

บทที่ 2

เอกสารและวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
เขตตรวจราชการที่ 3 จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 3
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำ
4. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 4.1 คุณลักษณะส่วนตัว
 - 4.2 คุณลักษณะวิชาชีพ
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารสถานศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 3

การตรวจราชการเป็นกลไกสำคัญของฝ่ายบริหารในการติดตาม กระตุ้น เร่งรัดให้
หน่วยงานและสถานศึกษา ปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนนโยบาย
โครงการของหน่วยงานที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน สามารถแก้ไขปัญหา
การปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ ตลอดจนช่วยประสานแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
ในทันที การตรวจราชการในปัจจุบัน มีกฎหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาทุกระดับ
กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม
ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา

2. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 20
ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ มีผู้ตรวจราชการกระทรวง เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจราชการ
ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ติดตาม และประเมินผลระดับนโยบาย เพื่อนำเสนอให้คำปรึกษาและแนะนำ
เพื่อการปรับปรุงพัฒนา

หลักการจัดการการบริหารในเขตพื้นที่การศึกษา

ตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้วางรูปแบบการบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาศัยหลักในการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา คือ

1. มีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ โดยการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาจะใช้กรอบนโยบายของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแนวทางในการบริหารจัดการและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาจะกำหนดนโยบายตามความต้องการและจำเป็นของพื้นที่การศึกษาของตน เพื่อบริหารและจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
2. จากนโยบายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาภารกิจหลักของเขตพื้นที่การศึกษา คือ การกำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาได้บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายโดยสถานศึกษามีอิสระในการดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารงานทั่วไป
3. มีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา โดยเขตพื้นที่ศึกษามีมาตรฐานและดัชนีชี้วัดคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน สามารถประเมินและตรวจสอบได้
4. เขตพื้นที่การศึกษามีการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. เขตพื้นที่การศึกษามีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อการบริการและการจัดการศึกษาจากภาครัฐ เอกชน องค์กรและบุคคลต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
6. เขตพื้นที่การศึกษาเปิดโอกาสให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ มีส่วนร่วมและเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบในรูปแบบของคณะกรรมการ

อำนาจและหน้าที่ของการตรวจราชการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับ ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรได้ต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า ผู้นำและภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก จนบางครั้งนักการศึกษา นำมาใช้เป็นคำเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาลักษณะของคำทั้งสองคำแล้ว จะมีความแตกต่างกันบ้าง กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นตำแหน่งโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล ส่วนภาวะผู้นำจะเป็นกระบวนการ ซึ่งความหมายของคำสองคำมีดังนี้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นคำที่นิยมใช้กันทั่วไปพบว่ามิใช่ในภาษาอังกฤษเมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1300 และได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ (2539, หน้า 265) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมหนึ่ง

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 97) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่สามารถูงใจบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยเกิดจากศรัทธา เลื่อมใส ผู้นำเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดผลดีที่จะทำให้องค์การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

วรวิทย์ จินดาพล (2542, หน้า 24) กล่าวว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าแทน ซึ่งอาจเกิดจากอำนาจหน้าที่หรือความสามารถที่มีเหนือบุคคลอื่นชักนำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

แฮลพิน (Halpin, 1966, pp. 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ต่อไปนี้

1. ผู้นำคือ ผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน
2. ผู้นำคือ ผู้ที่มีบทบาทมากกว่าคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน
3. ผู้นำคือ ผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในการที่จะนำหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับการเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำคือ ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell et al., 1967, p. 162) ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีอำนาจ มีความคิด มีความรอบรู้และมีความสามารถในการตัดสินใจจนทำให้คนอื่นในกลุ่มยอมรับนับถือ

ดันน์ และคณะ (Dunn et al., 1973, p. 178) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นโดยชักชวนให้คนอื่นมาร่วมปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจจนทำให้ผู้อื่นยอมรับ และมีความสามารถในการชักจูงใจผู้อื่นมาร่วมปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้หลายความหมาย ดังนี้

วรวิทย์ จินดาพล (2542, หน้า 24) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ โดยมุ่งเน้นอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ถวิล เกื้อกุลวงศ์ (2530, หน้า 219) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลต่อบุคคลที่ใช้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งและสั่งการโดยกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะกิจ หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

เทือน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่จะใช้ศิลปะการใช้ถ้อยคำหรือการกระทำเพื่อให้คนอื่นคล้อยตาม และปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 58) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยกระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้ความร่วมมือกับผู้นำดำเนินงานจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

พลังเคทท์ (Plunkett, 1992, p. 325) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่น ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับความเคารพ ความมั่นใจ จงรักภักดีและให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่นำมาใช้ เพื่อให้คนอื่นคล้อยตามและปฏิบัติตามอย่างเต็มใจและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเมื่อนำความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำมาสรุปจะได้ว่าผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการใช้ความพยายามที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์สาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารแล้ว จะเห็นได้ว่า มีอยู่ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

1. ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการนำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถชี้แนะหรือบอกวิสัยทัศน์ของงาน และวิธีการทำงานได้ เพื่อช่วยกันผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องเอาชนะจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสร้างพลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับการทำงาน เพื่อให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ พันธะทางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาผูกพันอยู่กับความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหาร

3. ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้ และสร้างพลังความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถหรือเก่งที่จะสร้างศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้

4. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

แบบของผู้นำ

ในองค์การ เมื่อมีผู้นำเกิดขึ้นแล้ว การที่ผู้นำจะใช้พฤติกรรมแบบใดในการบริหารและจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การศึกษาเรื่องแบบของภาวะผู้นำจึงเป็นการเรียนรู้และวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดเน้นในพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและจำแนกแบบของภาวะผู้นำไว้หลายแบบด้วยกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีลักษณะแบบแตกต่างกันออกไป แบบใดจะเป็นแบบที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เหมาะสมของตัวผู้นำ ตัวของพนักงาน ตลอดจนสถานะและสภาพของงานที่เกี่ยวข้องกันอยู่ แบบของผู้นำที่พึงประสงค์ที่สุดก็คือ ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานควรจะสามารถชักจูงใจ และตัดสินใจเรื่องบุคคล ตลอดจนสามารถนำเอาแผนงานการบริหารงานบุคคลไปถ่ายทอด และปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน ถูกต้องตามที่พึงประสงค์มากที่สุด

ฟลิปโป (Flippo, 1966, pp. 230-232) ได้ศึกษาลักษณะแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากลักษณะและวิธีการใช้อำนาจ และได้สรุปแบบของผู้นำไว้ 3 แบบ ดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบอัตนนิยม (Autocratic Leader) แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ ก) แบบเจ้านาย เป็นผู้ที่ถืออำนาจตัดสินใจนโยบายของกลุ่มด้วยตนเอง ผู้นำจะวางแผนต่าง ๆ เอง เป็นคนเดียวที่ทราบเรื่องของการที่จะทำ และชี้บอกกิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกจะต้องทำให้มีการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจเต็มที่ ถือเอาความคิดเห็นของตนเป็นสำคัญ ไม่รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่ถือตัวและเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีวิธีการที่จะดำรงสถานภาพของตนเอง เช่น ไม่ให้คนอื่นทราบวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ให้สมาชิกรู้งานเฉพาะที่เกี่ยวกับตนเองเท่านั้น การติดต่อระหว่างคนในกลุ่มมีน้อย ข) แบบบิดาหรือญาติผู้ใหญ่ ผู้นำจะถือว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มเป็นเหมือนลูกหลานหรือญาติ แต่ก็ยังคงถือว่าตัวเองมีความสำคัญเป็นใหญ่กว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Fair Leader) เป็นแบบที่ผู้นำจะให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามใจชอบ เป็นไปตามสบาย การใช้อำนาจควบคุมมีน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นผู้นำที่คอยแต่ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือแก้ไขปัญหในงานให้ดีขึ้น

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) ในการปฏิบัติงาน ผู้นำแบบนี้มักเอาใจคนอื่นเป็นที่ตั้งจะให้โอกาสสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่เสมอ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง การดำเนินการบริหารกระทำในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุก ๆ ฝ่าย การบริหารงานเน้นหนักในความเข้าใจอันดี

เอทซIONI (Etzioni, 1965 อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, 2541, หน้า 362-364) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำโดยการศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานและเจ้าหน้าที่โดยทั่วไปซึ่งเป็นการพิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน สามารถสรุปแบบของผู้นำได้ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ผู้นำแบบนี้มักจะถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแบบนี้จะคล้ายกับผู้นำแบบอิตินิยม การวินิจฉัยสั่งการจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำจะยึดระเบียบเป็นสำคัญ มักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นมาเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะระวังตัวอยู่เสมอ การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปแบบการติดต่อสื่อสารทางเดียว

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ผู้นำแบบนี้จะชอบใช้อำนาจใช้วิธีการสั่งงานอย่างเดียว เพื่อแสดงว่ามีอำนาจ จะไม่รู้จักใช้วิธีเสนอแนะการทำงาน ขาดหลักการมนุษยสัมพันธ์บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและหวาดเกรงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาปรึกษาหารือเพื่อแสดงความคิดเห็น การติดต่อระหว่างกันเป็นการติดต่อ สื่อสารเป็นไปในรูปของการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่มที่มีความสามัคคีสูง ผลสำเร็จของงานเป็นของส่วนรวม

4. ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participative Leaders) การทำงานของผู้นำแบบนี้ส่วนใหญ่จะคล้ายกับแบบจูงใจ และประชาธิปไตยนิยมการปรึกษาหารือหรือเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดหลักการประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ซึ่งกันและกันในฐานะ ผู้ร่วมงาน ทำงานในนามของหมู่คณะหรือองค์กร ใช้ความร่วมมือร่วมใจ ในการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติงาน

ศูนย์ศึกษาการบริหารภาคตะวันตกกลาง มหาวิทยาลัยชิคาโก (The Midwest Administrative Center: University of Chicago) ได้ศึกษาแบบของภาวะผู้นำ โดยมีแนวความคิด พื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีความเชื่อว่า ระบบสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็น สองมิติคือ มิติด้านสถาบัน ซึ่งได้แก่ สถาบัน บทบาท ความคาดหวัง และมิติด้านบุคคล ได้แก่ บุคคล บุคลิกภาพ ทั้งนี้ ความต้องการมิติทั้งสองด้านมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะส่งผล สุดท้ายคือ พฤติกรรมสังคม

จากที่กล่าวข้างต้น นักวิชาการบริหาร ได้จำแนกแบบภาวะผู้นำออกแตกต่างกัน ซึ่งแล้วแต่การมองผู้นำงานที่ปฏิบัติและบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำชนิดนี้คือผู้นำที่ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นที่ผู้อื่นเสนอ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ถืออำนาจเป็นใหญ่ ผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพการทำงานสูง ผู้นำแบบเผด็จการ ไม่เหมาะกับการบริหารระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้ที่ทำงานเป็นอาจารย์มีความรู้ความชำนาญเฉพาะ
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำชนิดนี้คือผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ใช้หลักการและเหตุผลเป็นเครื่องตัดสินใจ ผู้นำแบบนี้เหมาะที่จะใช้ในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา เพราะเป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจหรือการดำเนินการ ยึดถือการปรึกษาหารือ ถืออำนาจของกลุ่มเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปตามอัธยาศัย หัวหน้านักจะไม่เข้ามายุ่งเกี่ยว ใครทำอะไรก็ได้ เป็นผู้นำหรือหัวหน้าแค่ชื่อเท่านั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงไปตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นซึ่งไม่ขัดแย้งหรือผิดจากระเบียบปฏิบัติเท่านั้น ปัญหาที่สำคัญของผู้นำแบบเสรีนิยมคือ ไม่มีการฝึกอบรมหรือไม่มีการจูงใจเพื่อจะทำงาน ผู้นำเสรีนิยมไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับแทบทุกหน่วยงาน

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคน เพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย องค์กรจะก้าวหน้าต้องอาศัยผู้นำที่ใช้ศิลปะ โน้มน้าวให้บุคคลในองค์กรคล้อยตาม ให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงานให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากนั้น ผู้นำยังเป็นผู้ที่ช่วยสร้างพลัง กำลังใจและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง ชงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่เข้ามารับหน้าที่นั้นจะต้องเกี่ยวข้อง

กับการปฏิบัติหน้าที่หลักที่สำคัญ 2 ด้านคือ

1. การจัดการเกี่ยวกับภายในเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัสดุ ประสานเข้าด้วยกัน

2. ทำงานร่วมกันได้อย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันการจัดการเกี่ยวกับภายนอกเพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ โดยมีการปรับตัวอย่างเหมาะสมมากที่สุดกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้สามารถหาประโยชน์หรือข้อดี และสามารถหลีกเลี่ยงข้อจำกัดหรือข้อเสียที่มีอยู่

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (ม.ป.ป., หน้า 59) สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับอิทธิพลและอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านบุคคล ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคคลในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มีการใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ด้านงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่องานตามอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่จะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

3. ด้านหน่วยงาน ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อหน่วยงานตามอำนาจหน้าที่ ผู้บริหารมีลักษณะที่จะช่วยสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง บรรยากาศในหน่วยงานจะแจ่มใส มีอิสระ เป็นกันเอง ในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำหรือขาดความเป็นผู้นำบรรยากาศในหน่วยงานจะเยียบเหงา ซึมเศร้า ไม่สดใส ไม่เป็นที่น่าเลื่อมใสศรัทธา

เทอร์รี่ (Terry, 1977, p. 412) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำไว้ว่า การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเป็นผู้นำกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ขาดความเป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ จะสนใจและให้กำลังใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและร่วมมือกันทำงาน แสดงความคิดเห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นและเข้าใจ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและทำงานโดยอาศัยหลักการแก้ไขปัญหาที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด โดยถือว่าเป็นสิ่งที่ตนเองต้องร่วมรับผิดชอบด้วย

2. ผู้บริหารที่ปราศจากความเป็นผู้นำ จะบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานแต่เพียงฝ่ายเดียวไม่ร่วมมือทำงานด้วยมักทำงานไม่เป็นและเกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทราบ จึงใช้อำนาจบังคับและสั่งการเป็นส่วนใหญ่ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจเงินเป็นใหญ่ ซื้อความสะดวกต่าง ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะเป็นการจัดต่อระเบียบ กฎหมายหรือไม่ รับผิดชอบแต่ไม่ยอมรับผิด ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะได้รับการตำหนิและถือว่าผู้อื่นทำให้เกิดขึ้น

วรวิทย์ จินดาพล (2542, หน้า 30) ได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของผู้นำจากแนวคิด เทอร์รี่ (Terry) และคองเกอร์ และคณะ (Conger and Other) และสรุปความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีองค์การ 4 ประการคือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Establishing Direction) หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดทิศทางระยะยาว โดยมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและคิдахากุสโลบายเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลที่ต้องการ
2. การรวมใจคน (Aligning People) หมายถึง ความสามารถในการรวมใจคนโดยการสื่อสาร ทำความเข้าใจในเรื่องทิศทางทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ผลักดันความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือของทีมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรับรู้ เข้าใจและยอมรับในความถูกต้องของวิสัยทัศน์และคิдахากุสโลบายที่ผู้นำมีต่อองค์การ
3. การจูงใจและการสร้างแรงบันดาลใจ (Motivating and Inspiring) หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นเพื่อเสริมกำลังใจของมนุษย์ สร้างความเปลี่ยนแปลงในลักษณะปลุกเร้าความสนใจ และมีพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง
4. การสร้างค่านิยมที่เหมาะสม (Value) ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติในค่านิยมที่เหมาะสม ใช้ระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการกำหนดคุณค่าของมนุษย์ ใช้หลักธรรมเป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติ สร้างจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีต่อองค์การและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สร้างค่านิยมของบุคคลให้ผสมผสานกับเป้าหมายขององค์การ

จากที่กล่าวมา เห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์การและผู้บริหารทุกคน เพราะจะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามเป้าหมาย ผู้นำในองค์การจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าให้บุคคลในองค์การคล้อยตาม เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์การให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลในองค์การคล้อยตามและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจจะเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความโดดเด่นเหนือผู้อื่น ได้แก่ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ มีความเข้าใจสถานการณ์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาดรอบรู้ มีความเด็ดขาด มีความเชี่ยวชาญ มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและผู้ตามได้อย่างถูกต้องทุกสถานการณ์

คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นลักษณะของผู้นำในความสามารถที่จะนำกลุ่มทำกิจกรรม หรือการนำบุคคลในองค์การปฏิบัติการกิจของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถ แก้ไขปัญหา สร้างขวัญและกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงานด้วยบรรยากาศที่ดี ดังนั้นคุณลักษณะ ของผู้นำจึงเป็นลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีศักยภาพทางความรู้ มีทักษะที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้มีนักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้หลายท่านด้วยกัน คือ

สต็อกคิล (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำและ กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านกายภาพ ได้แก่ ร่างกายแข็งแรง ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก มีเชาว์ปัญญา
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการปรับตัว ความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ
3. คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ขยัน อดทน รู้จักวิธีทำงาน ให้สำเร็จ ต้องการความสำเร็จ
4. คุณลักษณะด้านสังคม ได้แก่ ความสามารถในการบริหาร การให้ความร่วมมือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

พลังเครทท์ (Plunkett, 1992, p. 327) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถในงานทักษะทางเทคนิคทางการบริหาร
2. รู้จักตัวเองและค้นหาแนวทางการปรับปรุงตนเอง
3. รู้จักผู้ได้บังคับบัญชาและดูแลสวัสดิการ
4. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
5. เป็นตัวอย่างที่ดี
6. มั่นใจว่างานแต่ละอย่างชัดเจนเข้าใจได้ตรงกัน ได้รับการดูแลประสบความสำเร็จ
7. ฝึกให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. ตัดสินใจได้ดี
9. พัฒนาความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับผู้ได้บังคับบัญชา
10. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสามารถ
11. มีความรับผิดชอบในผลการทำงาน

เทือน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 71) ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญหรือ ลักษณะเด่นของผู้นำไว้ 6 ประการคือ

1. ความฉลาดและไหวพริบดี มีความรอบรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้แก่ เหตุการณ์ปัจจุบัน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ

2. เป็นคนมีน้ำใจ มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลา ซื่อสัตย์ ขยันหนักแน่น รักษาระเบียบวินัยและอ่อนโยน

3. มีความคล่องแคล่ว ฉับไว มีลักษณะกระตือรือร้นต่อการทำงาน ทำงานได้เร็วปรับตัวได้ดี สามารถใช้วิกฤติการณ์แก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น

4. มีความรับผิดชอบโดยรับผิดชอบในงานที่ทำ ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด ผลิตผลที่ยอมรับผลิตด้วยความเต็มใจ

5. มีความสามารถในการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้ดี รวดเร็วและถูกต้อง มีเหตุผลมั่นใจในตนเอง

6. มีความสามารถในการจูงใจ สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาร่วมมือกันปฏิบัติงาน

ขงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 52-53) ได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ควรประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์

2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตลอดทั้งการเตรียมการเพื่อรับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคตได้

3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง มีทางออกในการจัดการกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์ และข้อจำกัด

4. ความสามารถในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญกล้าเสี่ยงของผู้นำด้วย

5. ความสามารถในการสื่อสาร ผู้นำจะต้องสื่อสารได้กับบุคคลทุกระดับ ในองค์กรมีความสามารถในการพูดโน้มน้าวจูงใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรองตลอดทั้งความสามารถในการนำประชุม

6. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่น ๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนา ความรู้ในงานที่รับผิดชอบและข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. ความขยันขันแข็งมีความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อง่าย ๆ ทนต่อความยากลำบากได้

8. การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ยึดติดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคง

9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์

10. ความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่าง ๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานน่าคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

12. ทำงานภายใต้สภาวะการณ์ที่กดดันได้ สามารถบริหารความเครียดและความกดดันที่เกิดขึ้นและกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว

13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กร

14. มีความสามารถในการวางแผนและประสานแผนได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

15. มีสัมพันธภาพที่ดี ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์กร

16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

17. มีเชาว์ปัญญาและการใช้วิจารณญาณที่ดี

18. เป็นผู้มีความรู้คุณธรรมและหลักการที่ดี

ศจิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 31-33) กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำที่ควรปลูกฝังให้มีขึ้นในตัวของผู้ผู้นำ 5 ประการคือ

1. คุณลักษณะทางสติปัญญา ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ คิดอะไรได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหา ความคิดสมเหตุสมผล มีสามัญสำนึก รู้สึกผิด ชอบ ชั่ว ดี มีดุลยพินิจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การติดต่อสื่อสารที่ดี ความจดจำ ความยืดหยุ่นตื่นตัวในการศึกษาหาความรู้มีความคิดสร้างสรรค์

2. คุณลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์แข็งแรง มีความทรหดอดทนทนต่อความยากลำบากตรากตรำ มีบุคลิกทั้งกิริยาท่าทาง การแสดงออกและการแต่งตัว

3. คุณลักษณะทางอารมณ์ ได้แก่ การมองโลกในแง่ดีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้ที่มีจิตใจหนักแน่น เยือกเย็น มีความอดกลั้นสูง มีการบังคับตนเองหรือมีความสำรวมตนได้ดี มีความกระตือรือร้น สนใจเอาใจใส่ต่อหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ ความแนบเนียน การสังคมดี อารมณ์ขัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใฝ่รู้ หรือเป็นคนอยากรู้อยากเห็นในสิ่งที่พึงควรรู้ควรเข้าใจ

4. คุณลักษณะทางอุปนิสัย ได้แก่ ความตรงไปตรงมา ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความสำนึกในหน้าที่ ความไว้วางใจ ความกล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง ความเข้มแข็งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว ความเสียสละและไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด

5. หลักธรรม ประกอบด้วย มีอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา มีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยาจา อตถจริยา สมานัตตา

บรรยงค์ ไคจินดา (2542, หน้า 299) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ต้องมีคุณสมบัติเชิงพฤติกรรมใน 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะทางด้านสติปัญญา ความรู้ ความคิด
 2. ทักษะในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่โดยตรง
 3. ทักษะในการใช้มนุษยสัมพันธ์
 4. ทักษะทางสารสนเทศ (Communication Skill) คือความสามารถใช้ระบบข่าวสารเพื่อการบริหาร รวมทั้งแบบติดต่อสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ได้
- จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านส่วนตัว อันได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความกระตือรือร้น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีบุคลิกภาพที่ดี ด้านที่ 2 คือ คุณลักษณะวิชาชีพ ได้แก่ วิสัยทัศน์กว้างไกล ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา การวางแผน การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ การมอบหมายงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารคุณภาพ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ใช้กรอบความคิดจากการสังเคราะห์แนวคิดของสต็อกคิล (Stogdill) จำลอง นักฟอน และลูเมรี จันทรหอม ซึ่งได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ใน 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะด้านวิชาชีพ โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นงานหลักที่สำคัญของผู้บริหาร การตัดสินใจอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว ย่อมมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน การตัดสินใจที่ดีย่อมเกี่ยวข้องกับการทำ

ความเข้าใจกับปัญหา การแสวงหาข้อมูลเพื่อสร้างทางเลือกหลาย ๆ ทาง พิจารณาคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อนำไปดำเนินการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2539, หน้า 127) ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า หมายถึง การเลือกระหว่างทางเลือกซึ่งคาดหวังจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงพอใจจากปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

ทองใบ สดขารี (2543, หน้า 325) ให้ความหมายการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจหมายถึง กระบวนการในการพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหาใด ๆ จนเกิดความมั่นใจในการเลือกทางเลือกหนึ่ง ทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือการดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การตัดสินใจคือการเป็น กระบวนการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเลือก ซึ่งเป็นการคาดหวังว่าจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การตัดสินใจจะมีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการบริหารและต่อผู้บริหารการศึกษา เนื่องจาก งานที่ปฏิบัติจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจที่ชัดเจน ครอบคลุม สมเหตุสมผล และทันเวลา

2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ซึ่งจะใช้เป็นตัวกระตุ้นและเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติอยากปฏิบัติงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม การคิดอย่างผู้มีปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความคิดที่ใช้เหตุผลรวมเข้ากับการคิดประเภทใช้มโนภาพ หรือความเพ้อฝัน ประกอบเข้าด้วยกันความสามารถในการคาดคะเน นอกจากนี้ยังเป็นการคิดหาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในเหตุการณ์ในอนาคต

อรุณ รักธรรม (2533, หน้า 177) ได้ให้ความหมายของความคิดริเริ่มไว้ว่า หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่ง พร้อมทั้งสามารถแสดงข้อคิดเห็น เพื่อจะแก้ไขสิ่งนั้นให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น

กิติ ดยัคคานนท์ (2533, หน้า 73) กล่าวว่า ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดี ไม่ได้ เป็นได้แต่ผู้ตาม แต่ถ้ามีเหตุบังเอิญได้ขึ้นนั่งเก้าอี้ผู้บริหาร จะด้วยเหตุใดก็ตามหน่วยงานนั้นก็จะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น เพราะความรู้เรื่องของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ

1. ความเจริญตามธรรมชาติ ความเจริญตามปกติ กล่าวคือ หน่วยงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำบริหารงานไปตาม ขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้แล้ว และตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาในแต่ละปี ผลงานที่เกิดขึ้นก็เป็นไปตามปกติ

2. ความเจริญจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นความเจริญรุ่งเรืองจากผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำจะเป็นปัจจัยที่มีแรงเสริมให้การดำเนินงานของหน่วยงานเจริญรุดหน้าเป็นทวีคูณ

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 323-324) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ดีที่สุดภายในบรรยากาศที่ปล่อยให้ทำได้ตามอำเภอใจ บรรยากาศที่สนับสนุนการค้นหาความคิดเห็นใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ของการกระทำสิ่งต่าง ๆ ผู้บริหารเป็นจำนวนมากจะยุ่งยากในการยอมรับบรรยากาศดังกล่าวนี้ จะรู้สึกไม่สบายต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เรื่อย ๆ และยังเป็นห่วงว่าภายในบรรยากาศแบบปล่อยให้ทำตามอำเภอใจ การรักษาระเบียบวินัยหรือการควบคุมอาจจะได้รับความเสียหายได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้ดังนี้

1. การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การสนับสนุนความคิดเห็นใหม่ ๆ
3. การยอมให้มีการเกี่ยวข้องระหว่างกันมากขึ้น
4. การอดทนต่อความล้มเหลว
5. การให้เป้าหมายที่ชัดเจนและความเป็นอิสระในการบรรลุถึงเป้าหมาย
6. การยกย่อง การให้โบนัสหรือการเพิ่มเงินเดือน

จากความหมายและความสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น เป็นความสามารถในการคิดหรือกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีอยู่แล้วในตัวของผู้บริหาร แต่ยังคงขาดซึ่งการนำออกมาใช้ประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารหรือ ผู้นำจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนให้เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่จะก่อให้เกิดความเชื่อถือและความมั่นใจในการกระทำต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ผูกพันอยู่กับหน้าที่ ผู้บริหารในฐานะหัวหน้าของหน่วยงานเป็นผู้มีอำนาจบังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความรับผิดชอบมากกว่าตามไปด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2530, หน้า 278) ได้ให้คำจำกัดความของความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง ข้อผูกพันของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันสืบเนื่องมาจากการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง

จากความหมายและความสำคัญของความรับผิดชอบที่กล่าวแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบหมายถึง ข้อผูกพันของบุคลากรในหน่วยงานที่จะปฏิบัติงาน โดยมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่การงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ยอมรับผลการกระทำหากเกิด

ข้อผิดพลาดหรือข้อตำหนิ และพยายามปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ความรับผิดชอบจะมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร เพราะความรับผิดชอบจะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อีกทั้งความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบทั้งของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากภาระหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำ จะต้องเกี่ยวข้องและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นอีกเป็นจำนวนมากทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้เทคนิควิธีที่จะทำให้บุคลากรขององค์การมีความเข้าใจในการทำงาน ยอมรับซึ่งกันและกันให้ความร่วมมือทำงานด้วยความเสียสละรับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำจะสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์การร่วมมือร่วมใจกันทำงานได้มากน้อยเพียงใด

พลสุข สังข์รุ่ง (2539, หน้า 236) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจ หมายถึงวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งจูงใจ (Motive) สิ่งจูงใจอาจเกิดขึ้นได้จากภายนอกและภายในตัวบุคคล ความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งที่จูงใจให้เกิดพฤติกรรม การจูงใจจึงหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามสิ่งที่จูงใจ

ปีนเดอร์ (Pinder, 1984, p. 84) กล่าวว่า แรงจูงใจในความหมายทางจิตวิทยาหมายถึงสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง การที่ต้องการแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า

บาร์นาร์ด (Barnard, 1926, pp. 92-102) กล่าวว่า ความสามารถในการจูงใจคน ถ้าผู้นำขาดเสีย แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ก็ยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ และยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ

ลีลา สนิทานุเคราะห์ (2530, หน้า 134) กล่าวว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานตามที่เราร้องการ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นอาจเป็นวัตถุที่มองเห็นเช่น อาหาร เงินตรา หรือเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น การชมเชย การเห็นอกเห็นใจ หรือการเห็นชอบด้วย เป็นต้น ความแตกต่างกันของบุคคลในองค์การ ทำให้ความต้องการของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน พนักงานในองค์การจะพอใจในสิ่ง จูงใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจะใช้เทคนิควิธีการเพื่อจูงใจให้บุคคลทำงานและได้งานมากที่สุด ดีที่สุด โดยดึงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ของพนักงานออกมาใช้เพื่อประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด ถ้าผู้บริหารสามารถทราบแรงจูงใจของแต่ละ

บุคคลที่จะอยู่ในฐานะได้เปรียบที่จะทราบพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ถ้าการตั้งใจดำเนินงานจะถูกกระทบกระเทือน ทำให้ความสามารถของบุคคลลดน้อยลง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 113) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

จากความหมายและความสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่า หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำหรือผู้บริหาร คือต้องพยายามแสวงหาเทคนิควิธีต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์ให้พนักงาน ผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา เกิดความพึงพอใจในงาน เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลในองค์กร ทำให้บุคคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติในทางองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร

5. ความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้นเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหารหรือผู้นำที่จะต้องมีความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น คล่องแคล่วว่องไว มีใจจดจ่อที่ดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งองค์กรใดมีผู้นำที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความกระตือรือร้นตามไปด้วย

ทวี วงศ์พูน (2536, หน้า 110) ให้ความหมายของความกระตือรือร้นไว้ว่า คือการแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2528, หน้า 353) กล่าวว่าไว้ว่า ความกระตือรือร้น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 29) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรใดมีผู้นำที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความกระตือรือร้นตามไปด้วย แต่ถ้าผู้นำเฉื่อยชาไม่มีชีวิตชีวา ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะหมดความศรัทธาเช่นกัน ฉะนั้น ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ดนัย เทียนพูน (2534, หน้า 194) กล่าวว่าไว้ว่า สิ่งทีผู้นำองค์กรจะต้องมีคือ มีความกระตือรือร้นได้แก่ ต้องมีความมุ่งมั่นเอาใจจริงเอาใจในการทำงาน มีความรู้สึกต่อการยอมรับจากความเคยชิน โดยแสดงความรู้สึกที่จะเปลี่ยนแปลง แสวงหาหรือใฝ่หาวิธีการทำงานที่ทำให้รู้สึกสนุกในการทำงาน รู้สึกตื่นเต้น ตลอดจนมีความทะเยอทะยาน เพื่อความก้าวหน้าทั้งต่อองค์กรและตนเอง

การปฏิบัติงานของผู้บริหาร คุณลักษณะหนึ่งที่ผู้บริหารควรกระทำให้เกิดขึ้น ได้แก่ ความมีชีวิตชีวา กระฉับกระเฉง ไม่เชื่องซึม อีกทั้งผู้บริหารต้องกระตุ้นหรือสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม คุณลักษณะดังกล่าวจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหาร การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การติดต่อสื่อสารจะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ความคิด และการตัดสินใจของบุคคลให้มีความเข้าใจตรงกัน

ทองใบ สดขารี (2543, หน้า 283) กล่าวถึงความหมายของการสื่อสารไว้ว่า การสื่อสารหมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ได้แลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกัน โดยต่างฝ่ายต่างต้องเปลี่ยนแห่งความหมายของการสื่อสารให้ตรงกัน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 118-119) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การติดต่อสื่อสารคือสื่อหรือเครื่องมือซึ่งมนุษย์ใช้สำหรับเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับฝ่ายอื่น ๆ การติดต่อสื่อสารจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับ ขนาด ความพร้อม และความตั้งใจในการเสริมสร้างและพัฒนาให้เกิดความเข้าใจเป็นสำคัญ

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 187) กล่าวว่า งานแต่ละอย่างจะสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการติดต่อสื่อสาร ทั้งนี้ เพราะการบริการงานเป็นการติดต่อประสานงานให้ผู้อื่นดำเนินงานตามคำสั่งของผู้บริหาร

วินิจ เกตุจำ (2535, หน้า 155-156) กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารว่ามีดังนี้

- 1) การสื่อสารมีความจำเป็นมากขึ้น เนื่องจากการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กร ซึ่งไม่สามารถจะใช้วิธีการสื่อสารปกติธรรมดาในชีวิตประจำวันได้อีกต่อไป
- 2) ถ้าองค์กรมุ่งใช้วิธีการบริหารงานโดยยึดบุคคลเป็นหลักเท่าใด การสื่อสารจะต้องมีความจำเป็นมากขึ้นตามไปด้วย
- 3) แม้ว่าองค์กรจะใช้เครื่องมือที่ทันสมัยแทนการทำงานของมนุษย์ การสื่อสารจะต้องถูกนำมาใช้ในการสื่อความหมาย เพื่อให้รู้วิธีใช้เครื่องมือเหล่านั้น
- 4) ถ้ามีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในหน่วยงานเมื่อใด การสื่อสารก็จำเป็นต้องใช้เมื่อนั้น
- 5) การสื่อสารด้วยมนุษย์ยังจำเป็นอยู่ แม้จะมีเทคนิคที่ทันสมัยมาช่วยมากมาย เพราะมนุษย์สามารถถ่ายทอดข้อมูลหรือข่าวสารในด้านความคิด ความรู้สึก ค่านิยมและเจตคติได้มากกว่าเครื่องมือหรืออุปกรณ์

6) การสื่อสารในองค์การที่ดีจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานแก่ทุกฝ่าย

มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1979, pp. 49-61) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีต่อบทบาทของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. บทบาททางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับ ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะใช้เวลาของการติดต่อสื่อสารประมาณร้อยละ 45 กับเพื่อนร่วมงาน ประมาณร้อยละ 45 กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน และประมาณร้อยละ 10 กับผู้บังคับบัญชา
2. บทบาททางด้านข่าวสาร ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องที่จะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสาร การให้ข่าวสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยส่วนรวมแก่เพื่อนร่วมงาน กลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง
3. บทบาทด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการในโครงการใหม่ ๆ ต้องจัดการกับอุปสรรคและความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกและแผนงานของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการติดต่อสื่อสารการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวไปยังบุคคลอื่น ๆ หรือผู้ได้บังคับบัญชา

จากความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารถือเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นด้วยความพึงพอใจ ผู้บริหารจะต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องและเหมาะสมถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้สามารถบริหารงานในองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของการทำงานจะสูงขึ้นถ้าการสื่อสารในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และในทางกลับกัน หากการสื่อสารในองค์การเกิดอุปสรรคและปัญหาในการสื่อสารการปฏิบัติงานขององค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพลดต่ำลง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจำนวนมากที่จะใช้หลักการแนวทางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ โดยการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารในทุก ๆ ส่วนขององค์การ

7. มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เป็นการนำความรู้จากพฤติกรรมของมนุษย์มาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความพึงพอใจ มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่จะชักจูง เสริมสร้างความร่วมมือของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

สมใจ เขียวสด (2536, หน้า 24) กล่าวว่า วัฏวามนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป หมายถึง การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรัก ความนับถือซึ่งกันและกัน การปรองดองกัน อยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข ส่วนมนุษยสัมพันธ์ในความหมายของการทำงาน หมายถึงการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อยึดโยงน้ำใจ และความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกันกับบุคคลทุกระดับในองค์การ และมีความหวังดีผูกพันกับองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

วีรวัฒน์ นนทบุตร (2536, หน้า 52) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจกับคนอย่างกลมเกลียวและร่วมกันทำงานกับบุคคลอื่นไปสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีความสุข

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การเป็นผู้มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์ ความรู้สึกที่ดีต่อกันกับบุคคลในทุกระดับขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

บุญรอด บุญสำเร็จ (2535, หน้า 63) กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า นักพัฒนาจะต้องประพาดิตนให้เป็นคนที่เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ได้ เพื่อให้เกิดการประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ช่วยเหลือภารกิจที่รับผิดชอบให้เป็นไปอย่างราบรื่น เรียบร้อยบังเกิดผลดีแก่ชุมชนส่วนรวมตลอดจนแก่องค์กร

8. คุณธรรมและจริยธรรม

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งหากผู้บริหารไม่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว การกำกับดูแล คำแนะนำตักเตือนของผู้บริหารจะขาดความสำคัญลง ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม จะมีผลต่อการยอมรับของบุคลากรในองค์การสูง ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ยนต์ ชุ่มจิตร (2539, หน้า 219) ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดีความถูกต้อง ซึ่งมีอยู่ในจิตใจของบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี ด้านกาย วาจาใจ ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติและสังคมเกิดความสุข (กรมวิชาการ, 2540, หน้า 1)

พระเมธีธรรมาภรณ์ และเสถียรพงษ์ วรรณปก (2536, หน้า 70) กล่าวว่า การใช้คุณธรรมของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องมีคือ 1) ความพร้อมสำหรับตัวเอง คำว่า พร้อม คือ มีคุณธรรมพร้อม และ 2) มีมนุษยสัมพันธ์คือ รู้จักเอาคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวเองเป็นสื่อไปสัมพันธ์กับคนอื่นได้ถูกต้อง

จากความหมายของคุณธรรมข้างต้น สรุปได้ว่า คุณธรรมหมายถึง ลักษณะของคุณงามความดีที่มีอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลที่แสดงพฤติกรรมที่ดีนั้น เป็นที่ไว้วางใจและเกิดการยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไปและของสังคม

ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อให้เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงานและแก่ตนเอง

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2541, หน้า 10) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้มีคุณธรรมประกอบด้วย

1. การมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ มีความขยัน ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ มีความอดทน ควบคุมอารมณ์ ประหยัด มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ มีเมตตา กรุณา
2. ความเป็นประชาธิปไตย คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. มีความรักและศรัทธาในอาชีพที่ตนทำอยู่ มีความสำนึกและตระหนัก มีความรัก และเมตตา กับเพื่อนร่วมงาน

คนที่มีคุณธรรม คือคนที่มีนิสัยอันดีงามในการทำหน้าที่ คนที่มีคุณธรรมเป็นผู้ที่รักในหน้าที่ของตนและทำหน้าที่อย่างดีที่สุด หน้าที่ที่บุคคลนั้นทำอย่างดีจนเป็นนิสัยนั้นเองจะนำไปสู่การสร้างคุณธรรมให้สูงยิ่งขึ้น คุณธรรมแสดงออกในหน้าที่ ดังนั้นหน้าที่กับคุณธรรมจึงต้องอาศัยกันและกัน และเป็นเหตุผลของกันและกันอย่างแยกไม่ออก คุณสมบัติของผู้มีคุณธรรมมีดังนี้ (สมาคมศึกษาริการแห่งประเทศไทย, 2536, หน้า 82-83)

1. ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน หรือมีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นสิ่งที่ควรกระทำ และเมื่อทุกฝ่าย พยายามทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถแล้ว ก็จะอำนวยความสะดวกให้แก่ตนเองและส่วนรวมในที่สุด
2. ถือประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว บุคคลที่มีคุณธรรมควรจะต้องถือประโยชน์ส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตัว คือต้องสละสุขส่วนน้อยเพื่อประโยชน์ของส่วนใหญ่ เพราะการอยู่ร่วมกันในสังคมจำเป็นต้องช่วยกันรักษาประโยชน์ของหมู่คณะเป็นสำคัญ
3. เป็นผู้สุจริต “สุจริต” ก็คือ การประพฤติชอบตามทำนองคลองธรรมทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งถือว่าคุณสมบัติของผู้มีคุณธรรมอันสำคัญยิ่ง ทางกายจะต้องเว้นจากการฆ่าสัตว์ ลักทรัพย์

ประพาศิพิตในกาม ทางวาจาจะต้องเว้นจากการพูดเท็จ การพูดส่อเสียด การพูดคำหยาบ การพูดเพื่อจ้อทางใจจะต้องเว้นจาก ความโลภ พยาบาทปองร้ายและมีความยุติธรรม

จากความหมายและหลักการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิฉะนั้นแล้ว คำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม จะมีผลต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความพึงพอใจ

9. ระเบียบวินัย

ระเบียบวินัย เป็นกรอบสำหรับให้ผู้นำหรือผู้บริหารได้กระทำความงามความดี ไม่ประพฤติปฏิบัติตนออกนอกกรอบนอกทาง ผู้บริหารต้องมีระเบียบวินัยเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องอยู่ในระเบียบวินัย ซึ่งเป็นข้อปฏิบัติและข้อห้ามตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่ว่าด้วยวินัยข้าราชการ

พรหมราช ทวีพระประภา (2531, หน้า 104) กล่าวว่า วินัยในตนเองหมายถึง พฤติกรรม ที่เป็นการควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติไปตามระเบียบต่าง ๆ ที่ได้มีวางไว้ ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย สังคม กฎในองค์กร หรือกฎที่ตนเองสร้างไว้เป็นมาตรฐานสำหรับตน และอีกความหมายหนึ่ง คือ วินัยในเชิงจิตวิทยาหมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

เกษมสันต์ วิลาวรรณ (2530, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของวินัยไว้ว่า วินัย หมายถึง ข้อกำหนดเพื่อควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การควบคุมความประพฤตินั้น อาจทำได้สองวิธีการคือ กำหนดข้อห้ามมิให้ประพฤติอย่างหนึ่ง และกำหนดข้อที่จะต้องปฏิบัติ อีกอย่างหนึ่ง

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532, หน้า 292) กล่าวไว้ว่า ระเบียบวินัยที่กำหนดให้มีขึ้นในองค์กร หรือสังคมใดก็เพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่จะทำให้บุคคล พนักงานและฝ่ายจัดการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์อันจำเป็นต้องมีการดำเนินการทางวินัยขึ้น วินัยมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร เพราะเป็นเครื่องมือกำหนดมาตรฐานแห่งความประพฤติในการทำงาน ช่วยให้หน่วยงานมีความสงบเรียบร้อย มีความเจริญและให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

สุเมธี จันทร์หอม (2538, หน้า 55) กล่าวว่า พลเมืองที่จะมีคุณภาพจะต้องเป็นพลเมืองที่มีระเบียบวินัย ความสำนึกตนอยู่เสมอในสิ่งที่ดีงาม ประพฤติปฏิบัติตนในสิ่งที่เป็คุณประ โยชน์ต่อตนเอง ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ ผู้บริหารหรือผู้นำมีภาระหน้าที่ที่จะสร้างความมีระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในสังคม โดยเฉพาะในตนเองของผู้บริหารหรือผู้นำ

นอกจากนี้ พรณราย ทรัพย์ประภา (2531, หน้า 105-106) ได้สรุปลักษณะของวินัยไว้ 4 หมวด ดังนี้

1. วินัยต่อผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่รายงานเท็จ ไม่กระทำข้ามชั้น การจัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่สำนักงานอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
2. วินัยต่อผู้ร่วมงาน เช่น สุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือกันในหน้าที่
3. วินัยต่อลูกค้าหรือประชาชน เช่น สุภาพเรียบร้อย ต้อนรับให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม การดูหมิ่นเหยียดหยาม กดขี่หรือข่มเหงลูกค้าหรือประชาชน เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง
4. วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ เช่น ซื่อสัตย์สุจริต อุทิศเวลาให้สำนักงาน รักษาความลับขององค์กร สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ป้องกันภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้นแก่ประเทศชาติ รักษาชื่อเสียงให้ขึ้นชื่อว่าประพฤติชั่ว

จากความสำคัญและความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วินัยเป็นกรอบให้กระทำความงามความดี ไม่ประพฤติปฏิบัติออกนอกกรอบนอกทาง ถ้าไม่ปฏิบัติหรือฝ่าฝืนก็จะมีโทษตามที่กำหนด แต่ถ้าผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีวินัยในตนเองแล้ว ก็จะมีข้อกำหนดหรือแนวทางให้ตนประพฤติปฏิบัติในแนวทางที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงาน

10. บุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของผู้บริหารเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่จะส่งผลต่อการทำงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลิกภาพของบุคคลมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลนั้นทั้งหมด บุคลิกภาพบางอย่างสามารถฝึกในให้มีขึ้นได้ในภายหลัง บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีนับว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการสัมพันธ เพราะบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่สะอาดตา และสร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็นได้ในอันดับแรก

ลูธันส์ (Luthans, 1986, p. 97) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะที่ปรากฏภายนอกและพฤติกรรมหรือค่านิยมทางสังคมที่กระตุ้นพฤติกรรม การตระหนักภายในของตนเอง ในฐานะที่เป็นพลังถาวรภายในตัวบุคคลหนึ่ง ๆ และแบบแผนโดยเฉพาะของแบบอย่างพฤติกรรมที่ปรากฏให้เห็นทั้งภายในและภายนอกที่วัดได้

มังกร ทองช่วง และคณะ (2538, หน้า 9) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลซึ่งไม่เหมือนกัน และมีความหมายรวมถึง การแต่งกาย การแสดงออก ทางสีหน้า ท่าทาง การพูดจา และอุปนิสัยใจคอต่าง ๆ ที่ปรากฏแก่สายตาผู้ที่พบเห็น

บุคลิกภาพเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพช่วยในการสัมพันธ์กับบุคคลอื่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพดีนับว่าเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการสัมพันธ์ เพราะบุคลิกภาพเป็นสิ่งสะอาดและสร้างรอยยิ้มให้แก่ผู้พบเห็น ดังนั้น การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้ที่คือนักบริหาร (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2542, หน้า 13)

จากความหมายและความสำคัญของบุคลิกภาพดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บุคลิกภาพตามแนวทางพฤติกรรมศาสตร์ หมายถึงลักษณะภายในตัวของบุคคลแต่ละคนที่มีทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ การมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี การแต่งกาย ลักษณะท่าทาง การพูดจามีความคล่องแคล่วและตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดี ตลอดจนมีความอดทนต่อการปฏิบัติงานที่ยากลำบาก

คุณลักษณะวิชาชีพ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำจะขาดไม่ได้เลยในการบริหารคือ การเป็นผู้มองการณ์ไกล การวางแผนงานและคาดคะเนอนาคตอย่างเป็นระบบ เพื่อนำพาองค์กร หน่วยงานหรือสมาชิกขององค์กรไปในทิศทางที่พึงประสงค์ ตลอดจนมีแนวทางในการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าอย่างมีคุณภาพ สามารถสร้างมาตรฐานให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งลักษณะดังกล่าวคือการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

พินิจ โอภาณุรักษธรรม (2542, หน้า 75) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ว่า คือความสามารถที่จะสร้างภาพหรือจินตนาการในสิ่งที่แตกต่างและเป็นเลิศกว่า และที่สำคัญต้องสามารถทำความเข้าใจคิดข้างต้นให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นมาด้วย

รุ่ง แก้วแดง (2539, หน้า 129) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณาให้เป็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำท่าย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูก้าและสังคม

ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 41)

ได้สรุปความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ จุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้

เมอร์รอน (Merron, n.d. อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง, 2539, หน้า 123-169) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า คือภาพในอนาคตขององค์กรจากมุมมองของผู้นำ

แจ็คสัน และไฟรกอง (Jackson & Frigon, n.d. อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง, หน้า 123-169) ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์หมายถึง ภาพในองค์กร อันเป็นภาพที่พึงประสงค์และมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์อาจเกิดจากการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณ หรือจินตนาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการสะสมความรู้ และประสบการณ์ ทำให้หยั่งรู้ทิศทางหรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ทสัน วงศ์ยืน (2538, หน้า 117) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมองการณ์ไกล จากการคาดการณ์ล่วงหน้า และมองเห็นวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย มีความเข้าใจสถานการณ์และติดตามความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจและข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและสามารถนำมาวิเคราะห์แยกแยะความแตกต่างเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผน สร้างสรรค์และพัฒนางานให้เป็นระบบ

พิมใจ โอภาณรักษธรรม (2542, หน้า 75-76) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีนั้นจะต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่ง่ายต่อการเข้าใจและสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ เป็นที่ยอมรับและสนใจของผู้ที่มีบทบาทสำคัญหรือมีส่วนได้เสียขององค์กร และได้สรุปลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ 2) นำปัจจัยรอบข้างมาวิเคราะห์ 3) พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้เป็นสำคัญ 4) มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบจะมีระบบในการคิดและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

เมอร์รอน (Merron, n.d. อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง, 2539, หน้า 136) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผล ควรจะกำหนดขึ้นโดยผู้นำและคณะผู้นำ ซึ่งจะมีอำนาจขับเคลื่อนสูง ดีกว่าการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้ได้วิสัยทัศน์ที่มีพลังขับเคลื่อนต่ำ ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์โดยรวบรวมความคิดของทุกคนในองค์กรได้ วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิผลย่อมเป็นที่ยอมรับโดยปริยาย วิธีการสร้างวิสัยทัศน์มี ดังนี้ 1) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน 2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน 3) การวิเคราะห์องค์กร 4) สร้างวิสัยทัศน์

จากความหมายและหลักการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์หมายถึงการมองการณ์ไกลหรือการมีมุมมองภาพในอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร มีระบบดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำท่าย มีพลังและมีความเป็นไปได้ และต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

2. ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา

ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับการวิจัยใน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) เป็นผู้ใช้ผลการวิจัย ได้แก่การนำผลการวิจัยที่มีผู้อื่นศึกษาไว้แล้ว มาใช้ในการวางแผนและการบริหารการศึกษา 2) เป็นผู้ทำการวิจัย

จะเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา พัฒนาการศึกษาในพื้นที่ที่รับผิดชอบ 3) ควรรู้เทคนิคในการวิจัย เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตอบปัญหาด้านวางแผนและบริหารการศึกษา

เสาวนีย์ ลิขณวัฒน์ (2535, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กิจการได้กระทำไปอย่างมีหลักการ เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ความเข้าใจที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกิจการทั้งทางด้านการผลิต การให้บริการหรือการประกอบกิจกรรมอื่น ๆ

บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 8) ได้ศึกษาและนิยามความหมายของการวิจัยไว้ว่า การวิจัยคือ กระบวนการค้นคว้าหาความรู้ที่เชื่อถือได้ โดยมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นกระบวนการที่มีระบบแบบแผน 2) มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนชัดเจน 3) ดำเนินการศึกษาค้นคว้าอย่างรอบคอบ ไม่ลำเอียง 4) มีหลักเหตุผล 5) บันทึกและรายงานออกมาอย่างระมัดระวัง

อภิรักษ์ จันตะนี (2538, หน้า 1) กล่าวว่า การวิจัย (Research) เป็นกระบวนการศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ธรรมชาติอย่างมีระเบียบวิธีและมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ และมีขั้นตอนการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์

เบสท์ (Best, 1978, p. 8) กล่าวว่า การวิจัยคือ การวิเคราะห์และบันทึกการสังเกตภายใต้การควบคุมอย่างเป็นระบบ และเป็นปรนัย ซึ่งอาจนำไปสู่การสร้างทฤษฎี หลักการหรือการวางนัยทั่วไป

อภิรักษ์ จันตะนี (2538, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญหรือประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยมีดังนี้ 1) ทำให้ได้ทฤษฎีหรือแนวความคิดใหม่ 2) สามารถนำมาช่วยในการแก้ปัญหา หรือตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ช่วยในการกำหนดนโยบายและวางแผน 4) ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารในการวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจได้ผลดียิ่งขึ้น 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้ 6) ช่วยให้มีความรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้นได้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ และนำไปบริหารพัฒนา ระบบต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น 7) ช่วยให้เกิดการประสานงานและความเข้าใจกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

จากหลักการและความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยหมายถึง การศึกษาค้นคว้าข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้อย่างมีระบบและแบบแผน โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ทางวิชาการที่เชื่อถือได้และสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานได้ ซึ่งผลของการศึกษาค้นคว้าดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้ดำเนินการปฏิบัติงานให้สำเร็จ อันได้แก่ ด้านการวางแผนการ ด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานงานและสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้

3. ความสามารถในการวางแผน

การวางแผน เป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำให้การยอมรับว่าการวางแผนเป็นขั้นตอนแรกหรือเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเป็นอันดับแรกในการบริหารงาน การวางแผนเป็นการตัดสินใจกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำไว้ล่วงหน้าของผู้บริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ซารี มณีสรี (2538, หน้า 84) สรุปไว้ว่า การวางแผนคือการคิดที่จะทำบางสิ่งบางอย่างในอนาคต เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ โดยคำนึงถึง 5W และ 1 H คือจะทำอะไร (What) ทำทำไม (Why) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who) และจะทำอย่างไร (How) การวางแผนจึงเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัจจุบัน มองผลในอนาคต

แคสต์ และ โรเซนวิก (Kast & Rosenzweig, 1970, pp. 435-436) กล่าวว่า การวางแผนคือกระบวนการของการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

คุนซ์ และ โอคอนเนลล์ (Koontz & O'Donnell, 1968, p. 81) กล่าวว่า การวางแผนคือการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างจากปัจจุบันไปสู่อนาคตตามที่ต้องการ และทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามต้องการ

จากความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนหมายถึงกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติ เป้าหมาย นโยบาย และโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ภายใต้ระยะเวลาที่กำหนดว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำ

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, หน้า 8-10) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร หน้าที่นี้จะสำคัญหรือไม่สามารถพิจารณาได้จากเหตุผลต่อไปนี้

1. การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร จากการศึกษาของนักวิชาการหลายคน ที่กล่าวถึงหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร เช่น เออร์วิก และ กุลิก (Urwick and Gulick) ที่ได้กล่าวถึงหน้าที่บริหารไว้ในอักษรย่อ POSDOCRB หรือแม้แต่ อองรี ฟาโย (Henri Fayol) ก็ได้กล่าวถึงการบริหารว่าต้องทำสิ่งต่อไปนี้คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งเป็นที่เข้าใจได้ว่า ในทางวิชาการนั้นยอมรับการวางแผนว่าสำคัญมาก
2. การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ
3. แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมาย สำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ และเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้

4. แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคตและเห็นโอกาสที่จะแสวงงประโยชน์หรือกระทำการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้

5. การวางแผนช่วยให้การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ในการวางแผนนั้นจะมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้หลักการทฤษฎี แนวความคิดที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ

6. การวางแผน เป็นเครื่องประกันความเป็นไปได้ของการทำงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์กล่าวคือ การวางแผนเป็นเรื่องการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามความต้องการแล้ว กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องกระทำเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบังเกิดผลตามเป้าหมายนั้น ๆ จะต้องได้รับการพิจารณา

7. การวางแผนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้และช่วยให้การกระทำต่าง ๆ เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันเป็นระบบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอตามธรรมชาติ เมื่อมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้น มนุษย์มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปตามความต้องการมากขึ้น การวางแผนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์อาศัยเพื่อใช้ในการเตรียมการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในอนาคต และทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น

8. การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา ตามหลักของการวางแผนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ มีเป้าหมาย มีการตัดสินใจที่มีเหตุผล มีการกระทำตามแผนและให้บังเกิดผลตามต้องการ ซึ่งเมื่อมีการวางแผนแล้ว จะต้องมีการกระทำเพื่อให้เกิดผล

จากความหมายและความสำคัญของการวางแผนดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการวางแผนเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญอันดับแรก que ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้และศึกษาให้เข้าใจ สามารถกำหนดขั้นตอนของการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขององค์การให้ผู้ปฏิบัติปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ภายในระยะเวลาที่กำหนด การวางแผนมีความสำคัญต่อการบริหารงานทุกประเภท และเป็นที่ยอมรับกันว่า การวางแผนคือภารกิจในหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องปฏิบัติเป็นอันดับแรกในกระบวนการบริหาร เพราะถ้าขาดการวางแผนแล้ว ย่อมเป็นการยากมากที่จะดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ หรือย่อมเป็นการยากที่จะดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพราะการวางแผนคือการเตรียมเลือกวิธีปฏิบัติการและการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน

4. ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่

เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ให้ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงาน และองค์การจนนำไปสู่การปฏิบัติและเห็นผลได้จริง มีความเหมาะสมกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง และผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการคิดค้น ผิด และตัดสินใจใช้นวัตกรรม นั้น ๆ ด้วย

โรเจอร์ส (Rogers, 1983, pp. 11-12) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ 2 ความหมาย ดังนี้ ความหมายในลักษณะอัตวิสัย หมายถึงแนวความคิดการปฏิบัติหรือผลิตรกรรมที่บุคคลหรือหน่วยรับ นวัตกรรมรับรู้เป็นสิ่งที่ใหม่ นิยามนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ของปัจเจกบุคคล อีกความหมายหนึ่ง คือ ความหมายลักษณะในเชิงวัตถุวิสัย หมายถึง แนวความคิดการปฏิบัติหรือผลิตรกรรมที่แตกต่างในเชิง คุณภาพจากสิ่งที่มีอยู่เดิม นวัตกรรมอาจเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ หรืออาจเป็นสิ่งที่ดัดแปลงจากสิ่งที่มี อยู่เดิมก็ได้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2540, หน้า 1) กล่าวว่า นวัตกรรม เป็นแนวความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนหรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงจากของเดิมที่มี อยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดีขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้น ได้ผลดีมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลาแรงงานได้ด้วย

ภุขงค์ อังคปริชาเศรษฐ์ (2534, หน้า 42) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า หมายถึง ความคิดหรือการกระทำใหม่ ๆ ทางการศึกษา

องค์กรที่ดีต้องสามารถทำอะไรใหม่ ๆ ออกมาอย่างเป็นพื้นฐาน ผู้นำที่ดีต้องสามารถที่จะ ให้ผู้บังคับบัญชาของตนสามารถใช้ความสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างทำพ่าย โดยปกติแล้ว การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นกระบวนการในเชิงความคิดสติปัญญาที่จะนำสิ่งนั้นไปใช้ในการปฏิบัติ การปรับปรุงการให้บริการหรือผลผลิตขององค์กร การผลิตสิ่งใหม่ ๆ เป็นผลมาจากการนำเอาสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่ได้ทำการปรับปรุงทางสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยกระบวนการการนวัตกรรม

5. ความสามารถในการมอบหมายงาน

การมอบหมายงาน เป็นเทคนิคในการจัดการที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำหรือ ผู้บริหาร เพราะเป็นขั้นตอนที่จะให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จ การจัดบุคคลให้ทำงานนั้นเป็น การกำหนดให้บุคคลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยกำหนด หน้าที่และความรับผิดชอบไว้แล้ว เพื่อให้รู้ว่าบุคคลใดดำรงตำแหน่งใด และมีหน้าที่อะไร ส่วน การมอบหมายงาน เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานประจำวัน โดยในการปฏิบัติงานประจำวันนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ

บรรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 177) ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ว่าหมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการมอบหมายสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 282) กล่าวว่า การมอบหมายงานหมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยตัวผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการวางแผนและตั้งการ รวมทั้งการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนของของตน โดยปกติแล้ว ผู้บริหารจะมอบหมายงานบางส่วนไปให้ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมว่าจะมอบหมายงานมากน้อยเพียงใดจึงจะเป็นการดีที่สุดต่อการ

สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 232) ได้ให้ความหมายของการมอบหมายงานไว้ว่า เป็นการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะ การมอบหมายอำนาจหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชา

นิวแมน (Newman, 1983, pp. 185-186) ได้ระบุส่วนประกอบของการมอบหมายงานไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้บริหารทำการกำหนดภารกิจหน้าที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาในระดับที่ถ่วงลง 2) ให้การอนุญาตที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจผูกพันเรื่องนั้น ให้มีสิทธิใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น และให้มีสิทธิดำเนินการต่าง ๆ เท่าที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ 3) พยายามสร้างภาระผูกพัน (ความรับผิดชอบ) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชาที่จะทำงานนั้น ๆ ได้อย่างดี และส่งผลกลับมายังตัวผู้บริหารที่ได้เป็นผู้มอบหมายงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2542, หน้า 177) ได้สรุปหลักการและวิธีการมอบหมายงาน ไว้ดังนี้ 1) มอบหมายงานให้บุคคลตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง หรือเรียกว่า มอบงานตามหน้าที่หรือมอบงานตามตำแหน่ง ไม่ควรมอบหมายงานแก่บุคคลที่ไม่ได้กำหนดไว้ว่ามีหน้าที่ในการปฏิบัติงานนั้น 2) มอบหมายงานให้บุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 3) มอบหมายงานให้บุคคลต้องให้มีปริมาณมาก-น้อย ใกล้เคียงกัน 4) มอบหมายงานให้บุคคลตามลำดับการบังคับบัญชา ไม่ควรมอบหมายงานข้ามลำดับการบังคับบัญชา 5) การมอบหมายงานต้องมีความชัดเจน และให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า จะปฏิบัติงานนั้นอย่างไรและให้เสร็จเมื่อไร ดังนั้น ในการมอบหมายงานจะต้องมีรายละเอียดให้ชัดเจนและมีระบบ 6) จะต้องมีการกำกับควบคุม เพื่อให้ทราบว่าจะงานได้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด และหากไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ทัน

การมอบหมายงานเป็นศิลปะของผู้หน้าที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยผู้อื่นที่มี ความสามารถเหมาะสมในกรอบของเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องมอบหมายให้ ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติตามควรแก่กรณี เพื่อให้งานของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ การมอบหมาย

งานเป็นการแบ่งเบาภารกิจของผู้บริหาร แต่จะเป็นการเพิ่มภาระให้ผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องรู้จักมอบหมายงานในอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาลงไปปฏิบัติให้เหมาะสมและถึงแม้ผู้บริหารจะได้มอบหมายงานไปแล้ว แต่ภาระผูกพันหรือความรับผิดชอบยังคงมีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการควบคุมงานที่มอบหมายไปตั้งแต่เริ่มต้นของการมอบหมายงาน

6. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เดิมเรียกกันว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel Management) แต่เนื่องจากแนวความคิดด้านการบริหารงานบุคคล ได้มีการขยายและพัฒนาตามการค้นคว้าทางวิชาการ จึงได้มีการยอมรับคำใหม่ที่ใช้ทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สร้างสรรพสิ่งทุกอย่างจนกระทั่งกลายเป็นผลผลิตหรือการบริการ นำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร โดยทั่วไปมนุษย์จะมีลักษณะหลากหลายแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและการที่มนุษย์จะสามารถสร้างสรรคงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยคุณภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

พยอม วงศ์สารศรี (2540, หน้า 5) กล่าวถึงความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กร ที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพ เกษียณอายุหรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ปีช (Beach, 1965, p. 54) ได้ให้ความหมายของการบริหารบุคลากรไว้ว่า การบริหารบุคลากรหมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรรตัวบุคคล การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตราค่าจ้าง การเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

นิโกร (Nigro, 1973, p. 37) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า หมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านี้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การแสวงหาการเลือกสรรบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร การบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในหน่วยงานของผู้บริหาร แต่เดิมผู้บริหารมองบุคลากรในหน่วยงานเป็นเพียงสิ่งของ วัสดุหรือเครื่องจักร ที่ช่วยให้งานในองค์การประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ในปัจจุบันผู้บริหารมองเห็นว่าบุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่มีคุณค่าที่องค์การต้องธำรงรักษาให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดีโดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคคลในองค์การล้วนมีความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่องค์การจะต้องค้นหา เพื่อนำมาสร้างให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ และยังยอมรับว่า การทำงานในองค์การจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความสุขในการดำรงชีวิตอยู่ในองค์การ ตลอดจนได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

7. ความสามารถในการบริหารงบประมาณ

งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินงานและทำการควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในระหว่างงวดจนถึงวันสิ้นงวดปีงบประมาณ งบประมาณมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติหลายประการด้วยกัน เช่น รัฐบาลสามารถนำเองงบประมาณแผ่นดินมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศให้เจริญก้าวหน้า และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน หน่วยงานหรือองค์กรก็เช่นเดียวกัน ที่ผู้บริหารสามารถนำงบประมาณมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การที่สามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้

เบญจมาศ ชัยกิมานนท์ (2540, หน้า 53-54) ให้ความหมายงบประมาณไว้ว่า หมายถึง แผนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับข้อมูลทางการเงิน ซึ่งได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าสำหรับช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ณรงค์ สักพันโรจน์ (2538, หน้า 2 อ้างถึงใน Sherwood, 1954) ให้คำจำกัดความของความหมายงบประมาณไว้ว่า คือ แผนเบ็ดเสร็จ ซึ่งแสดงออกในรูปตัวเงิน แสดงโครงการดำเนินงานทั้งหมดในระยะเวลาหนึ่ง แผนนี้จะรวมถึงการกะประมาณบริหาร กิจกรรม โครงการ และค่าใช้จ่ายตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนนี้ ประกอบด้วยการกระทำ 3 ชั้น คือ 1) การจัดเตรียม 2) การอนุมัติ 3) การบริหาร

เบญจมาศ ชัยกิมานนท์ (2540, หน้า 62-63) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของงบประมาณไว้ดังนี้

- 1) การวางแผน การจัดทำงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานอย่างมาก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้ล่วงหน้าได้
- 2) การประสานงาน

การจัดทำงบประมาณเป็นการวางแผนการดำเนินงานที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องกระทำร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานย่อยมีความต่อเนื่องและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานหลักของ

องค์กรนั้น จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องทำการติดต่อประสานงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และรับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานร่วมกันต่อไป 3) การควบคุมประเมินผลงาน งบประมาณต่าง ๆ ที่ได้ถูกกำหนดไว้ล่วงหน้านั้นจะเป็นตัวที่นำมาควบคุมและประเมินผล การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงว่า เป็นไปตามแนวทางที่วางไว้หรือไม่ เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องใด ๆ จะได้สามารถหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสมต่อไป

เบอร์คเฮด (Burkhead, 1965, p. 85) ได้กล่าวว่า วิธีการบริหารงบประมาณโดยทั่วไป มักดำเนินงานหมุนเวียนในลักษณะเป็นวงจรงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ 2) การพิจารณาให้ความเห็นชอบ 3) การใช้จ่ายงบประมาณ
- 4) การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

จากความหมายและความสำคัญของการงบประมาณดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า งบประมาณจะสัมพันธ์กับการวางแผน และงบประมาณจะมีประโยชน์มากสำหรับผู้บริหารในทุกระดับที่จะสะท้อนถึงการบริหารขององค์กร เมื่อแผนมีความสมบูรณ์มีการประสานงานและการพัฒนาอย่างเพียงพอและต่อเนื่องเหมาะสม ผู้บริหารก็จะสามารถใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมแผนได้ การบริหารงานของหน่วยงานในเรื่องงบประมาณ มีความสำคัญและจะเป็นตัวกำหนดการบริหารงบประมาณว่าจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว หากผู้บริหารเจ้าหน้าที่ งบประมาณและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีความรอบรู้ และเข้าใจถึงระบบและกลไกงบประมาณดีแล้ว การจัดทำและบริหารงบประมาณเพื่อไปสู่เป้าหมายและไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จะประสบผลสำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

8. ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญ และเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา งานวิชาการ เป็นงานที่มีขอบข่ายกว้าง และมีความเกี่ยวข้องกับงานด้านอื่น ๆ หลายด้าน โดยเฉพาะงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และการนิเทศการศึกษา

เทียน ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 73) กล่าวว่า คุณลักษณะด้าน วิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในทางด้านวิชาการ ประกอบด้วย คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารงานวิชาการ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีลักษณะทางวิชาการ จะเกี่ยวข้องกับระดับความรู้ความสามารถทางวิชาการ ได้แก่ วุฒิการศึกษา การฝึกอบรมการเผยแพร่ ผลงานวิชาการ การบรรยาย การร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) สรุปความหมายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา โดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

จากความสำคัญและความหมายของการบริหารงานวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงานโรงเรียน และผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดต่องานวิชาการ ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 35) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ โรงเรียนจะมีคุณภาพดีมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่สำคัญที่สุดได้แก่ผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ ต้องเข้าใจขอบเขตการดำเนินงานและภาระหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการเป็นอย่างมาก

9. ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะสามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรได้ ทั้งนี้โดยการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจบุคลากรโดยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งผู้บริหารจะสามารถนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในด้านต่าง ๆ ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และเข้าใจในแนวความคิด หลักการและวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง ถูกต้องและสามารถใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 14) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่วัดได้มาประเมินค่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้มีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมา ดีพอใช้ หรือใช้ไม่ได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 251) ได้กล่าวถึงความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า คือกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมาน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

จำเนียร จวงตระกูล (2531, หน้า 17-18) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญใน 3 ประการด้วยกัน คือ 1) ความสำคัญต่อพนักงานหรือผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนมีค่าอย่างไร เป็นที่พอใจตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้หรือไม่ มีจุดบกพร่องที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร 2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร หน้าที่และความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารคือการจัดงานในหน่วยงานของตนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของหน่วยงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของ

หน่วยงานย่อมมาจากผลการปฏิบัติของบุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

3) ความสำคัญต่อองค์การ อาจกล่าวได้ว่าผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ เมื่อทราบว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ผลมีค่าอยู่ในระดับใดแล้ว ผู้บริหารก็สามารถหาทางปรับปรุงพนักงานผู้ที่มีค่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนผู้ที่มีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่พอใจก็สามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอีก ซึ่งจะทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539, หน้า 1) กล่าวว่า iva การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrated Human Resource Management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์การ โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์การจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นของพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

จากความหมายและหลักการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและเกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน ซึ่งนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการจัดการผู้บริหารไม่ได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการประสานงาน เท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือหรือเทคนิคอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานที่มีส่วนสำคัญช่วยให้การบริหารงานโดยเฉพาะด้านบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหาร

ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยสนับสนุนในการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา และการปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน เป็นต้น

10. ความสามารถในการบริหารคุณภาพ

ในกระแสโลกาภิวัตน์ สังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างรวดเร็วและมีการดิ้นรนแข่งขันสูงมากตลอดเวลา ประชาชนจะต้องได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างพอเพียง จึงจะสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมนั้นได้อย่างสมดุล การบริหารคุณภาพจึงมีความจำเป็นและสำคัญต่อองค์กร เพราะทัศนคติของผู้รับบริการที่เปลี่ยนไป การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผลที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการตามที่ได้ปฏิบัติงานเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

แซลลิส (Sallis, 1993, pp. 22-24) กล่าวว่า ว่าคุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไปในปัจจุบันหมายถึง ความสมบูรณ์แบบ ซึ่งใกล้เคียงกับความดี ความงามและความจริง ซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุด นอกจากนี้ คุณภาพยังมีความหมายที่สัมพันธ์กัน 2 ด้านคือ ด้านผู้ผลิตคุณภาพ หมายถึง ความตรงตามมาตรฐาน และด้านผู้บริโภค คุณภาพหมายถึง ความตรงตามความต้องการ

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 37) ได้ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพไว้ว่า หมายถึง การบริหารงานที่แสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายคุณภาพไปดำเนินงาน เป็นลักษณะของการบริหารที่สนับสนุนนโยบาย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดทรัพยากร การวางแผนคุณภาพ การดำเนินงาน การประเมินค่า และการแสดงความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

วีระพงษ์ ลือประสิทธิ์สกุล (2540, หน้า 84) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพหมายถึง การบริหารที่ยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นประสงค์

บรรจง จันทมาส (2542, หน้า 2) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพหมายถึง การบริหารประเภทหนึ่งที่มีการจัดการในทุกเรื่อง เพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพ โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน

สุวรรณี แสงมหาชัย (2541, หน้า 25) ได้สรุปความสำคัญของการบริหารคุณภาพ โดยชี้ให้เห็นถึงปฏิริยาถูกใช้ 5 ขั้นตอน อันเป็นผลมาจากการบริหารคุณภาพ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายลดลง ผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้น องค์กรมีผลกำไรสูงขึ้นและอยู่รอดได้ในธุรกิจ และปริมาณงานเพิ่มมากขึ้น

เดมิ่ง ผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพให้แก่ประเทศญี่ปุ่น ได้เสนอหลักการของการบริหารคุณภาพไว้ 14 ข้อ (Oakland, 1998, p. 35 อ้างถึงใน สำนักงาน ทดสอบทางการศึกษา, 2544, หน้า 21-22) ได้แก่ 1) มุ่งมั่นในการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ และเพื่อการสร้างงาน 2) จงยอมรับปรัชญาการทำงานใหม่ ๆ ของการบริหารคุณภาพ 3) สร้างคุณภาพตั้งแต่ขั้นเริ่มต้น มิใช่อาศัยการตรวจสอบขั้นสุดท้ายเมื่อสินค้าผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว 4) ราคาขายเพียงประการเดียวมิใช่ผลตอบแทนของธุรกิจ 5) มุ่งมั่นปรับปรุงระบบการผลิตและการให้บริการ 6) จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานที่ทำอย่างสม่ำเสมอ 7) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น 8) ขจัดความกลัว เช่น กลัวองค์ความรู้ใหม่ ๆ กลัวการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนไม่ใช้ความกลัวในการบริหารจัดการ 9) ขจัดอุปสรรคขัดขวางความร่วมมือระหว่างแผนก กลุ่ม ฝ่าย 10) เน้นการกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน 11) ขจัดการตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณ 12) ขจัดอุปสรรคที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในงาน 13) จัดให้มีโครงการอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายและหลักการของการบริหารคุณภาพดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพหมายถึง ระบบการบริหารเพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพขององค์กรที่กำหนดไว้ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายไว้อย่างชัดเจน โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพและในปัจจุบันคุณภาพเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การบริหารคุณภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะทัศนคติของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีที่ทันสมัย การแข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ ตลอดจนการเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องนำองค์กรและนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทุกคน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นผูกพันในคุณภาพอย่างจริงจัง และต้องเป็นการผูกพันในระยะยาวด้วย มิใช่เป็นการเฝ้าดูผลสำเร็จในระยะสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

ตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีหลายตัวแปร แต่ตัวแปรที่สำคัญที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ทำงาน วุฒิทางการศึกษาและประเภทสถานศึกษา ซึ่งรายละเอียดของแต่ละตัวแปรมีดังต่อไปนี้

เพศ ได้แก่ เพศชายและเพศหญิง ทั้งเพศชายและเพศหญิงย่อมมีปัจจัยหลายด้านแตกต่างกัน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่เพศชายและเพศหญิงมีทัศนคติต่อการบริหารงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อการบริหารต่างกัน ดังที่ กาญจน์ เรืองมนตรี (2540) กล่าวว่าการบริหารคือการที่ผู้บริหารการศึกษาใช้หลักและวิธีการต่าง ๆ มาดำเนินการตามกระบวนการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการบริหารงานอาจแตกต่างกันตามเพศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สวกร จันทร์ทองอ่อน (2536, หน้า 80) ได้วิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามทัศนะของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของข้าราชการครูที่มีเพศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นเพศหญิงมีทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงานได้ดีกว่าผู้บริหารที่เป็นเพศชาย ผู้วิจัยจึงเห็นว่า เพศของผู้บริหารมีความสำคัญและเป็นตัวแปรหนึ่งที่นำมาค้นคว้าในครั้งนี้

ประสบการณ์การทำงาน มีผลทำให้บุคคลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538, หน้า 190-191) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารงานหรือทำงาน มีคุณลักษณะด้านความสามารถด้านการปฏิบัติงาน ดังผลการวิจัยของ ประวัติ คำสิงห์ (2532) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการตามทัศนะของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 ด้านคุณลักษณะส่วนตัวและด้านวิชาชีพ พบว่าทัศนะของผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันมีทัศนะด้านคุณลักษณะส่วนตัวไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านวิชาชีพมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) เกี่ยวกับความสามารถทางการบริหาร

ดังนั้นตัวแปร ประสบการณ์ทำงานจึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ เนื่องจากว่าประสบการณ์ทำงานเป็นตัวที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากเพราะความเคยชินหรือผ่านงานในช่วงนี้มาแล้วและเกี่ยวข้องกับการบริหารผู้วิจัยจึงนำตัวแปรนี้มาศึกษา

วุฒิทางการศึกษา เป็นระดับการศึกษาที่บุคคลได้รับหรือสำเร็จการศึกษาจะเห็นได้ว่าบุคคลที่มีวุฒิการศึกษาสูงอาจจะมีความรู้ที่ติด่องานและมีความชัดเจนต่องานมากกว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาต่ำ บุคคลที่มีระดับการศึกษาไม่มากหากได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บริหารหรือที่ดีเขาอาจจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีเกียรติ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้ด้วยดี ดังผลการวิจัยของ สมชาย สหรุ่งเรือง (2534 อ้างถึงใน อัมพรศรี เอี่ยมตระกูล, 2541) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้และเข้าใจในลักษณะงานเพื่อการบริหารงานแตกต่างกัน

ดังนั้นตัวแปรภูมิทางการศึกษา จึงเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ เนื่องจากระดับการศึกษาของบุคคลทำให้ความชัดเจนในงาน สร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงานได้ และเกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารงานแตกต่างกัน

ประเภทสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและสถานศึกษาของเอกชน ประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2547) สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531, หน้า 31) ซึ่งประเภทสถานศึกษา คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เนื่องจากประเภทสถานศึกษาเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละประเภท ซึ่งแต่ละตัวมีค่าต่างกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประเภทสถานศึกษา ได้แก่ สถานศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาและสถานศึกษาของเอกชน ประกอบด้วย ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา มีความจำเป็นต่อการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและจำเป็นต่อการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พระมหาไชยา หักประกอบ (2544, หน้า 71-72) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหารทั่วไป อาจารย์ และนักศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยตามทัศนะของผู้บริหารทั่วไป อาจารย์ และนักศึกษาโดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน ด้านความรู้ ข้อที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง สังคมศาสนาและวัฒนธรรม ด้านความสามารถในการบริหาร ข้อที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ต้องกระจายอำนาจมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผิดชอบตามขอบเขตความรู้ ความสามารถ ด้านความเป็นผู้นำ ข้อที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป ด้านคุณธรรมจริยธรรมข้อที่พึงประสงค์มากที่สุดคือ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยตามตัวแปรคือผู้บริหารทั่วไป อาจารย์ และนักศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ให้ทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544, หน้า 71) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร พบว่ากรรมการสถานศึกษามีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอนิคมน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่าข้อที่กรรมการสถานศึกษาพึงประสงค์มากที่สุดคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษาและพัฒนาองค์กร

ไพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542, หน้า 70-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูสายครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี พบว่าข้าราชการครูผู้สอนมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมาก ด้านบุคลิกภาพ มีความต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในเรื่อง การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ในการมีระเบียบวินัย เคารพกฎหมายมากที่สุด ด้านความเป็นผู้นำ เรื่องเป็นที่ปรึกษาและสามารถเปิดความลับของผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด ด้านความสามารถในการบริหาร เรื่องการพิจารณาความดีความชอบผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมโดยถือผลงานเป็นหลักมากที่สุด

พิสุทธิ แก่งคำ (2541, หน้า 85-86) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่าครูอาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย อยู่ในระดับมาก ข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติได้น้อยที่สุดคือมองคนอื่น ๆ ในแง่ดีเสมอ มีอารมณ์ขันร่าเริงเบิกบานอยู่เสมอ ใจกว้าง โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ มีจิตใจมั่นคงหนักแน่น ไม่หวั่นไหวเชื่อคนอื่นง่าย และครูอาจารย์ชายและหญิง อายุราชการต่ำกว่า 10 ระหว่าง 10-20 ปี และตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศิริพร จักรกริชรัตน์ (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสระแก้ว พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดสระแก้ว โดยรวมปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ความก้าวหน้านโยบายและการบริหาร เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ การปกครอง บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติจำแนกตามเพศ ครูชายกับครูหญิงมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สมาน มิ่งวิมาร (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

นฤมล มีชัย (2535, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามเพศ ระหว่างเพศชาย และเพศหญิงแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อโนทัย พิมพ์สกุณ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี จากการศึกษาพบว่าพนักงานครูชายกับพนักงานครูหญิง มีความคิดเห็นต่อปัญหาการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี ไม่แตกต่างกัน

รัชฎาพร สายสนิท (2538, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีเพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

นิติมา เทียนทอง (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า โดยศึกษาองค์ประกอบหลัก 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำคือคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความน่าเชื่อถือมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1.1) เป็นผู้ที่มีความฉลาด และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล 1.2) เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสาร 1.3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 1.4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้องและมีความจริงจังต่อความเชื่อ 1.5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ 2) ความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 2.1) ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน 2.2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 2.3) ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากร แบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่ งบประมาณ แหล่งความรู้ สื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ ด้านอาคารสถานที่ และบุคลากร 2.4) ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และ 2.5) ความสามารถในการติดตามงานและประเมินผลการดำเนินงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

มาเฮอร์ (Maher, 1983, p. 177-A) ได้สำรวจจากศึกษาริการและผู้อำนวยการโรงเรียนพบว่า มีองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอยู่ 3 ประการคือ การใช้ความสามารถใน

การติดต่อสื่อสาร การดูแลควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน

โสมทิพย์ (Sometip, 1985, p. 2724-A อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538, หน้า 41-42) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการประถมศึกษาและสูงกว่ามัธยมศึกษาพบว่า ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษาระดับดังกล่าวมี 4 ประเภท 1) เป็นทักษะการดำเนินงานด้านการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการหาวิธีบริหาร 2) เป็นทักษะในการดำเนินงานด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล 3) เป็นทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล ประเภทที่สามเป็นทักษะด้านองค์การ ได้แก่ การควบคุมการใช้งบประมาณและทรัพยากรบุคคล และประเภทสุดท้าย เป็นทักษะในการพัฒนา โครงการจัดการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

บาสส์ (Bass, 1981, pp. 65-66) ได้ศึกษาผลงานวิจัยของสต็อกคิลล์ (Stogdill) เกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

- 1) บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่องพบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเจตจำนงวิญญูดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง ชอบกิจกรรม และงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจ
- 2) บุคลิกลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่าผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้คือมีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจรู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูด และสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหารคือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่น และมีความสามารถในทางกีฬา
- 4) องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกเป็น 5 ประเภท คือ ความสามารถ มีความหมายรวมถึง ความสามารถ สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ การงานและการกีฬา ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตัวเอง

ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด สถานะ ได้แก่ สถานทางสังคม ทางการสมรส และการเป็นที่นิยมของคนอื่น สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้บริหารตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงความสำเร็จ

เคลเลอร์ (Keller, 1995, p. 120) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (Industrial R & D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 3 ประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายด้าน ซึ่งคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะวิชาชีพแต่ละด้านของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาคุณลักษณะต่าง ๆ ให้สำเร็จสมบูรณ์ เพื่อส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพสนองนโยบายการจัดการศึกษาอีกด้วย