกลักษณ์ของ ท้องถิ่นบทบาทในการร่วมแก้ปัญหาของท้องถิ่นและบทบาทในฐานะเป็นองค์กรที่ดีของการบริหาร ส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

สรุป ได้ว่า คุณลักษณะด้านสังคม หมายถึง การดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาได้มากขึ้นเพียงใด เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างเต็มที่หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับบทบาท หรือคุณลักษณะทางด้านสังคมของผู้บริหารในการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนหรือสังคม ผู้บริหารต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาชุมชน ร่วมแก้ปัญหาของชุมชน มีความ สามารถในการประสาน งานกับบุคคล ชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ

### คุณลักษณะด้านการบริหารงาน

ได้มีผู้ศึกษาด้านคุณลักษณะด้านการบริหารงานของผู้บริหารไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้ รวบรวมมาดังนี้

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2547 : 11 - 13) กล่าวว่าหน้าที่ของนักบริหาร โดยเฉพาะการบริหาร งานประยุกต์ นักบริหารต้องมีความสามารถในการบริหารงาน ดังนี้

1. ทำการวางแผน ถือว่าเป็นภาระรับผิดชอบในการพิจารณากำหนดวิถีทางปฏิบัติของหน่วยงานไว้เป็นการล่วงหน้า ในการนี้ต้องมีความนึกคิดให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนากลยุทธ์ จัดทำแผนงาน จัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ กำหนดวิธีการปฏิบัติ และแนวนโยบาย ที่ดีที่สุด ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ และคาดการณ์สภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว เป้าหมายที่สำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของการวางแผนนี้ก็คือจะต้องตัดสินใจเลือก และรู้จักทำแผนต่าง ๆ ให้ได้แผนที่ดีที่สุด และเหมาะสมกับความสามารถขององค์กร อันเป็นหนทางให้องค์กร สามารถหาประโยชน์จากการทำงาน ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ไว้แล้ว

2. ดำเนินการจัดองค์การ คือ ภาระความรับผิดชอบ ที่ผู้บริหารจะต้องจัดคนให้เข้าทำงาน หน่วยงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และกัน กำหนดความสัมพันธ์ ภาระหน้าที่ กิจกรรมแบ่งสรรกัน ไปทำ ระบุขอบเขตของตำแหน่งงานต่าง ๆ และพิจารณาถึงรายละเอียด ความยากง่ายของงานแต่ละตำแหน่ง

3. การจัดคนเข้าทำงาน คือ ภาระหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคนเริ่มด้วยเสาะหา คัดเลือก ให้ได้มาซึ่งคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้พิจารณามาแล้ว ทั้งนี้เพื่อประกันว่างานต่างๆ ได้รับการปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ไปอย่างได้ผลดีที่สุด

4. การสั่งการ คือ ภาระหน้าที่ในการกำกับสั่งงานให้งานเป็นไปตามที่ต้องการ เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายให้ร่วมมือปฏิบัติงาน รู้จักมอบหมายงาน ชักจูงใจ และกระตุ้นให้ ทุกคนทำงานดี จัดประสานงานทุกฝ่ายให้เข้ากันได้

5. การควบคุม คือ มุ่งกำกับให้งานเป็นไปตามแผน ผู้บริหารทุกคนย่อมรู้จักควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนต้องมีความสามารถเป็นผู้นำที่เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2547 : 17 - 19) กล่าวว่า คุณลักษณะด้านการบริหารของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ อีกประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม ในการบริหารงานให้บรรลุผล ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหาร โรงเรียน ดังนี้

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เรื่องการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศงาน

2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน

3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดการบริหารแผนงาน บริหารสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน ได้แก่ เรื่องการประสานงานความร่วมมือกับกรรมการ โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น การประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานของโรงเรียน

เสนาะ ตีเขาว์ (2551 : 9) ได้กล่าวว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารมีความสำคัญมาก หากผู้บริหารไม่มีทักษะทางการบริหารก็บริหารงานไม่ได้และถือว่ามีค่าสำคัญในทุกระดับของผู้บริหาร แต่อาจแตกต่างกันเล็กน้อยไม่เท่ากันทักษะการบริหารแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทักษะด้านการทำงาน (Technical Skill) คือ ความสามารถที่จะทำงานใดงานหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญจะต้องรู้วิธี และกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการทำงานจะต้องผ่านการศึกษามาอย่างเป็นทางการ และได้รับการอบรมมาในระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี หนายความ วิศวกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ทักษะด้านการทำงานมีความสำคัญมากต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น

2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill) คือ ความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้ เป็นอย่างดีทำให้เกิดการร่วมมือในการทำงานกับคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเป็นทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะด้านมนุษย์นี้จะต้องรู้จักตัวเองอย่างดีเป็นประการแรก และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สอง มิฉะนั้นจะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงานกับคนอื่นไม่ได้เลย ทักษะด้านมนุษย์มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน

3. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) คือ ความสามารถในการใช้ความคิดในเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการมองสถานการณ์ได้ไกลลึกซึ้งหรือถูกต้องแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก และซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่าง ๆ หรือเรื่องต่าง ๆ สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการบริหารงาน หมายถึง ความสามารถในการบริหารงาน ลักษณะประจำตัวของผู้บริหาร ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ในการดำเนิน กิจกรรมทางการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงาน บรรลุผลสำเร็จ ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ความคาดหวังของผู้บริหาร

#### ความหมายของคุณลักษณะที่ความคาดหวัง

ได้มีผู้เสนอความหมายของความคาดหวังไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

มอลลี และคณะ (Mondy. 1990 : 98 ; อ้างถึงใน พิสิฐ มหามงคล. 2546 : 20)

กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง การคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ ที่เคยประสบมาเป็นปัจจัยกำหนดความคาดหวัง ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่าความคาดหวังเป็น ความรู้สึกความคิดเห็นเป็นประจักษ์ พฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลจะเป็นไปเพื่อการได้รับ ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้

สุพัตรา จุณณะปิยะ (2546 : 55) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความต้องการของ ความรู้สึก การคิด การคาดคะเน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การคิดในสิ่งที่เป็นไปได้ถึงระดับผลงานที่บุคคลกำหนดหรือคาดหมายว่าจะทำได้ เป็นผลมาจากประสบการณ์เดิมของ บุคคลที่มีความต้องการบางอย่างจากบางคน และความต้องการให้บางคนกระทำบางอย่างให้ตน และสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอาจไม่ตรงกันเสมอไป

ธนวิษ ภูเกล้าล้วน (2547 : 9) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง อันดับของจุดหมายที่ตั้ง ไว้เป็นความคาดหวังที่น่าจะเป็นไปได้ ชีวิตของทุกคนย่อมขึ้นอยู่กับความคาดหวังด้วยกันทั้งสิ้น พฤติกรรมทุกอย่างที่บุคคลแสดงออกในปัจจุบันเราย่อมคาดหวังผลในอนาคต ฉะนั้นความคาดหวัง จึงเป็นผลจากประสบการณ์ในอดีตของบุคคล

เชียร โชติกะชีวิน (2547: 34) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง ระดับความแน่ใจหรือ ความเป็นไปได้ที่เมื่อใช้ความพยายามในการทำงานแล้วจะเกิดความสำเร็จ ความคาดหวังเป็น เชื่อมโยงระหว่างความพยายามและการกระทำ

สุภัทรา มิ่งปรีชา (2550 : 9) กล่าวว่า ความคาดหวัง หมายถึง ความเชื่อถือ ความรู้สึ ก็นึกคิด หรือคาดการณ์ล่วงหน้าของบุคคลที่มีต่อผลงานหรือการกระทำซึ่งอาจเป็นรูปธรรม หรือ นามธรรมก็ได้ แล้วเป็นแรงจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ความคาดหวัง หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ที่มี ความคาดหวังและมีความเชื่อมั่นต่อระดับของผลงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลกำหนด โดยความ คาดหวังของแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันตามภูมิหลัง ประสบการณ์ ความสนใจ การให้คุณค่า แก่สิ่งนั้น ๆ

### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันที่อยู่ในกลุ่มปัญญานิยม มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่า มนุษย์ เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่สนองความต้องการของตนเองด้วยความเชื่อเช่นนี้เองจึงเกิดมีคติฐาน (Assumptions) ดังนี้ (สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2546 : 177 - 179)

1. พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้น โดยผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของเขาเอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม
2. มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมายแตกต่างกัน
3. บุคคลตัดสินใจที่จะทำพฤติกรรม โดยเลือกจากพฤติกรรมหลายอย่าง สิ่งที่เป็นข้อมูล ให้เลือกได้ตามความคาดหวัง ในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงพฤติกรรมนั้น ไปแล้ว จากคติฐานดังกล่าว นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้จึง ได้เสนอทฤษฎีที่จะต้องทำความเข้าใจอยู่ 3 ประการ ดังนี้
  1. การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำได้ หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้า ว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดงพฤติกรรมอย่างเต็มที่สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดก็จะกระทำสิ่งนั้นได้สำเร็จ กล่าวให้ง่ายก็คือ บุคคลจะชั่งว่าพฤติกรรม ที่จะต้องทำนั้นมันยากเกินกำลังความสามารถของตนเองหรือไม่ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ต่อไป เช่น ถ้าเรายกตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีจนเลิศลอยให้บุคคลผู้หนึ่งฟัง โดยหวังว่าเขาจะเลียนแบบ เขาอาจจะไม่ยอมเลียนแบบ เพราะเขาคิดว่าตนเองไม่มีคุณสมบัติหรือความสามารถที่เขาจะทำ เช่นนั้นได้
  2. การคาดหวังว่า กระทำแล้วจะได้ผลลัพธ์ หมายถึงการที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้า ก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขาจะกระทำพฤติกรรมนั้น ให้แล้ว เขาจะได้ผลลัพธ์ที่จะเป็น ผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อตัวเขา ตัวอย่างเช่น ลูกน้องที่จะแสดงความคิดเห็นให้ผู้บังคับบัญชาฟัง เขาจะต้องชั่งใจดูก่อนว่าแสดงความคิดเห็นนี้ออกไปแล้วเจ้านายจะชอบหรือไม่ เจ้านายจะ โกรธหรือไม่ จะมีผลต่ออนาคตและความก้าวหน้าของตนอย่างไร เพื่อนร่วมงานจะคิดอย่างไร กับเขา ฯลฯ จะเห็นว่าแต่ละพฤติกรรมที่จะแสดงออกนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์หลายอย่างที่แตกต่างกัน

3. ค่าของผลลัพธ์ หมายถึง คุณค่าหรือความต้องการที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น แต่ละบุคคลมีการรับรู้ที่แตกต่างกันต่อผลลัพธ์เดียวกัน

ทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) วรูมมีความเชื่อว่าการที่บุคคลมีความพยายามทำงานมากน้อยเพียงใต้นั้นขึ้นอยู่กับความคาดหวังในผลตอบแทนที่เขาจะได้รับ ถ้าเขามีความคาดหวังสูงก็จะมี ความพยายามมาก แต่ถ้ามีความคาดหวังต่ำก็จะมี ความพยายามน้อย (บุญมั่น ธนาสุภวัฒน์. 2549 : 211)

ตามแนวคิดของวรูมนั้นการจูงใจเป็นผลมาจากปัจจัย 3 อย่าง ได้แก่ ความชอบ (Valence) ความคาดหวัง (Expectancy) และความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) ปัจจัยทั้ง 3 อย่างนั้นสามารถนำมาเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\text{การจูงใจ} = \text{ความชอบ} \times \text{ความคาดหวัง} \times \text{ความเป็นเครื่องมือ}$$

1. ความชอบ (Valence) หมายถึง ความชอบหรือไม่ชอบในรางวัลหรือผลได้ซึ่งเป็นสิ่ง ที่แสดงถึงความพึงพอใจในเป้าหมายนั้น ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานคนหนึ่งมีความต้องการเลื่อน ตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นความชอบของพนักงานคนนั้น ความชอบในรางวัลหรือผลได้ ของพนักงานแต่ละคนก็จะมีลักษณะเฉพาะซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และแตกต่างกันไปตามระยะเวลาด้วย ความชอบที่เกี่ยวข้องกับรางวัลนั้นเกิดจากปัจจัยของแต่ละบุคคลจึงมีความแตกต่างกันไป ในแต่ละบุคคล ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามบุคคล บางคนอาจจะเปลี่ยนความชอบในรางวัลที่ได้รับเมื่อสภาพเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงในระดับของ ความชอบจะอยู่ระหว่าง 0 ถึง -1 และความรู้สึกกลาง ๆ หรือไม่สนใจจะอยู่ที่ 0

2. ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าหากมีความพยายามเพิ่มขึ้น ข้อมนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้นซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของความน่าจะเป็นนั่นเอง ความคาดหวังเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามในการทำงานกับผลงานที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานบางคน คิดว่าการขยันทำงานมากขึ้นอาจจะถูกเพื่อนร่วมงานต่อว่าหรือไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มก็ได้ ซึ่งแสดงว่าเขาไม่เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามกับผลงาน ความคาดหวังสามารถกำหนด ลำดับขึ้นจาก 0 ถึง 1 ถ้าความคาดหวังเป็น 0 แสดงว่าบุคคลนั้นไม่เห็นความเป็นไปได้ว่าความ พยายามที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ได้ผลงานที่ดี

3. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) เป็นสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าผลงานที่เกิดจาก ความพยายามที่เพิ่มขึ้นนั้นจะนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ ความเป็นเครื่องมือจึงเป็นความสัมพันธ์ ระหว่างผลการทำงานกับรางวัลตอบแทนเช่นเดียวกับความชอบและความคาดหวัง ความเป็น เครื่องมือสามารถกำหนดลำดับขึ้นจาก 0 ถึง 1 ถ้าความเป็นเครื่องมือมีค่าเป็น 0 แสดงว่าบุคคลนั้น



คิดว่าผลงานที่เพิ่มขึ้น ไม่มีทางนำมาซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ถ้าความเป็นเครื่องมือมีค่าเป็น 1 แสดงว่าบุคคลนั้นเห็นว่าผลการทำงานที่ดีข้อมนำมาซึ่งรางวัลตอบแทนที่เพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น พนักงานคาดว่าถ้าเขามีผลงานเพิ่มมากขึ้นเขาคงได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้น ความเป็นเครื่องมือที่สูงจะ แสดงให้เห็นว่าความเป็นไปได้ของการได้รับเงินเดือนเพิ่มมีมากขึ้นด้วย แต่ถ้าความเป็นเครื่องมือต่ำ แสดงว่าผลงานจะเพิ่มมากขึ้น แต่เงินเดือนก็ไม่เกิดขึ้นเลย

ปัจจัยทั้ง 3 ตามทฤษฎีความคาดหวังนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีความชอบสูง มีความคาดหวังสูงและมีความเป็นเครื่องมือสูง ย่อมก่อให้เกิดการจูงใจที่สูงด้วย แต่ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมีค่าต่ำการจูงใจจะอยู่ในระดับปานกลาง และถ้าปัจจัยทั้ง 3 มีค่าต่ำการจูงใจจะอยู่ในอัตราต่ำด้วย

### ปัจจัยกำหนดความคาดหวัง

ปัจจัยที่กำหนดความคาดหวัง สามารถสรุปได้ดังนี้

สุพัตรา จุณณะปิยะ (2546 : 12) ได้กล่าวถึงปัจจัย ที่น่าจะกำหนดความคาดหวังมี 3 ประการ คือ

1. ขึ้นอยู่กับลักษณะความแตกต่างของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อม
2. ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลตอบแทนหรือความพึงพอใจที่จะได้หรือโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนนั้น
3. ขึ้นอยู่กับการประเมินความเป็นไปได้ เพราะความคาดหวังเป็นความรู้ที่นึกคิดและการคาดการณ์ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยสิ่งนั้น ๆ อาจเป็นรูปธรรม หรือ นามธรรมก็ได้จะเป็นการประเมินค่า โดยมีมาตรฐานของตนเองเป็นเครื่องวัดของแต่ละบุคคล ซึ่งการประเมินค่าของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งชนิดเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกันได้ โดยขึ้นอยู่กับภูมิหลัง ประสบการณ์ เดิม ความสนใจ การให้คุณค่าแก่สิ่งนั้น ๆ ของแต่ละบุคคล

เฮอร์ลอค (Hurlock, 1980 : 80 ; อ้างถึงใน เฉลียว เกษจันทร์ทิวา. 2553 : 24 – 26)

ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความคาดหวังแตกต่างกันไว้ดังนี้

1. อุดมการณ์ด้านวัฒนธรรม (Cultural Ideals) วัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะทำให้มาตรฐานของความคาดหวังแตกต่างกัน ซึ่งมาตรฐานนี้ครอบคลุมถึงระดับความสำเร็จ และทัศนคติต่อความสำเร็จ เมื่อเข้าสู่วัยรุ่นจะรับรู้ความคาดหวังของสังคมที่มีต่อตนเองและความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสังคม การตั้งความคาดหวังของบุคคลในแต่ละสังคมจึงแตกต่างกันไป
2. ชนิดของครอบครัว (Kind of Family) เด็กที่มาจากครอบครัวที่มั่นคงมีแนวโน้มที่จะตั้งจุดมุ่งหมายในอนาคตสูงกว่าเด็กที่ไม่มี ความมั่นคงภายในครอบครัว เด็กที่ต้องย้ายถิ่นฐานบ่อยๆ จะไม่สามารถคาดหวังหรือวางแผนอนาคตของตนเองได้ชัดเจนเท่าเด็กที่ไม่ต้องย้ายถิ่น ขนาดของ

ครอบครัวจะไม่มีอิทธิพลต่อการตั้งเป้าหมายของเด็ก เด็กที่มีจากครอบครัวขนาดเล็กมีแนวโน้มที่จะพบความสำเร็จมากกว่าเด็กที่มาจากครอบครัวขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เพราะครอบครัวขนาดเล็กพ่อแม่สามารถทุ่มเทและส่งเสริมให้เด็กมีความคาดหวังและสามารถวางแผนทางให้เด็กไปสู่ความคาดหวังได้มากกว่าเด็กในครอบครัวขนาดใหญ่ ครอบครัวที่มีมารดาเป็นผู้นำ เด็กมีแนวโน้มที่จะมีระดับความคาดหวังสูง อาจเป็นเพราะความสัมพันธ์ทางอารมณ์ระหว่างกัน โดยเฉพาะกับบุตรชาย

3. **ชนชั้นทางสังคม (Ordinal Position)** ครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลางและฐานะเศรษฐกิจดี บิดามารดาจะให้ความคาดหวังแก่บุตรคนแรกและให้โอกาสแก่บุตรคนแรกมากที่สุด โดยเฉพาะถ้าเป็นบุตรชาย ซึ่งตรงกันข้ามกับครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีขึ้น ที่โตขึ้นและมียานทำให้สมาชิกคนอื่นในครอบครัวยับยั้งฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมสูงขึ้น

4. **วินัย (Discipline)** เด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบอัตตาธิปไตยจะตั้งความคาดหวังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ในทางตรงกันข้ามเด็กที่ได้รับการอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตยจะตั้งความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

5. **ฐานะในกลุ่ม (Group Status)** กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อเด็กมาน้อยเพียงใดขึ้นกับฐานะของเด็กในกลุ่มและความคาดหวังของกลุ่มที่มีต่อตัวเอง ถ้าฐานะของเด็กมั่นคงและไม่มี ความจำเป็นที่จะต้องสร้างความประทับใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม ระดับความคาดหวังของเด็กก็จะใกล้เคียงกับความเป็นจริง แต่เด็กที่ไม่มีบทบาทสำคัญในกลุ่ม เด็กจะต้องการเลื่อนขั้นตนเองเข้าสู่ผู้นำในกลุ่ม ทำให้การตั้งความคาดหวังหลายๆ อย่าง ไม่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริง ส่วนบุคคลที่ชอบแยกตัวเอง ความคาดหวังของกลุ่มจะมีผลต่อเขาเพียงเล็กน้อย

6. **การใช้กลไกการหลบหนี (Use of Escape Mechanisms)** กลไกการหลบหนีที่มีผลต่อการตั้งความคาดหวังมากที่สุด คือ การฝันกลางวันในลักษณะต่างๆ กันก็มีความสำคัญ เช่น ฝันอยากจะเป็นพระเอกหรือนางเอก เด็กจะตั้งความคาดหวังไว้ว่าต้องประสบความสำเร็จและหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ซึ่งอาจจะเป็นการตั้งความคาดหวังที่ไม่อยู่บนรากฐานของความเป็นจริงนัก

7. **การบอกกล่าวถึงความคาดหวัง (Labelization of Aspiration)** ความคาดหวังของเด็กที่บอกกล่าวออกมามักจะอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงมากกว่าการที่เด็กเก็บไว้ และคิดอยู่คนเดียว อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังที่เด็กบอกกับเพื่อนสนิทจะเป็นลักษณะความใฝ่ฝันไม่ค่อยใกล้เคียงกับความเป็นจริงเท่ากับที่เขายกกับบิดา มารดา ครู หรือบุคคลที่ไม่ค่อยคุ้นเคยกัน เมื่อเด็กวัยรุ่นบอกถึงความคาดหวังของตนให้บุคคลอื่นฟัง จะเป็นการทำให้เขาพิสูจน์ตัวเอง โดยพยายามทำให้ได้ตามที่พูดไว้เพราะเขารู้ว่าหลายคนใส่ใจในสิ่งที่เขาพูด เขาไม่ต้องการพบสายตาที่มองดูเขาด้วยความผิดหวัง