

ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

คุณลักษณะของผู้นำ

ความหมายของ "ผู้นำ" คำว่า "ผู้นำ" มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายประการ ซึ่งมีส่วนที่แตกต่างและใกล้เคียงกันบ้างดังนี้

ไซมอนและคณะ (Simon) ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"<sup>๑</sup>

แคมป์เบลล์และคณะ (Campbell) ให้ความหมายว่า "ผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอำนาจ มีความคิด มีความรอบรู้ และมีความสามารถในการตัดสินใจจนทำให้คนอื่นในกลุ่มยอมรับนับถือ"<sup>๒</sup>

กูลด์เนอร์ (Gouldner) กล่าวว่า "ผู้นำคือบุคคลที่มีสถานภาพหน้าที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ในฐานะที่เป็นหัวหน้าที่ทุกคนเข้าร่วมกระทำกิจกรรมเดียวกัน"

ตามความคิดเห็นของกูลด์เนอร์ ในการปฏิบัติงาน "ผู้นำ" ประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

๑. ผู้นำคือบุคคลที่กระทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้
๒. ผู้นำคือบุคคลที่ย่วยุให้บุคคลอื่นได้เข้ามาร่วมมือประสานงานกัน<sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup>Herbert A.Simon, Denald W.Smithverg and Victor A.Thompson, "The Role of The Leader," Public Administration (New York : Alfred Knopf, 1968), p. 102.

<sup>๒</sup>Roald F.Campbell, John E.Corbally, Jr., and John A Romseyer, Introduction to Educational Administration 3<sup>rd</sup> ed., (Boston : Allyn and Bacon, 1967), p. 162.

<sup>๓</sup>Alvin W.Gouldner, Study in Leadership (New York : Harper & Brother, Publishers, 1950), p. 5.

แฮลพิน (Halpin) สรุปความคิดเห็นว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน ๕ ประการ ต่อไปนี้

๑. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
๒. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
๓. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่

วางไว้

๔. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
๕. ผู้นำคือผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า<sup>๑</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารแล้ว จะประจักษ์ชัดว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการ การริเริ่ม การประนีประนอม และการประสานงาน . . . ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้"<sup>๒</sup>

อรุณ ริกธรรม ให้ความหมายผู้นำในเชิงพิจารณาแหล่งที่ได้มาว่า "ผู้นำหมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่คณะไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"<sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup>Andrew W. Halpin, Theory and Research in Administration Organization (New York : Macmillan Company, 1966), pp. 27-28.

<sup>๒</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๒๐.

<sup>๓</sup>อรุณ ริกธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๔.

ธีระ รุญเจริญ ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนเองได้ดี"<sup>๑</sup>

ภิญโญ สาร ให้ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" โดยอาศัยลักษณะ ๓ ประการของผู้นำ คือ

๑. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มียอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
๒. ผู้นำคือผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
๓. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมียอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น<sup>๒</sup>

ชารี มณีศรี ให้ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ว่า "คือผู้นำหมู่คณะให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความปรารถนาดี ด้วยความเต็ม มีศรัทธาความเชื่อถือ"<sup>๓</sup>

จากความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีต่าง ๆ กันดังกล่าวข้างบนนี้ อาจสรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในกลุ่มในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ ผู้นำนี้อาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานนั้น หรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้

<sup>๑</sup>ธีระ รุญเจริญ, "ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๒๒.

<sup>๒</sup>ภิญโญ สาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๔๔-๓๔๕.

<sup>๓</sup>ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, ๒๕๒๑), หน้า ๘๔.



ความหมายของ "ภาวะผู้นำ" "ภาวะผู้นำ" มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงสัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์"<sup>๑</sup>

โบลส์และคดะ (Boles and Davenport) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง และการช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายซึ่งสมาชิกของกลุ่มยอมรับ รวมทั้งการดำรงรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลุ่ม และสนองความต้องการของบุคคลในกลุ่ม ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงาน และคิดค้นหาวิธีปฏิบัติและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน"<sup>๒</sup>

ลิปแฮม (Lipham) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการริเริ่มโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือการริเริ่มเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ"<sup>๓</sup>

แฮลปิน (Halpin) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณ์ทางสังคม การวางแผนและการจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติดังกล่าวเกิดความร่วมมือในการทำงาน ในระหว่างสมาชิกด้วยกัน"<sup>๔</sup>

---

<sup>๑</sup>Ralph M. Stogdill, Leadership Psychology and Organizational Behavior (New York : Harper & Brothers, 1969), p. 177.

<sup>๒</sup>Harold W. Boles and James A. Davenport, Introduction to Educational Leadership (New York : Harper & Row, 1975), p. 104.

<sup>๓</sup>James M. Lipham, "Leadership and Administration", Behavioral Science and Educational Administration (Chicago : The National Society for the Study of Education, 1964), p. 122.

<sup>๔</sup>Andrew W. Halpin, Administrative Behavior in Education (New York : Harper & Row, 1957), p. 169.

แมคเคนซี (Mackenzie) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ ในการแสวงหาการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย"<sup>๑</sup>

เจนสันและคละ (Jenson and Clark) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า "ภาวะผู้นำหมายถึงการรับผิดชอบ ในการปฏิบัติเพื่อนำกลุ่มหรือองค์การ จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง แต่การนำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายชัดเจน"<sup>๒</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน มองภาวะผู้นำในเชิงของการใช้อิทธิพลและอำนาจว่า "ภาวะผู้นำคือการที่ ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"<sup>๓</sup>

ความหมายของ "ภาวะผู้นำ" ต่าง ๆ นี้อาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิกในกลุ่ม ในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ริเริ่มและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ลักษณะของผู้นำที่ดี ในการศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น นักทฤษฎี ได้พยายามเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งพอจะแบ่งแยกเป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีลักษณะของผู้นำ และกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มแรกนั้นพยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านสมอง จิตใจและบุคลิกภาพ ส่วนกลุ่มที่ ๒ มีแนวความคิดว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น คือภาวะผู้นำที่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก ซึ่ง

---

<sup>๑</sup>Gordon N.Mackenzie, Stephen M.Corey and Associates, Instructional Leadership (New York : Bureau of Publications, Teacher College, Columbia University, 1954), p. 4.

<sup>๒</sup>Theodor J.Jenson and David L.Clark, Educational Administration (Chicago : The Center For Applied Research in Education, Inc., 1967), p. 144.

<sup>๓</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๘๖.

หมายความว่าใครก็ตามที่จะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะของผู้นำหรือตัวผู้นำควรจะแสดงตัวอย่างไรบ้าง

ถึงแม้ว่าแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำของทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกัน แต่ทั้งสองกลุ่มยังให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ<sup>๑</sup> ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้ นักทฤษฎีบริหารและนักบริหารได้จำแนกไว้ดังนี้

เดวิส (Davis) ได้สรุปรวมลักษณะสำคัญ ๆ ไว้ ๔ ประการคือ

๑. ความเฉลียวฉลาด งานวิจัยหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำซึ่งมีความเฉลียวฉลาดมากกว่าปกติ อาจประสบความสำเร็จได้มาก

๒. การบรรลุวิภาวะทางสังคม ผู้นำหลายคนมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบรรลุวิภาวะ ทั้งในแง่ความสนใจและกิจกรรมซึ่งเขาอาจจะต้องปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ ตัวผู้นำดังกล่าวสามารถจะมั่นใจได้ว่า เขาได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองที่น่านับถือทีเดียว

๓. มีแรงจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้าน การรูงใจที่จะให้สำเร็จนั้นสูงมากกว่าปกติ และรู้สึกว่ายพยายามประพฤติเพื่อที่จะได้รับรางวัลประเภทความพอใจในใจมากกว่าที่จะได้รับรางวัลจากสิ่งภายนอก

๔. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะมีคุณสมบัติอย่างหนึ่งคือการทำเขามุ่งเน้นตัวมนุษยสัมพันธ์กับตัวผู้ตาม หรือสมาชิก หรือกลุ่มซึ่งเขาเป็นผู้นำอยู่นั้น<sup>๒</sup>

พอล ฟีดเลอร์ (Fiedler and others 1980: 12) ได้กล่าว เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่สังคมเชื่อถือและ ประสงค์ให้เราร่วมกับสถานการณ์ต่อไป

<sup>๑</sup> วุฒิชัย จานงค์, แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น, ๒๕๒๐), หน้า ๓๐๐-๓๐๑.

<sup>๒</sup> วุฒิชัย จานงค์, แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ, หน้า ๓๐๐-๓๐๑, อ้างจาก Kieth Davis and Robert L. Blomstrom, Business, Society, and Environment, 2d ed. New York : McGraw Hill, 1971.

Fred E. Fiedler and others, Implications, Perspectives in Leadership Effectiveness U. S. A. Oberlin Printing Co., 1980.



สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากของหลาย ๆ คนแล้วสรุปว่า ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำโดยทั่วไปจะมีลักษณะบางอย่างเด่นกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้ได้แก่

๑. มีความสามารถทางสังคม
๒. มีความคิดริเริ่ม
๓. มีความอดทน
๔. รู้จักวิธีการทำงาน
๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๖. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ
๗. ให้ความร่วมมือดี
๘. เป็นผู้กว้างขวางในหมู่คน
๙. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด<sup>๑</sup>

แซคส์ (Sachs) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

๑. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
๒. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
๓. มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
๔. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๕. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>Stogdill, Leadership Psychology and Organization Behavior, p. 57.

<sup>๒</sup>Benjamin M.Sachs, Educational Administration A Behavioral Approach (Boston : Houghton Mifflin Company, 1966), pp. 3-4.

สเปนและคณะ (Spain) ได้กล่าวถึงผู้นำโดยเน้นลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
๒. มีความกระตือรือร้น
๓. มีความรู้กว้างขวาง
๔. มีความเป็นมิตร
๕. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
๖. มีความมั่นคง
๗. มีอารมณ์ขัน<sup>๑</sup>

เซลส์ (Sayles) ให้ความเห็นว่าผู้นำโดยทั่วไปควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. มีความสามารถเหนือกว่าผู้อื่น ไม่ว่าจะ เป็นทักษะเชิงเทคนิค หรือความรู้เกี่ยวกับ
- องค์การ
๒. เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือและไว้วางใจได้
๓. มีความกระตือรือร้น<sup>๒</sup>

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นว่านอกเหนือจากลักษณะอย่างอื่น ๆ แล้ว ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

๑. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน
๒. มีความสามารถในการตัดสินใจ
๓. มีความสามารถในการจูงใจคน
๔. ความฉลาด มีไหวพริบ

---

<sup>๑</sup>Charles A. Spain, Harold D. Drummond, and John L. Goodlad, Educational Leadership and the Elementary School Principle (New York : Rinehart and Company, Inc., 1956), p. 19.

<sup>๒</sup>Leonard R. Sayles, Leadership : What Effective Manager Really Do and How They Do It (U.S.A. : MacGraw-Hill, Inc., 1979), p. 32.



๕. ความรับผิดชอบ<sup>๑</sup>

คาร์สัน (Carson) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีว่าควรประกอบด้วย

๑. ตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำ
๒. สามารถพึ่งตนเองได้
๓. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
๔. เป็นนักสู้ที่กล้า เผชิญต่อ เหตุการณ์
๕. เป็นผู้ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติงานโดยจับพลัน
๖. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข
๗. เป็นผู้ไม่ในการผูกไมตรีกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ
๘. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
๙. สร้างบริวารและร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
๑๐. เป็นตัวแทนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๑. มีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า<sup>๒</sup>

ฟิดเลอร์ และคณะ (Fiedler) ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้<sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup>Chester I. Barnard, Organization and Management (Cambridge Mass : Harward University Press, 1926), pp. 92-102.

<sup>๒</sup>สตีเวน เหลืองอร่าม, หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์กร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แพรววิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๑๐๔, อ้างจาก บุญชนะ อิตถากร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง, พระนคร : โรงพิมพ์พระจันทร์, ๒๕๐๐.

<sup>๓</sup>Fread E. Fiedler, Martin M. Cheners and Paul M. Bons, Implications, Perspectives in Leadership Effectiveness (U.S.A. : Oberlin Printing Co., 1980), p. 12.

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ของผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็นข้อใหญ่ ๆ ๔ ข้อ ดังนี้

๑. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงาน เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการขยายงานขององค์การในปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การเพิ่มขึ้น

๒. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพสมองเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับผู้นำต่อหน้าที่ผู้บริหารมาก อาจแยกพิจารณา ดังนี้

๒.๑ ความสามารถทางด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหารทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

๒.๒ ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร ทำให้นักบริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่จะ เป็นสัญลักษณ์ได้

๒.๓ ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ และเป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

๒.๔ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่าง ๆ ได้

๒.๕ ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องขังใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และความต้องการของลูกค้ำหรือประชาชน

๒.๖ ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นจะทำให้สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี

๓. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์ เพราะผู้มีรูปร่างสมบูรณ์จะมีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่สุขภาพดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นให้ยอมรับนับถือว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อุตุน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะได้

๔. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบด้านนี้ของผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร คือความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุดีภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบ<sup>๑</sup>

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำและลักษณะของผู้นำที่คตินั้น อาจสรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำและความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

เจนกินส์และแบลคแมน (Jenkins and Blackman) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ประสบผลในการบริหาร พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกลักษณะของผู้บริหารกับการบริหารรูปแบบการติดต่อสื่อสารและบรรยากาศในโรงเรียน<sup>๒</sup>

จากการวิจัยเปรียบเทียบ ผู้นำและคนที่ไม่ใช่ผู้นำ สต็อกคิลล์พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างเขววนับัญญากับความเป็นนักวิชาการ ความเชื่อถือได้กับความรับผิดชอบ การร่วมมือทางสังคมกับสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจของผู้นำ<sup>๓</sup>

<sup>๑</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๓), หน้า ๒๔๓-๒๔๖.

<sup>๒</sup>Daniel E.Griffiths, "Administrative Theory, Relationships and Preparation", Review of Educational Research, Vol.XXVIII, No. 4. October 1959, p. 343.

<sup>๓</sup>ดร.บุญทัน ดอกไธสง, ทฤษฎี : การบริหารองค์การ (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๔๐๐.



ปราโมทย์ เดชอัมพร ทำการวิจัย เรื่อง "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย" พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ ๔ ด้านคือ การมีอำนาจอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมทางการบริหารงานได้จากข้อค้นพบดังกล่าวนี้ทำให้สามารถใช้ เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ โดยการพิจารณาบุคคลที่แสดงออกในลักษณะของพฤติกรรมส่วนตัว เกี่ยวกับการ เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจอิทธิพลในด้านคำพูดหรือคำสั่ง มีความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปราย หรือกิจกรรมกลุ่ม ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นที่พอใจของกลุ่ม มีความรับผิดชอบสูง มีความเพียรพยายามตั้งใจปฏิบัติงาน จดจ่อกับงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ มีอารมณ์หนักแน่นสุขุม ปราศจากความวิตกกังวล บุคคลที่มีพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมทางการบริหารทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงด้วย ซึ่งน่าจะเชื่อได้ว่า เป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้<sup>๑</sup>

#### คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

✓ คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional Qualification" คำว่า "Professional" หมายถึงความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้และนำไปใช้ได้ ในการทำงาน ให้ได้มาตรฐานของงานที่ได้ฝึกฝนมา<sup>๒</sup> คำว่า "Qualification" หมายถึงความถึงการพรรณาคำความรู้ ความสามารถและทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสามารถที่จะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ<sup>๓</sup> ดังนั้นคำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" จึงหมายถึงความรู้และประสบการณ์

<sup>๑</sup>ปราโมทย์ เดชอัมพร, "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๒), หน้า ๗๔.

<sup>๒</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education 3 rd.ed. (New York : McGraw Hill Book Company, 1973), p. 440.

<sup>๓</sup>Ibid, p. 464.

ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ หรืองานที่จะทำ ซึ่งตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ดังจะเห็นได้จากการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาระดับต่าง ๆ ไว้ให้เห็นชัดดังนี้

ในประเทศสหรัฐอเมริกา มลรัฐเคนทักกี ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งศึกษาธิการ (Superintendent) ไว้ดังนี้

๑. ต้องมีวุฒิน้อยปริญญาโท
๒. มีประสบการณ์ในการสอนที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย ๕ ปี และ/หรือเคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาอย่างน้อย ๕ ปี
๓. เคยผ่านการศึกษาด้านต่าง ๆ ดังนี้
  - การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย พัฒนาการของมนุษย์ การอ่าน จิตวิทยาการเรียนรู้ การสัมมนาการสอนตามหลักการสอน พื้นฐานทางการศึกษาเกี่ยวกับสังคมวิทยา จิตวิทยา ปรัชญาและประวัติศาสตร์
๔. ต้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหลังจากจบปริญญาโทแล้ว ตามจำนวนหน่วยกิตและชั่วโมงเรียนที่กำหนดไว้ในวิชาต่อไปนี้
  - การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพและวิชาที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถใน ๔ สาขาวิชา ดังนี้
    ๑. ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
    ๒. ทัศนคติและค่านิยม
    ๓. ความสัมพันธ์ของมนุษย์
    ๔. ความเข้าใจงาน<sup>๑</sup>

ในมลรัฐแมริแลนด์ ผู้ที่จะเป็นศึกษาธิการ จะต้องมียุทธศาสตร์ดังนี้

๑. จะต้องมิใช่รับรองวิชาชีพ
๒. ต้องมีวุฒิน้อยปริญญาโทจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง

---

<sup>๑</sup>Elizabeth H. Woellner, Requirements for Artificiation (Chicago and London : The University of Chicago Press, 1974), p. 89.

๓. เป็นผู้ที่เคยผ่านการสอนที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย ๓ ปี และเป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารหรือศึกษานิเทศก์มาแล้วอย่างน้อย ๒ ปี

๔. จะต้องเคยผ่านการศึกษาระดับบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษา หลักสูตร ๒ ปี จากสถาบันที่ได้รับการรับรอง<sup>๑</sup>

ในมลรัฐนิวแฮมป์เชียร์ ผู้ที่จะเป็นศึกษาธิการต้องมีคุณสมบัติดังนี้

๑. จะต้องมีความรู้อย่างน้อยปริญญาโท

๒. จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพดังนี้คือ การเงินโรงเรียน บุคลากรโรงเรียน การนิเทศการศึกษา การบริหารโรงเรียน การบริหารงานธุรการ การพัฒนาหลักสูตร การวางผังอาคารเรียน ความสัมพันธ์ชุมชน และกฎหมายการศึกษา

๓. เป็นผู้ที่เคยผ่านการอบรมด้านวิชาชีพการบริหารในสถาบันที่มีการรับรองโดย The Northeast Commissioner of Education

๔. จะต้องมีความรู้ในการสอนอย่างน้อย ๔ ปี และมีความรู้ในการบริหารการศึกษา หรือการนิเทศศึกษามาอย่างน้อย ๓ ปี<sup>๒</sup>

ในประเทศไทย ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ ได้มีการกำหนดลักษณะหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งหัวหน้าส่วนการศึกษาดังนี้ ต้องเป็นชาย มีวุฒิตั้งแต่อ.กศ. ป.กศ.สูง ป.ม. หรือ พ.ม. โดยผู้ที่มีวุฒิตั้งกล่าวจะต้องเคยรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาธิการอำเภอ ครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี สำหรับผู้ที่มีวุฒิปริญญาทางการศึกษาต้องรับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า ๔ ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด หรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนการศึกษาจังหวัดมาแล้วไม่น้อยกว่า ๑ ปี หรือเคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าหมวดการศึกษา ศึกษาธิการอำเภอ ครูใหญ่หรือ

<sup>๑</sup>Elizabeth H. Woellner, Requirements for Artificiation, p. 89.

<sup>๒</sup>Ibid, p. 130.



ศึกษานิเทศก์มาแล้วไม่น้อยกว่า ๒ ปี<sup>๑</sup>

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติด้านวิชาชีพหมายถึง วุฒิ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะของงาน ในด้านความรู้ที่ยังแยกย่อยออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ความรู้ทั่วไป ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับมานุษยวิทยา สังคมวิทยา การเมือง การปกครอง วิทยาศาสตร์ และศิลปศาสตร์ เป็นต้น และความรู้ด้านวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับวิชาการบริหาร การศึกษา กฎหมายการศึกษา เป็นต้น

### ความสามารถในการบริหารงาน

การบริหารงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม ตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลคือผู้บริหารการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อจําเริญการอย่างรอบคอบ ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์สำคัญ ๔ ประการ ประการหนึ่งที่สำคัญคือ หลักความสามารถ หมายถึง การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด เข้าปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกอาจใช้วิธีการต่าง ๆ กันตามความเหมาะสม เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก เป็นต้น<sup>๒</sup>

ในการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่าง ๆ กัน ที่น่าสนใจคือแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน แคทซ์พบว่าทักษะที่จําเริญในการบริหารงานของผู้บริหารมี ๓ ประการ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) และทักษะ

---

<sup>๑</sup>ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๐), หน้า ๒๖.

<sup>๒</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๗๐.

เชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)<sup>๑</sup>

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึงความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

๑. ทักษะทางด้านวางแผน
๒. ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร
๓. ทักษะทางด้านการจัดการ

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมอย่างน้อย ๒ อย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างมากคือ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือของกลุ่ม ที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายามเข้าใจคนอื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ทักษะของผู้บริหารทั้ง ๓ ประการนี้จะมีขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถหลาย ๆ อย่างเช่น มีความรู้เรื่องการวางแผน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ทฤษฎีการบริหาร มีความสามารถในการใช้ภาษา มีไหวพริบ ฉลาด ฯลฯ และสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้คือ ความสามารถในการสร้างเสริมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงความเป็นผู้นำนั่นเอง<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup>Charles F.Faber and Gilbert F.Shearron, Elementary School Administration-Theory and Practice (U.S.A. : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1907), p. 212.

<sup>๒</sup>วิจิตร ศรีสอาน, สุภรณ์ ศรีพหล และ สุรัฐ ศิลปอนันต์, หลักและระบบการบริหารการศึกษา (กรุงเทพ : โรงพิมพ์อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๓), หน้า ๓๗-๓๘.

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะนำทักษะทั้ง ๓ ประการนี้ไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจของตน ผู้บริหารการศึกษา ก็เช่นเดียวกัน แต่ภารกิจของผู้บริหารการศึกษาจะแตกต่างไปจากภารกิจของผู้บริหารหน่วยงานอื่น จากรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งหนึ่งนั้น จะพบว่าผู้บริหารปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนในแต่ละงานมากน้อยต่างกัน ดังนี้

ศิวทิพย์ เหล่าสัมฤทธิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคกลาง พบว่า หัวหน้าส่วนการศึกษาในภาคกลางจะปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลมาก เป็นอันดับหนึ่ง งานความสัมพันธ์เกี่ยวกับชุมชนมากเป็นอันดับสอง งานวิชาการเป็นอันดับสาม และงานธุรการ การเงิน เป็นอันดับสุดท้าย<sup>๑</sup>

เจริญ ฉัตรหลวง ทำการวิจัยพบว่า หัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ ปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลมาก เป็นอันดับหนึ่ง การบริหารงานเกี่ยวกับการมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากเป็นอันดับสอง การบริหารงานธุรการ การเงิน มากเป็นอันดับสาม และการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับสุดท้าย<sup>๒</sup>

จากการวิจัยเรื่องบทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประสงค์ มากนวล พบว่า หัวหน้าส่วนการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงไปเป็นงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานธุรการ การเงิน

<sup>๑</sup>ศิวทิพย์ เหล่าสัมฤทธิ์, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคกลาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๔.

<sup>๒</sup>เจริญ ฉัตรหลวง, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๑๕-๑๒๕.



และงานวิชาการ<sup>๑</sup>

สมศักดิ์ ปรีวัชรากุล ศึกษาบทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้ พบว่า หัวหน้าส่วนการศึกษาในภาคใต้ปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคคลมาก เป็นอันดับหนึ่ง การมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับชุมชนเป็นอันดับสอง งานวิชาการเป็นอันดับสาม และงานธุรการ การเงินและการให้บริการเป็นอันดับสี่<sup>๒</sup>

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า การกิจที่ผู้บริหารการศึกษาระดับจังหวัดจะต้องปฏิบัติ นั้น มี ๔ ประการคือ งานบริหารบุคคล งานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับชุมชน งานวิชาการและงานธุรการ การเงินและการให้บริการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความรู้หลาย ๆ ประการจึงจะสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

---

<sup>๑</sup> ประสงค์ มากนวล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ", หน้า จ-ฉ.

<sup>๒</sup> สมศักดิ์ ปรีวัชรากุล, "บทบาทของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๑๕๓-๑๕๖.