

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงเสนอตามลำดับดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง
2. ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
3. แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร
 - 3.1 การพัฒนาด้านวิชาการ
 - 3.2 การพัฒนาด้านจิตใจ จริยธรรม คุณธรรม
 - 3.3 การพัฒนาด้านทักษะการบริหาร
 - 3.4 การพัฒนาด้านสุขภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การพัฒนาตนเอง

คำว่า “พัฒนา” ตามความหมายที่ให้ไว้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง “ทำให้เจริญ” ซึ่งเป็นความหมายหลักหรือแม่บทของการให้ความหมายโดยกว้าง สำหรับในความหมายของการพัฒนาตนเองนั้น มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้แตกต่างกันในหลายๆ ทิศนะดังต่อไปนี้ คือ

ปีเตอร์สัน และเทรซี่ (Peterson & Tracy, 1974, p. 227) เสนอความคิดไว้ว่า การพัฒนาตนเองของมนุษย์ในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการระยะเวลาของการเรียนรู้ที่ยาวนาน และไม่ใช่เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่นเดียวกับการอบรม ซึ่งมีระยะเวลาอันสั้นแต่เพียงอย่างเดียว

ลิปพิทท์ (Lippitt, 1976, p. 4) ว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร การมีวุฒิภาวะมากขึ้น และการเติบโตซึ่งเป็นผลงานมาจาก

ประสบการณ์ในชีวิตของเรา และการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

เกลเลอร์แมน (Gellerman, 1976, p. 102) ให้ความหมายไว้ว่า เรื่องนี้เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระปราศจากการชี้นำ เช่น การเรียนรู้จากการกระทำ จากการสังเกต และคิดจากประสบการณ์ของตนเอง

วัตสัน (Watson, 1976, p. 4) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาตนเองของบุคคลในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้ทุกอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

มิลเลอร์ (Miller, 1979, p. 55) ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า การเรียนรู้ของตน เมื่อสะสมเป็นความรู้หรือประสบการณ์มากขึ้น ก็ถือได้ว่า บุคคลได้เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และในที่สุดก็กลายเป็นเรื่องของการพัฒนาของแต่ละคน

จากการวิเคราะห์แนวความคิดตามทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเด็นด้วยกัน คือ ประการแรก การพัฒนาตนเองเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับประสบการณ์ของการเรียนรู้ และประการที่สอง ประสบการณ์ของการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เป็นเรื่องที่จะอยู่โดด ๆ หรืออยู่ในสูญญากาศได้ แต่เป็นเรื่องที่ผันแปรไปตามสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วย

ความสำคัญในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนนับว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญ เป็นผู้ นำ เป็นแบบอย่าง เป็นผู้ประสานงาน ฯลฯ ที่จะนำองค์กรและบุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนา มีความก้าวหน้าในการทำงาน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคน หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 2-3) กล่าวว่า คนเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด ดังนั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคคล เพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความประพฤติดี
2. เพื่อใช้ประโยชน์ของบุคคลให้เกิดผลสูงสุด
3. เพื่อรักษาบุคคลให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ
4. เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

วินิจ เกตุจำ (2535, หน้า 210-233) การพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น จะต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากร เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะเฉพาะ มีสติปัญญา และมีศักยภาพที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มนุษย์

แต่ละคนมีค่านิยมการรับรู้ เจตคติ และเจตคติของบุคคล เพื่อให้ทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรนั้นว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานอย่างยิ่งทั้งการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม รูปแบบและวิธีการพัฒนาบุคคลมีหลายลักษณะ ซึ่งล้วนแต่ช่วยการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น เพราะนอกจากจะพัฒนางานในองค์กรโดยตรงแล้วยังเป็นการพัฒนาตัวบุคคลขององค์กรในเชิงทรัพยากรมนุษย์อีกด้วย

หลักการพัฒนาผู้บริหารประกอบด้วยหลักสำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาผู้บริหารจะต้องถือหลักการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ เพราะการช่วยตนเองจะมีผลดีกว่าผู้อื่นช่วย คือ ผู้บริหารควรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้กับตนเองอยู่เสมอ
2. การพัฒนาผู้บริหารควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศส่งเสริมการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โดยเปิดโอกาสให้ศึกษาเพิ่มเติมในโอกาสอันสมควรยกย่องส่งเสริม ผู้บริหารทุกระดับขั้นที่สนใจและเป็นความสำคัญของผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษ
3. การพัฒนาผู้บริหารควรจะต้องเน้นโครงการระยะยาว การพัฒนาตนเองของผู้บริหารจะต้องทำไปด้วยไม่หยุดยั้ง ควรต้องมีการติดตามให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2534, หน้า 251)

สมชาติ กิจยรรยง (2542, หน้า 7-8) กล่าวว่า การก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำจะต้องถูกตรวจสอบคุณสมบัติต่อไปนี้

1. ความรู้ ความสามารถ
2. อายุงาน
3. มนุษยสัมพันธ์
4. ความประพฤติ
5. การมีลักษณะความเป็นผู้นำ

เมื่อเป็นผู้บริหารแล้ว ย่อมต้องพัฒนาตนให้มีคุณสมบัติที่สำคัญอีกหลายประการ เช่น

1. ความรู้ สติปัญญา ความสามารถ
2. ความกล้าหาญ ความเชื่อมั่น
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ความสามารถกระตุ้น จูงใจ
5. ความยุติธรรม จริงใจ ซื่อสัตย์
6. ความใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น
7. สร้างบรรยากาศในการทำงาน

8. การใช้จิตวิทยาในการปกครอง ดูแลงานภายใต้บังคับบัญชา

9. สามารถสื่อความหมายกับสร้างความเข้าใจต่อบุคคลทุกระดับ

การพัฒนาตนเองนั้น นับว่าเป็นการพัฒนาที่ถูกต้อง เนื่องจากมนุษย์นั้นต้องการอิสระ เป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบให้ใครมาบังคับหรือกำหนดกฎเกณฑ์ หากจำเป็นต้องปฏิบัติก็จะปฏิบัติ ด้วยความไม่เต็มใจ ผลที่ได้จะไม่ดีหรือไม่ยั่งยืน และยกเลิกไปเมื่อไม่มีใครมาบังคับ แต่การพัฒนาตนเองเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของการเห็นดีเห็นชอบด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติด้วยตนเอง ด้วยความสมัครใจ ผลที่ได้รับจะเกิดกับตัวของเขาเอง และองค์กรนั้น

การพัฒนาตนเองนั้นทำได้หลายวิธี มีนักวิชาการ นักบริหารได้ให้แนวคิด หลักการ วิธีการ ในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองในการสร้างอารมณ์ขันให้ได้ผลนั้น ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้คือ

1. มองโลกในแง่ดี
2. สนใจเรื่องขบขัน
3. ตั้งเกตและจดจำ
4. เสริมสร้างปฏิภาณและไหวพริบ
5. คิดให้แปลกแหวกแนว
6. สร้างสรรค์ลูกเล่น และมุขขบขัน
7. ทดลองนำมาใช้
8. ค้นหาลีลาของตนเอง

การพัฒนาตนเอง เมื่อเราสำรวจตัวเองแล้ว สิ่งที่จะทำให้ชีวิตของเราเจริญก้าวหน้าก็คือ ต้องรู้จักพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น สมิต อาชวณิชกุล ได้ให้แนวทางในการพัฒนาตนเองว่า บุคคลที่ พัฒนาแล้วจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ

1. อนามัยดี (good health) ได้แก่ การมีร่างกายแข็งแรง ไม่อ่อน ไม่ผอม มีกำลัง ทำงานได้วันละ 8 ชั่วโมง ไม่เหนื่อยเพลีย ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีภูมิต้านทานโรคดี
 2. มีใจสงบ (calmness) ไม่วิตกกังวล กลุ้มใจ เป็นทุกข์ร้อนเตรียมตัวเตรียมใจพร้อมที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในชีวิต พยายามหาสาเหตุของความทุกข์แล้วหาทางแก้ไข รู้จักทำใจให้เป็นสมาธิ
 2. มีใจเบิกบาน (cheerfulness) มีความร่าเริง แจ่มใส ไม่หงอยเหงา ซึมเศร้า
- มองโลกในแง่ดี

4. ตั้งจุดมุ่งหมายของชีวิต (aim) เป็นตัวของตัวเอง ไม่ให้ผู้อื่นมามีอิทธิพลเหนือเรา รักษาเป้าหมายของชีวิต และพยายามดำเนินชีวิตให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง (hopefulness) ควรตระหนักว่า สิ่งจำเป็นของคนเราที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ ศรัทธา ความดีงาม และความหวัง
6. ไม่หวาดกลัวต่อความยากลำบาก (energy) ไม่มีความสำเร็จใดที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยไม่มีอุปสรรค ความมานะพยายามและความอดทนจะนำคุณไปสู่ความสำเร็จด้วยดี
7. มีหัวใจเข้มแข็ง (strong mindedness) มีความมั่นคงไม่อ่อนไหว ไม่หวาดกลัวต่ออุปสรรคใดๆ ในชีวิต มีพลังที่จะต่อสู้กับเหตุการณ์ทุกอย่างที่จะเข้ามาในชีวิต
8. ตรงต่อเวลา (exactitude) เป็นผู้มีวินัย บังคับตนเองได้ ไม่ประมาท ตรงต่อเวลา และการนัดหมาย ความตั้งใจและตรงตามแผนที่กำหนด
9. เป็นคนขยัน (activeness) กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานได้สำเร็จ ไม่อยู่เฉยๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตของตนเองและสังคม
10. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย (steadiness) มีความมั่นคงไม่โลเล จັบจด การเสมอต้นเสมอปลายจะทำให้เกิดความศรัทธา ไว้วางใจและแสดงให้เห็นถึงความจริงใจซึ่งกันและกัน
11. มีสมาธิ (concentration) มีความตั้งมั่นอยู่ในอารมณ์เดียวไม่ออกแวก
12. มีความกล้าหาญ (courage) เป็นผู้ไม่หวั่นไหวถึงการนิทาว่าร้าย รักความจริง มีความรับผิดชอบสูง มีใจมั่นคง มีสติ เป็นผู้นำคนได้ ไม่ท้อถอย
13. มีเทคนิควิธีการในการทำงาน (method) รู้จักวางแผน ประหยัด มีความริเริ่ม หลีกเลียงอุปสรรค ละเอียดรอบคอบ รู้จักพัฒนาเปลี่ยนแปลง และประยุกต์วิธีการทำงานให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์
14. มีระเบียบ (orderliness) ระเบียบจะเป็นเครื่องแสดงความเจริญของจิตใจ ประเทศพัฒนาเมื่อคนในชาติเป็นผู้มีระเบียบวินัย
15. ต้องมีความไตร่ตรอง (reflection) เป็นผู้รู้จักคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีการทบทวนประเมินผลกิจกรรมที่ได้ดำเนินไปแล้ว
16. เป็นคนละเอียดลออ (thoroughness) เป็นผู้มีสติระวังตัว ช่างสังเกต ฝึกให้เป็นคนรอบรู้ ทำงานอย่างมีสมาธิ ทำตามระเบียบ ไม่ทำงานลวกๆ
17. เป็นคนหาเหตุผลให้ถูกต้อง (right reasoning) ไม่เป็นคนหูเบา ใจร้อน รู้ว่ามีความสุขุมรอบคอบ
18. รู้จักวินิจฉัยสิ่งต่างๆ อย่างถูกต้อง (good judgement) รู้จักคิดและตัดสินใจได้ ถูกต้องและได้ประโยชน์มาก

19. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) รู้จักฟังตนเอง นับถือตนเอง มีความคิดเป็นของตนเอง มีความตั้งใจจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมุ่งมั่น ไม่คิดว่าจะทำไม่ได้
20. ความรวดเร็ว (rapidity) ต้องตั้งอยู่บนเงื่อนไขของความถูกต้องและคุณภาพของงานที่สำเร็จต้องดี
21. ต้องรู้จักสังเกต (observation) มีความละเอียดถี่ถ้วนเปรียบเทียบความแตกต่างและนำส่วนที่ดีที่ได้พบเห็นมาปรับปรุงชีวิตให้ดีขึ้น
22. มีสัมปชัญญะ (perception) มีการรับรู้ที่ดี เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดี และถูกต้อง
23. มองคนอื่นในแง่ดี (positiveness) ไม่หวาดกลัวผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง รักความจริง ความสัตย์ซื่อชีวิต ให้เกียรติผู้อื่น
24. ทำตนให้เป็นที่ต้องใจของผู้อื่น (charming personality)
- 24.1 มีสังกหัตถ์ 4
- 24.2 มีพรหมวิหารธรรม
- 24.3 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 24.4 มีความจริงใจ
- 24.5 มีบุคลิกดีดึงดูดใจ
- 24.6 มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใส
25. รู้จักกาลเทศะ (tact) ไม่ทำอะไรฝืนกฎเกณฑ์ และระเบียบของสังคม
26. มีปฎิภาณ (intuition) มีความคิด คำพูด และการกระทำที่เกิดโดยฉับพลัน ทำให้แก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าให้ลุล่วงไปด้วยดีแล้ว เป็นประโยชน์ต่อตนเอง
27. ทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้ (trustworthiness) พுகแต่ความจริงเพราะความจริงแสดงถึงนิสัยของผู้พูดว่า เป็นคนซื่อตรง คนซื่อสัตย์ รักความเป็นธรรม น่าเชื่อถือ กล้าหาญ มีความ รับผิดชอบ
28. มีความเป็นผู้ดี (nobility) มีมารยาท สุภาพ มีระเบียบวินัย มีวัฒนธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี
29. ทำตนให้สมกับเกียรติยศ (dignity) รู้จักวางตัวเหมาะสมเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือและรักใคร่จากบุคคลโดยทั่วไป
30. เป็นผู้มีความรู้ (knowledge) รู้จักแสวงหาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเอง (รวีวรรณ เสวตาพร, 2540, หน้า 26-29)
- ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ (2523, หน้า 115) มี 10 ประการ คือ เป็นผู้ที่สามารถคบค้าสมาคมด้วยได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความหนักแน่น มีความรอบรู้ มีความเชื่อมั่นใน

ตนเอง มีความพร้อมและเข้าใจต่อสถานการณ์ ให้ความร่วมมือ เป็นคนกว้างขวาง สามารถปรับตัวได้ดีและมีความสามารถในการเจรจา ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง คือ จะต้องรู้บางอย่างในทุก ๆ สิ่ง (generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (symbol or image) ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถจัดบริการหรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วย สิ่งต่อไปนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

วิจิตร วรุตบางกูร, และสุพิชญา ชีระกุล (2523, หน้า 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม สามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจ และจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะ วิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย
 2. มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์
 3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผย และเป็นกันเอง
 4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม
 5. มีสุขภาพดี (healthy) มีสุขภาพทางกาย (physical health) และสุขภาพทางจิต (mental health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ
- พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 63-66) แสดงทัศนะว่า ผู้บริหารเป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนนั้นเจริญขึ้นหรือเสื่อมลง ดังนั้น บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาการ

คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และมีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ฯลฯ และผู้บริหารควรจะมีทศบารมีหรือการสร้างบารมี 10 ประการ คือ ทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ ขันติ สัจจะ อธิษฐาน เมตตา อุเบกขา

คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพ มีประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษา

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้และทักษะการบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนพึงมี เพื่อที่จะสามารถนำองค์กรให้ดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารมีเอกลักษณ์หรือความสามารถเฉพาะด้านของตนเอง มักจะพัฒนาหน่วยงานไปในลักษณะของตนเอง ดังนั้น จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถรอบด้าน ทำงานให้สมบทบาทหน้าที่ และทำให้ดีที่สุด โดยอาศัยกระบวนการบริหารงานนั่นเอง

แนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

ปัจจุบันนอกจากแหล่งวิชาการจะแพร่หลายแล้ว ระบบข้อมูลข่าวสาร โทรคมนาคมเจริญมากขึ้น เนื่องจากเป็นยุคโลกาภิวัตน์ การดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องรอบรู้ข่าวสาร ความเคลื่อนไหว และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อโอกาส หรืออุปสรรคต่อการวางแผนดำเนินงานทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและการวางแผนขององค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ในความเคลื่อนไหวด้านต่าง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบในการดำเนินงาน ความสามารถในเรื่องเหล่านี้ ไม่อาจหาได้โดยวิธีการฝึกอบรมแบบใดแบบหนึ่ง เว้นแต่ผู้บริหารจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองโดยไม่หยุดยั้ง นั่นคือ พยายามแก้ไขจุดอ่อนในตน และพยายามปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ทันโลก ทันเหตุการณ์ (โชคดี เศษกัมแพง, 2527, หน้า 1) หลักในการพัฒนาตนเองนั้น ต้องเน้นดู “ตนเอง” เป็นหลัก จึงจะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ชูชาติ ประมุขผล (2527, หน้า 2-3) ได้ให้แนวคิดบางอย่างในการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

1. ต้องเน้นที่ “ตนเอง” เป็นหลัก จะต้องพิจารณาว่า มีหน้าที่อย่างไร และมีความรับผิดชอบประการใด ผู้บริหารต้องมี “ศีล” ซึ่งจะช่วยในการปฏิบัติตนเองได้ และเมื่อมีศีลแล้ว ต้องมี “ธรรม” ผู้บริหารต้องมีความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ความมีศีลธรรมเช่นนี้จะช่วยในการพัฒนาตนเองได้

2. ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เพราะถ้าผู้บริหารไม่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองแล้ว จะไม่มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะเช่นกัน

3. ต้องมีความรับผิดชอบของตนเอง ถ้าผู้บริหารไม่มีความรับผิดชอบแล้วผลเสียย่อมเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงต้องมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน หาหนทางปรับปรุงความรู้ และการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น รู้จักใช้วิจารณ์ญาณของตน ทบทวนดูความรับผิดชอบต่าง ๆ

4. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ผู้บริหารต้องมีความใกล้ชิดกับประชาชน มีความตื่นตัว และรอบรู้ หมั่นหาความรู้ใส่ตัวเสมอ เพราะปัจจุบันนี้มีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีมาก จำเป็นต้องขวนขวายหาความรู้ให้ทันกาลเวลา

5. ต้องมีความเสียสละ มีความขยันที่สม่ำเสมอ จะต้องพิจารณาประเมินตนเองว่า วันหนึ่ง ๆ ได้ทำงานได้ผลเพียงไร เมื่อคิดทบทวนดูแล้วก็จะเห็นแนวทางพัฒนาตนเอง

6. ต้องทำงานเป็นทีม การทำงานต้องเข้าใจนโยบายและเป้าหมาย และต้องทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องคิดอยู่เสมอว่า แต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของงาน ของชุมชน และของสังคม แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนอกจากการพิจารณา “ตนเอง” เป็นหลักแล้ว วิชา นาควัชระ (2527, หน้า 2-3) ยังได้ให้ข้อเสนอที่จะทำให้ผู้บริหารทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนี้

1. รู้จักลักษณะของตนเองว่าเป็นคนอย่างไร อารมณ์เป็นอย่างไร มีความสามารถจริง ๆ เพียงพอหรือไม่

2. รู้จักลักษณะของผู้ร่วมงาน

3. รู้จักกลไกในการทำงาน

4. รู้จักลักษณะของงาน

5. รู้จักประเมินผล

6. รู้จักตั้งความหวังในการทำงาน

การปรับปรุงสภาพให้กับตนเองนั้น วัฒนา สุตรสุวรรณ (2527, หน้า 401-402)

มีความเห็นว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ คือ

1. พิจารณาวิเคราะห์ตัวเองเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ พลังศักยภาพที่ยังมีได้ออกมาใช้ จุดอ่อนและการดำเนินงานแก้ไขจุดอ่อนเหล่านั้น

2. ศึกษาเรียนรู้ทุกอย่างโดยสม่ำเสมอ เกี่ยวกับความรู้ทั่วไปและเกี่ยวกับงานที่ผู้บริหารต้องทำ

3. จะต้องสนใจศึกษาหาความรู้ในสาขาวิชาชีพของตนเสมอ เช่น เทคนิค ความรู้ ทฤษฎี และสถิติที่ใหม่ ๆ ความโน้มเอียงที่จะเปลี่ยนแปลงไปในวันข้างหน้าเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ในองค์กรได้เสมอ

4. ติดต่อบปะกับผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารอาจจะหาความรู้ด้วยการพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้นำ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ

เชื้อ สาริมาณ (2508, หน้า 32-37) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า คุณสมบัติที่จะทำให้ผู้บริหารมีความสามารถ ควรปฏิบัติตนดังนี้

1. ต้องหาความรู้อยู่เสมอ การจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องหาความรู้ในเชิงงานนั้น ๆ มิฉะนั้นก็จะทำให้การสั่งการต่าง ๆ ไม่ดำเนินไปด้วยดี เช่น สั่งงานผิดจนถึงขั้นเสียหาย และควรจะศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารองค์การ ที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ให้ได้ หลักเกณฑ์นอกเหนือจากวิชาเฉพาะที่ตนมีอยู่

2. ต้องมีประสบการณ์ ความชำนาญงานเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะการเรียนรู้ทางทฤษฎีอย่างเดียวไม่พอ ต้องลงมือทำจริง ๆ เพื่อให้มีประสบการณ์และต้องเป็นประสบการณ์ที่ก้าวหน้า ไม่ใช่ประสบการณ์ซ้ำ ๆ

3. ต้องมีความรู้ความสามารถ คือ ต้องสามารถที่จะใช้ความรู้จากประสบการณ์นั้นให้เกิดผลต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

4. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งใน และนอกองค์การ เพราะผู้ที่มีความรู้ แต่ขาดวิชามนุษยสัมพันธ์ย่อมทำงานอะไรไม่สำเร็จ เข้าสูภษาคิดที่ว่า “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด”

5. ต้องรู้ที่ตั้งขององค์การเป็นอย่างดี หมายถึง ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม จารีต ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมที่อยู่รอบ ๆ องค์การ

6. ต้องรู้นโยบายของกระทรวง ทบวง กรม และกอง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตนเองบริหารอยู่

7. ต้องรู้จักตนเอง ปกติเรามักมองข้ามไป มองคนอื่นก่อนมองตัวเรา ไม่กล้าวิจารณ์ตนเองอย่างตรงไปตรงมา ทำอะไรมักเข้าข้างตนเอง ต้องรีบแก้ไขสิ่งบกพร่อง ถ้าเราไม่สามารถส่องกระจกตัวเองได้แล้วจะทำงานได้ดียาก การทำงานเพื่อแก้ปัญหาหนึ่งไม่ใช่มองแง่เดียวแต่ต้องหาวิธีการใดวิธีหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาหนึ่งให้ถูกต้อง และดีที่สุด

การเป็นผู้บริหาร ทุกคนสามารถเป็นได้แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีน้อยคนนักที่สามารถกระทำได้ เชื้อ สาริมาณ (2508, หน้า 37) ยังได้เสนอหลัก “4 พ” ในการบริหารงานไว้ดังนี้

พ. 1 หมายถึง การทำตัวให้เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเห็นอกเห็นใจ อดกล่อมล้วยบ้างตามสมควร ถือสายกลาง แต่สิ่งใดที่เกินกว่าเหตุก็ไม่ควรปล่อยเลยตามเลย ทั้งนี้ อยู่ในดุลยพินิจและข้อสำคัญอย่าเบียดเบียนผู้ใต้บังคับบัญชา

พ. 2 หมายถึง การพัฒนาลูกน้อง คือ อบรมสั่งสอนให้ความรู้ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความรู้เพิ่มในหน้าที่การงาน และเทคนิคการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้ทำงานดีขึ้น

พ. 3 หมายถึง การพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้ ไม่เช่นนั้นก็จะมีความไม่ฉลาดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ กระทบถึงการบริหารงาน เป็นเหตุให้ทำงานผิด ๆ พลาด ๆ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาตนเองทางนิสัยใจคอ รวมทั้งเศรษฐกิจของครอบครัวให้มีหลักฐานทางสุจริต ผู้ที่การเงินไม่คึกคักที่จะปฏิบัติงานให้เป็นผลดีเต็มที่

ม. 4 หมายถึง การพัฒนางาน ศึกษาปัญหาที่เกี่ยวกับงานและพยายามแก้ไข เปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ก้าวหน้าอยู่เป็นเนืองนิจ

เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ผลดี จะต้องคำนึงถึงเรื่องเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ตามที่ อุทัย หิรัญโต (2515, หน้า 13-16) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. มีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในที่ชุมชน
2. มีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง และกว้างขวางพอ
3. มีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความอดทน มานะบากบั่น
6. มีความแข็งแกร่งทางร่างกายและจิตใจ
7. มีความเด็ดขาด
8. มีน้ำใจเยือกเย็นและถ่อมตัว

เทพพนม เมืองแมน ได้กล่าวไว้ในวารสารกรมสามัญศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2522, หน้า 8) ถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ดังนี้

1. อากัปกิริยา หน้าตาท่าทางของผู้บริหาร ความประพฤติ ภาษาที่ใช้ การวิพากษ์วิจารณ์หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกล้า
3. ความเด็ดขาด
4. ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ รักษาสัญญาที่ให้ไว้ ชื่อตรง
5. ความอดทน อดกลั้น
6. ความจริงจังสนใจต่องาน
7. ความคิดริเริ่มมองการณ์ไกล
8. ความยุติธรรม
9. ความรู้

10. ความเฉลียวฉลาด
11. ความไม่เห็นแก่ตัว
12. ความตรงต่อเวลา

จากการค้นคว้าถึงความคิดเห็นและทฤษฎีทางการบริหารงานของ กูรูจ (Ananda W. Guruge) ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาขององค์การศึกษาวិทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติได้สรุปผลออกมาว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับวินิจฉัยตัดสินใจในการวางแผน ประกอบกับการใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าของงานให้ เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีแนวทางที่ดีในการบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิด ผลดี (AIEPA, 1970, pp. 18-25) ผลสรุปดังกล่าว ผู้บริหารที่หวังความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จะต้องพยายามหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จากข้อเสนอแนะของประธานคณะกรรมการบริษัท โอกิลวี่และมาเธอร์ จำกัด (Ogilvy and Mather, Inc.) ซึ่ง ให้เห็นปัจจัยที่เป็นลักษณะของผู้บริหารที่จะก้าวหน้า (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2523, หน้า 70-72) ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ฟังที่ดี
2. ตามในสิ่งที่ประ โยชน์แก่ตัวเองมากที่สุด
3. เป็นนักอ่าน อ่านหนังสือทุกชนิด อ่านให้เร็ว จับใจความให้ได้มากที่สุด
4. เป็นนักเขียนที่ดี สามารถเขียนได้คล่องแคล่ว สะกดคำไม่ผิด อ่านเข้าใจง่าย
5. ฝึกเป็นนักพูดที่ดี พูดจามีน้ำหนักน่าเชื่อถือ
6. อย่าพูดมาก พยายามพูดให้ได้เนื้อความและเข้าใจง่าย
7. มีข้อมูลที่แน่นอน ไม่คลาดเคลื่อน และรู้ทุกอย่างที่ควรรู้
8. แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในองค์การ
9. ทำงานมากกว่าหน้าที่บังคับ พยายามรับงานนอกเหนือจากหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
10. มีความสังเกตรอบคอบ
11. ทำตัวให้เป็นที่รู้จัก อย่างน้อยโดยการหมั่นออกความเห็นที่มีเหตุผล
12. อย่าขอให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขั้นให้
13. รู้จักขอขอบคุณ ไม่ว่าจะทำอะไรมากหรือน้อยก็ตาม จงขอบคุณเขาเสมอ
14. สนใจในสิ่งทั่วไป ผู้บริหารควรรู้เรื่องราวและสามารถในกิจการหลายอย่าง
15. มีสุขภาพดี โดยการออกกำลังกาย พักผ่อนเสียบ้าง จะทำให้อารมณ์แจ่มใส

สุขภาพจิตดี

ปรียา คงฤทธิศึกษากร (2526, หน้า 34-35) กับ บัณฑิตย์ อินทรจีน (2526, หน้า 52) จึงให้เห็นวิธีพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองไว้ว่า มีความสำคัญยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล การพัฒนาตนเองให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. มีความตั้งใจแน่วแน่เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ แบบเป็นกันเองกับผู้อื่น
3. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบาย และโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง และโครงการที่เกี่ยวข้อง

4. ศึกษาหาความรู้ทางวิชาการจากเอกสารอื่น ๆ
5. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายใน และภายนอกประเทศโดยอาศัยมวลชนต่าง ๆ

6. เข้าร่วมฝึกอบรมและสัมมนาถ้ามีโอกาส
7. ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงาน
8. เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์กรที่น่าสนใจ
9. เป็นผู้นำอภิปราย และผู้บรรยายในบางโอกาส
10. หาโอกาสไปศึกษา และดูงานภายในและภายนอกประเทศ
11. กลับเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาบางแห่ง ถ้าสามารถทำได้
12. ให้ความสนใจในตำราต่างประเทศบ้าง
13. คบหาสมาคมกับผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน

ทวิบูรณ์ หอมเย็น (2526, หน้า 37) เสนอว่า ผู้บริหารควรจะมีองค์ประกอบส่วน

บุคคลดังต่อไปนี้

1. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี มีฐานะความเป็นอยู่มั่นคง เหมาะสมกับอัตรา ไม่มีหนี้สิน
2. มีความสามารถทางสมองหรือสติปัญญาดี มีความรู้ดี ได้รับการศึกษาสูงที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชายิ่งขึ้น
3. มีความสามารถทั่วไปและมีความรู้พิเศษ มีจิตวิทยาสูงเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีหลักธรรมในการบริหารงาน แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีบุคลิกภาพดี มีภาวะผู้นำ รู้จักปรับตัวให้เข้ากับคนทุกชั้น มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีสุขภาพดี ผู้บริหารจะต้องรู้จักรักษาสุขภาพกาย และพัฒนาจิตใจตนเองให้

สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ

จากรายงานสรุปการอภิปรายแนวทางพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นบุคลากรสมบุรณ์แบบของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2520, หน้า 1-6) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. แนวความคิดในการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ
 - 1.1 หมั่นศึกษาหาความรู้ กฎ กฏหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยการฝึกฝนตนเอง
 - 1.2 ศึกษานโยบาย ภูมิหลัง นิสัยของผู้บังคับบัญชา
 - 1.3 แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างบุคคล
 - 1.4 ฐานะ หน้าที่ บทบาทของตนในการบริหารงาน
 - 1.5 หาโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับการบริหารงาน
 - 1.6 รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้อื่น เพื่อหาทางปรับปรุงการบริหารงาน
2. แนวความคิดเกี่ยวกับหน้าที่ บทบาท และการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สมบุรณ์

แบบ

- 2.1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต การวางตัวเป็นกลาง ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม
- 2.2 รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 2.3 รู้จักวางแผนในการปฏิบัติงาน และแนวทางชีวิตของตน
- 2.4 รับฟังปัญหาด้วยความเห็นอกเห็นใจและชี้แจงเหตุผลให้ชัดเจน เป็นที่กระจ่าง
- 2.5 ปฏิบัติงานโดยรวดเร็วและรักษาประโยชน์
- 2.6 ไม่ปิดบังอำพรางความรู้ และแนวทางปฏิบัติงาน
- 2.7 มีความอดทน อดกลั้นต่อการแสดงอารมณ์ที่เป็นปฏิปักษ์
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - 3.1 ปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติกับองค์กร
 - 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์อันดี
 - 3.3 ให้ความร่วมมือและสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
 - 3.4 ควรชี้แจงผลได้ผลเสียสิทธิอันพึงได้ของผู้ปฏิบัติงาน
 - 3.5 ให้คำปรึกษาหารือ และแก้ไข ปัญหาส่วนตัวกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากผู้บริหารที่มีคุณภาพก่อให้เกิดสมรรถภาพได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องพัฒนาตนเองเป็นเบื้องต้น เพราะอย่างน้อยผู้บริหารที่พัฒนาตนเองแล้ว ในทัศนะของ ดร.เบทเตน จะมีลักษณะที่ดีถึง 5 ประการ ซึ่ง อากรพันธ์ จันทร์สว่าง (2525, หน้า 33-34) ได้นำมาถ่ายทอดไว้ ดังนี้

167359

๓๗๓.๑๘๐๑
๐๑๖๘๐
๐

1. เป็นคนที่รู้จักให้ความคิดอย่างมีจุดหมายปลายทางมากกว่า
2. เป็นคนที่สามารถคาดการณ์การณ์ข้างหน้าได้มากกว่า
3. เป็นคนที่สามารถดำเนินกิจการที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนได้มากกว่า
4. เป็นคนยินดีที่จะรับฟัง และพยายามทำความเข้าใจ ความคิด ความเห็น และความสนใจของผู้อื่นได้มากกว่า

5. เป็นคนที่มีความชำนาญชำนาญในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น

ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ 5 ประการดังกล่าว น่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด รู้จักหน้าที่ มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความมุ่งมั่น ตลอดจนพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาผู้บริหารจึงเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้มีคุณภาพที่จะใช้ความรู้ความสามารถทั้งกายและทางสมองให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและต่อตนเอง

เชน และยาร์ช (Shane & Yarch, 1957, pp. 517-519) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารไว้ 13 ประการ สามารถแยกได้เป็น 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว กับคุณลักษณะที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้ภายหลัง ดังนี้

คุณลักษณะเฉพาะที่ผู้บริหารแต่ละคนมีอยู่ในตัวแล้ว ได้แก่

1. เป็นคนหนักแน่น และมีวิจรรณญาณ
2. มีความมานะอดทน และตั้งใจจริงใจในการทำงาน
3. เชื่อมมั่นในตนเอง
4. ทำตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของเพื่อนร่วมงาน
5. มีใจกว้าง
6. มีปัญญา
7. มีอารมณ์มั่นคง

คุณลักษณะที่ผู้บริหารสามารถสร้างขึ้นได้ภายหลัง ได้แก่

1. ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่
2. ทันทต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
3. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. เป็นคนมีระเบียบวินัย
6. เป็นนักพัฒนา

โนลท์ (Nolte, 1966, pp. 385-398) ได้เสนอแนะว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปของ เซนและยาร์ช ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีใจกว้าง
3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ยอมรับในความผิดพลาด
8. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
9. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
10. มีความสามารถในการสื่อสาร
11. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
12. เป็นคนกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงไว
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

ฟาโยล (Fayol, 1971, p. 7) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีร่างกายแข็งแรง
2. ผู้บริหารจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดี กล่าวคือ มีความสามารถที่จะเข้าใจ เรียนรู้และ

ปรับตัวได้

3. ผู้บริหารที่ดีต้องมีศีลธรรมจรรยา
4. ผู้บริหารที่ดีต้องมีความเข้าใจในระเบียบวิธีการในการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีการศึกษา
6. ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง

หากวิเคราะห์และจัดให้เป็นหมวดหมู่แล้ว การพัฒนาตนเองอาจประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การพัฒนาด้านวิชาการ การพัฒนาด้านจิตใจ จริยธรรม คุณธรรม การพัฒนาด้านทักษะการบริหาร การพัฒนาสุขภาพ

1. การพัฒนาด้านวิชาการ ในบรรดางานต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ได้มีนักวิจัยบางท่านชี้ให้เห็นว่างานบริหารวิชาการเป็นงานที่สำคัญยิ่งเพราะวิชาการช่วยพัฒนาสติปัญญา ความ

นึกคิดของ ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม ดังนั้น งานวิชาการ จึงถือเป็นงานสำคัญอันหนึ่งของการบริหารการศึกษา การบริหารงานวิชาการจะดี มีประสิทธิภาพ หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถและเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา เข้าใจจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และเข้าใจหลักการบริหารวิชาการเป็นอย่างดี

กิติมา ปรีดีคิดล (2532, หน้า 47) การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ในด้านวิชาการแก่ผู้เรียน มีผู้บริหาร หรือครูใหญ่เป็นผู้นำทางวิชาการ มีการทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของงานวิชาการในโรงเรียน นอกจากหมายถึง ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหลักที่ถือว่าจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแล้ว ปัจจุบันงานวิชาการยังหมายรวมการอบรมศีลธรรมจรรยา และความประพฤติของนักเรียน เพื่อให้เป็นคนดี นอกเหนือความรู้ความสามารถพอที่จะนำมาเลี้ยงชีพ ได้มีความสุขความพอใจตามเอกภภาพและสภาพความเป็นอยู่ ตลอดจนช่วยเหลือเพื่อแม่แก่เพื่อนบ้านและสังคมตามสมควรด้วย

สุมิตร คุณากร (2518, หน้า 16-18) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด ในการส่งเสริมวิชาการในโรงเรียนก็คือผู้บริหารและครูในโรงเรียนนั่นเอง

จากการศึกษา และผลงานวิจัยบางเรื่อง พบว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนประเภทใด มาตรฐาน หรือคุณภาพการศึกษามักจะได้รับการพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจงานด้านวิชาการเป็นพิเศษ โดยวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนติดตามและประเมินผลเพื่อทำการปรับปรุงเป็นระยะ ๆ

ตามโครงสร้างการบริหารการศึกษา จะเห็นว่าการบริหารโรงเรียนจะแบ่งงานออกเป็น ส่วน ๆ และงานส่วนหนึ่งของโรงเรียน คือ งานด้านวิชาการ ซึ่งผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่นี้ให้ ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการช่วยดำเนินการแทน จากประสบการณ์จะพบว่า ผู้บริหารบางคนไม่เห็นความสำคัญกับงานในด้านนี้มากนัก มีการมอบหน้าที่นี้ให้กับผู้ช่วยฝ่ายวิชาการไปปฏิบัติทั้งหมด อันที่จริงงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ โรงเรียนจะดีหรือเลวขึ้นกับการบริหารงานวิชาการทั้งสิ้น งานวิชาการมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและคุณสมบัติเฉพาะ ลักษณะของงานวิชาการจึงเป็นเรื่องที่ครอบคลุมและกว้างขวางมาก การที่จะทำให้จุดมุ่งหมายดังกล่าว

ประสบผลสำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องง่าย ความสลับซับซ้อน และความละเอียดประณีตในเนื้อหาวิชาการต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารน่าจะได้อ่างแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้อง และเหมาะสม เพื่อความพัฒนาของสถานศึกษาหรือ โรงเรียนนั่นเอง

การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษาหรือโรงเรียน ในการบริหารงานวิชาการผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีหลักการในการบริหารงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากงานด้านวิชาการมีขอบข่ายกว้างขวางมากในการบริหารงานในแต่ละอย่างจึงมีเทคนิคและหลักการที่แตกต่างกันไปในรายละเอียดของงาน แต่หลักการที่สำคัญร่วมกันที่ควรนำไปปฏิบัติในการบริหารงานด้านวิชาการมีพอสรุปดังนี้

1. จัดทำแผนงานวิชาการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลัก
2. การบริหารงานวิชาการมุ่งการร่วมมือทำงาน
3. ควรจะกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติ
4. ควรส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปรับปรุงตนเองด้านวิชาการ
5. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงงานวิชาการ
6. ผู้บริหารควรให้เทคนิคการส่งเสริมคนอื่นมากกว่าการสอนคนอื่น
7. มีการให้ขวัญ กำลังใจในการทำงาน
8. ควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาทางวิชาการ
9. ให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายของการสอนทุกชนิดที่รับผิดชอบ
10. ติดตามและประเมินผลงาน

กิติมา ปรีดีดิลก (2532, หน้า 50-51) หลักในการบริหารงานวิชาการเมื่อพิจารณาในแง่ของกระบวนการแล้วมีหลักการบริหารพอสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. **ขั้นวางแผนก่อนการดำเนินงาน** ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนงานด้านวิชาการเอาไว้ โดยกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การจัดระบบงาน การกำหนดวิธีการ จัดบุคลากร จัดทำโครงการและแผนปฏิบัติงาน จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายและขั้นตอนของแผนที่วางไว้ โดยให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

2. **ขั้นการจัดดำเนินการ** ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ งานที่วางไว้ในแผนแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 2.1 งานที่เกี่ยวกับเนื้อหาวิชา ผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแล ให้มีการจัดทำแผนการสอนในแต่ละวิชา เพื่อเป็นแนวทางในการสอนของครูเป็นการนำหลักสูตรหรือแผนงานลงสู่การปฏิบัติการสอน

2.2 งานที่เกี่ยวกับกิจกรรมเสริมหลักสูตรทางด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดโครงการ สอนซ่อมเสริม โครงการส่งเสริมเด็กเรียนดี มีการจัดชุมนุมต่าง ๆ ลูกเสือ เนตรนารี มีการแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ จัดให้มีห้องสมุดโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า

2.3 งานเกี่ยวกับบริการ ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้มีการให้บริการเกี่ยวกับสื่อการสอนเพื่อช่วยเหลือครูในการสอนและอุปกรณ์ต่าง ๆ มีการจัดรวบรวมเอกสารการสอน คู่มือครู เพื่อช่วยครูทำการสอน

3. ขั้นส่งเสริม และควบคุมงานด้านวิชาการ ผู้บริหารจะต้องติดตาม และควบคุมงานวิชาการให้ได้มาตรฐาน

3.1 สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานทางวิชาการ นั่นคือ กำหนดจุดมุ่งหมายและนโยบายที่เหมาะสมกับโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของนักเรียนกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน จัดหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบทางวิชาการ จัดสรรเวลา และสถานที่ให้แก่กิจกรรมการเรียนการสอน จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และสถานที่ติดต่อสื่อสารกับชุมชน เพื่อทราบความต้องการของ ชุมชนและจัดวางเป้าหมายได้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมีการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

3.2 ส่งเสริมงานวิชาการ และจัดบรรยากาศทางวิชาการ ผู้บริหารควรสนับสนุนที่จะให้การปฏิบัติงานด้านวิชาการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมที่ควรจัดเพื่อสนองและเสริมบรรยากาศทางวิชาการยิ่งขึ้น มีดังนี้

3.2.1 จัดตั้งคณะทำงานทางวิชาการขึ้น ลักษณะของคณะอาจจัดรวมกันเป็นคณะครูที่สอนวิชาเดียวกันมาร่วมกันทำงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.2.2 ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งชุมชน หรือชมรม หรือสมาคมทางวิชาการ เพื่อปรึกษา และเผยแพร่งานวิชาการให้กว้างขวาง

3.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหนังสือวารสาร เพื่อเผยแพร่ หรือมีการประชุมสัมมนา ค้นคว้า วิจัยอยู่เสมอ

3.2.4 ส่งเสริมให้ครูได้มีความรู้และวุฒิสูงขึ้น เช่น ให้โอกาสในการศึกษาต่อ หรือเข้ารับการอบรมเพื่อเลื่อนวิทยฐานะและเพื่อจะได้นำความรู้ไปเผยแพร่แก่นักเรียน

3.2.5 การเรียนในห้องเรียน ก็ควรจัดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของโรงเรียน เช่น นักเรียนอาจจะแบ่งกลุ่มกันตามความสามารถ แบ่งตามเอกัตภาพ หรือแบ่งแบบคละ การจัดครูเข้าสอนก็ควรคำนึงถึงความสามารถ ความถนัดและวุฒิของครู นอกจากนั้นวิธีการ

การจัดครูเข้าสอนก็ยังมีส่วนส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการได้ เช่น จัดครูเข้าสอนประจำชั้น จัดครูสอนประจำวิชา หรือจัดครูสอนเป็นทีม ฯลฯ เป็นต้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 55) ได้กล่าวถึง ขอบข่ายงานด้านวิชาการนั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง และมีความสำคัญมากต่อหน่วยงานการศึกษา หรือโรงเรียน เปรียบเสมือนเป็นหัวใจของโรงเรียนทีเดียว การบริหารงานของ โรงเรียนทุกอย่าง ก็เพื่อตอบสนองความสำเร็จของผลทางวิชาการ หรือการเรียนการสอนทั้งนั้น จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ ให้มีความรู้ มีจริยธรรม และมี คุณสมบัติที่ต้องการ งานวิชาการจึงมิใช่อยู่ที่นักเรียนอ่านออกเขียนได้เท่านั้น แต่งานวิชาการเป็นงานที่รับผิดชอบต่อคุณภาพของพลเมืองและความมั่นคงของประเทศชาติ การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่นี้ได้อย่างสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้บริหารให้ความสำคัญแก่งานวิชาการ และเข้าใจขอบข่ายของงาน และภาระหน้าที่ของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนเป็นอย่างดี

มิลเลอร์ (Miller, 1965, p. 175) ได้กล่าวถึง งานวิชาการประกอบด้วยสิ่งสำคัญ 4 อย่าง คือ

1. การจัดโปรแกรมการเรียน
2. การปฏิบัติติดตามโปรแกรม
3. การติดตามการเรียนการสอน
4. การจัดบริการการสอน

บันลือ พฤษะวัน (2522, หน้า 155-156) ได้กล่าวถึง งานวิชาการไว้ว่า คือ งานที่เริ่มตั้งแต่การรับเด็กเข้าเรียน การจัดครูเข้าประจำชั้น ประจำวิชา การจัดตารางสอน การเตรียมงานก่อนเปิดเรียน การจัดการบริการด้านวัสดุหลักสูตร เช่น โครงการสอน ประมวลการสอนแบบระเบียบวิธีวัดผล สมุดประจำตัว บัญชีเรียกชื่อ สมุดประจำชั้น การจัดการบริการห้องสมุด ตำราเรียน หนังสืออ้างอิง ทั้งของครูและนักเรียน

1. งานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ เอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการสอนวิชาต่าง ๆ
2. งานด้านปรับปรุงการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน การจัดตารางสอน การกำหนดแบบเรียน การใช้เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น
3. งานด้านการวัดผล ได้แก่ การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และการประเมินผล เพื่อตัดสินผลการเรียน

จากแนวคิดดังกล่าว แสดงให้เห็นว่างานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา มีขอบข่ายกว้างขวางมาก มิได้หมายถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนเท่านั้น แต่หมายถึง การดำเนินการ

เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาที่วางไว้ ประกอบด้วย งานเกี่ยวกับหลักสูตร และองค์ประกอบของหลักสูตร งานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน งานเกี่ยวกับการติดตาม และนิเทศการสอน งานเกี่ยวกับการติดตาม และนิเทศการสอน งานเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล ฉะนั้น จึงต้องจัดให้พัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผลและพัฒนาตนเองของผู้บริหาร

2. การพัฒนาด้านจิตใจ จริยธรรม คุณธรรม

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2533, หน้า 248-250) จากการอ่านปาฐกถาสัมมนาและการวิจัยเกี่ยวกับจริยธรรมได้พบว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “จริยธรรม” ไว้ต่าง ๆ กันหลายความหมาย และเนื่องจากการเข้าใจความหมายของคำว่า “จริยธรรม” มีความสำคัญมากซึ่งอาจจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ความหมายประเภทที่ 1 จริยธรรม คือ หลักการหรือแนวทางปฏิบัติตน

ความหมายประเภทที่ 2 จริยธรรม คือ การกระทำหรือการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม

ความหมาย “จริยธรรม” ในแง่ของหลักการ หรือแนวปฏิบัติตน

คำว่า “จริยธรรม” แยกออกได้เป็น 2 คำ คือ “จริย” คือ “ความประพฤติ” และ “ธรรม” หมายถึง คุณภาพของจิตใจของแต่ละคน ซึ่งตรงกับคำว่า คุณธรรม เมื่อเอาคำทั้ง 2 มารวมเข้าเป็นคำ “จริยธรรม” จึงหมายถึง คุณภาพจิตที่มีอิทธิพลต่อความประพฤติของคน

แนวทางในการประพฤติตน เพื่ออยู่กันได้อย่างร่มเย็นในสังคม จริยธรรมมีโครงสร้างสำคัญอย่างน้อย 2 ข้อ คือ 1) คีตธรรม (moral value) สิ่งที่ดีเว้น สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ และ 2) คุณธรรม (ethical value) สิ่งที่เราควรปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองข้อรวมกันเรียกว่า “จริยธรรม”

“จริยธรรม” คือ ความประพฤติปฏิบัติสิ่งที่ดีงามที่สังคมยอมรับ เพื่อให้บรรลุถึงสภาพชีวิตที่มีคุณค่า อันพึงประสงค์ของคนและสังคม

“จริยธรรม” หมายถึง ความประพฤติ การกระทำและความคิดที่ถูกต้องเหมาะสม การทำหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องสมบูรณ์ เว้นในสิ่งที่ไม่ควรเว้น กระทำสิ่งที่ไม่ควรทำด้วยความฉลาดรอบคอบ รู้เหตุ รู้ผล ถูกต้องตามกาลเทศะ บุคคล

ลักษณะของจริยธรรม

1. จริยธรรมเป็นสิ่งที่เรียนรู้

2. ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ องค์ประกอบเชิงปัญญา หรือความรู้สึกคิด องค์ประกอบ เชิงความรู้สึกและอารมณ์ และองค์ประกอบเชิงพฤติกรรม

3. พัฒนาการทางจริยธรรมเกิดควบคู่กับพัฒนาการทางเขาวนปัญญา (Piaget, 1948; Kohlberg, 1964)

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรมบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ตัวอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ บุคคลบางคนอาจจะไม่โกงเกี่ยวกับเงินแต่อาจจะโกงเวลาสอน

5. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม อาจจะกล่าวได้ว่า มี 3 ประเภท คือ 1) พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะสากล คือ เหมือนกับพฤติกรรมในวัฒนธรรม หรือสังคมอื่นทั่วโลก 2) พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่เหมือนกับพฤติกรรมของกลุ่มชน ชุมชน 3) พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะคน ทำให้คนนั้นต่างกับคนอื่นเป็นปัจเจกบุคคล

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2534, หน้า 222-223) การปฏิบัติตนที่จะทำให้งานของผู้บริหารประสบความสำเร็จควรจะได้นำมาพิจารณา โดยน่าจะพิจารณาว่าเอกลักษณ์ใด หรือคุณธรรมใดที่ทำให้คนเป็นคนดี และส่งเสริมให้สังคมเจริญก็ควรจะนำเอาสิ่งนั้นมาเป็นหลักปฏิบัติ เช่น ความสุภาพอ่อนตน ซึ่งเป็นคุณธรรมที่คนไทยมองเห็นความสำคัญน้อยลงไปทุกวัน ทั้ง ๆ ที่ความสุภาพอ่อนตนเป็นลักษณะไทยแท้อย่างหนึ่งที่ทำให้คนไทยอยู่กันมาได้อย่างสงบสุข ความสุภาพอ่อนตนนี้ถ้าเป็นความรู้สึกอย่างจริงใจ ไม่ใช่ปฏิบัติเพียงเพื่อมารยาทสังคมจะทำให้ลดความรู้สึกถูกเหยียดหยามผู้อื่นหรือการมองผู้อื่นว่าด้อยกว่าตน ซึ่งเป็นบ่อเกิดที่ทำให้เกิดการแบ่งชั้นแบ่งพวก มีการแก่งแย่งแข่งดีกันก่อให้เกิดความไม่สงบในสังคม การปฏิบัติตนให้เป็นที่น่าเคารพเป็นอย่างไรก็ยอมแล้วแต่การยอมรับในแต่ละสังคมว่า เคารพคนที่มีคุณธรรมใดบ้าง เป็นต้นว่า มีความรับผิดชอบ รักหน้าที่ รักษาคำพูดไม่เหลวไหลละ ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม รักเกียรติยศของตนเอง นอกจากนี้จะต้องทำงานใกล้ชิดกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จก็ควรจะมีควมศรัทธาในอาชีพของตนเอง มีความจริงใจรู้จักข่มใจหนักแน่นอดทน ขยันและเพื่อจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะต้องเป็นคนสุขุม รอบคอบ ไม่เลินเล่อ ไม่ทำอะไรสักแต่จะให้เสร็จ ๆ ไปอีกด้วย

หลักเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline) โดยถือว่า ระเบียบวินัยในการทำงานนั้นเกิดจากการปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ทั้งนี้ โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ

ฟาโยล (Fayol) เห็นว่า วิธีที่จะรักษาระเบียบวินัย ก็คือ

1. ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่ดีในทุกระดับของการบริหาร
2. ข้อตกลงต่าง ๆ ต้องเป็นที่ดีในทุกระดับของการบริหาร

3. การลงโทษต้องกระทำกันอย่างระมัดระวังที่สุด

เรื่องดังกล่าวนี้ จะทำได้ก็โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นไปอย่างยุติธรรมที่สุด และจะต้องยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา

ดร.หนูม้วน ร่มแก้ว (2532, หน้า 295-297) ได้กำหนดวิธีการปรับปรุงตนเอง โดยใช้วิธีควบคุมตนเองไว้ดังนี้

วิธีควบคุมตนเองให้อยู่เหนือการคุกคามของอารมณ์ โดยการฝึกหัดจัดสร้างป้อมปราการในจิตใจ สร้างความมั่นคงแข็งแรงจนเข้าศึกไม่สามารถบุกทะลวงเข้าไปได้

กำแพงที่เราสร้างโดยอาศัยการยกระดับจิตใจให้สูงขึ้น โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ฝึกฝนจิตใจ เป็นผู้ให้ (ทาน)
2. ฝึกฝนการควบคุมตนเอง (ศีล)
3. ฝึกฝนความมั่นคงของจิตใจ (ภาวนา)

1. ทาน : ฝึกจิตใจเป็นผู้ให้ คนเรากลุ่มใจอยู่ขณะนี้ เพราะไม่ได้สิ่งที่อยากได้ ไม่สมหวังในสิ่งที่ต้องการนั้น ทั้งนี้เพราะ “การรับ” มันขึ้นอยู่กับสิ่งภายนอก ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไปเอาแนวทางอะไรกับมันไม่ได้ ถ้าเราจะเปลี่ยนมาเป็นผู้ให้ โดยทำใจที่พร้อมจะสละออกไปด้วยใจบริสุทธิ์ ด้วยใจที่มีปัญญา เราจะสบายใจเพราะ “การให้” ขึ้นอยู่กับตัวเราเอง ฉะนั้น จิตใจที่คิดจะให้ ย่อมสบายกว่าจิตใจที่คิดจะรับ

ประเภทของทานที่เห็นโดยทั่วไปนั้น แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 การทำทานประเภทให้สิ่งของเครื่องใช้ เกื้อกูลในสิ่งที่เรามีอยู่ แม้กระทำการรู้จักเสียดสละ สุขส่วนตัว ฯลฯ เรียกว่า วัตถุทาน

1.2 การรู้จักให้อภัย ไม่ผูกใจเจ็บ ไม่เบียดเบียนกลั่นแกล้งให้ผู้อื่นเดือดร้อน เท่ากับมีจิตใจเอื้อเพื่อปรารถนาดี มีมิตรจิตในตนอยู่เสมอ ไม่ว่าผู้นั้นจะยิ้มแย้มแจ่มใสหรือบึ้งตึงได้เราก็ดูตาม เหล่านี้เรียกว่า อภัยทาน

1.3 การช่วยเหลือแนะนำ ความรู้ความคิดที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น นับตั้งแต่ความรู้พื้นฐาน เช่น สอนให้รู้จักตัดข้าวใส่ปาก ไปจนถึงความรู้ที่ยิ่งใหญ่ คือ ให้แสงสว่างทางจิตใจ ให้รู้จักธรรม ให้รู้จักความสงบ เหล่านี้คือ การให้ปัญญาหรือที่เรียกกันทั่วไปว่า ธรรมทาน

2. ศีล : ฝึกฝนการควบคุมตนเอง เมื่อมีทานเป็นพื้นฐาน จิตใจจะเริ่มละเอียดอ่อน จนสามารถที่จะทำความเข้าใจกันได้เป็นอย่างดี

ศีล คือ ความเป็นปกติ กล่าวคือ มนุษย์ผู้มีจิตใจงดงามเป็นปกติย่อมจะรักษาศีลอย่างน้อยควรจะเป็นศีล 5 ได้แก่

- 2.1 ไม่ประทุษร้ายชีวิต ร่างกายผู้อื่น (ปาณาติบาต)

- 2.2 ไม่ประทุษร้ายทรัพย์สินของผู้อื่น (อทินนาทาน)
- 2.3 ไม่ประทุษร้ายของรักของผู้อื่น (กาเมสุมิจจาคาร)
- 2.4 ไม่ใช้วาจาประทุษร้ายผู้อื่น (มุสวาท)
- 2.5 ไม่ประทุษร้ายสติสัมปชัญญะของตนเอง (สุราเมรัยมัชปาท)

ฉะนั้น คีลเท่านั้นที่จะช่วยขจัด ช่วยชะล้างความสกปรกจากนิสัย “ชอบเพ่งโทษผู้อื่น ชอบนึกถึงแต่ผลประโยชน์เข้าตัว” มาเป็นจิตใจที่สะอาดแจ่มใส มีมิตรไมตรีต่อเพื่อนและสรรพสัตว์จากใจจริงพร้อมที่จะให้อภัย ช่วยเหลือเกื้อกูลโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทนแม้แต่เน้อย แต่กลับจะได้สิ่งตอบแทนที่ใหญ่หลวง และมีคุณค่าสูงสุดสนองมาเอง โดยอัตโนมัติ นั่นคือ ความแข็งแกร่งเบิกบานของจิตใจ อันเกิดจากฐานหลักของ เมตตากรุณา นั่นเอง

3. ภาวนา: ฝึกความมั่นคงของจิตใจ เมื่อมีศีลทำหน้าที่ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ให้ผลไปทำสิ่งที่ผิดปกติแล้ว ก็มาถึงการคุมอำนาจในขั้นเด็ดขาด คือ ฝึกควบคุมตัวการใหญ่ อันได้แก่ใจนั่นเอง

อาหารจำเป็นต่อความเจริญ ความสมบูรณ์ ความแข็งแรงของร่างกายฉันใด “สมาธิ” ก็จำเป็นต่อความเจริญ ความสมบูรณ์ ความแข็งแรงของจิตใจ ฉะนั้น

สมาธิ คือ ความตั้งใจมั่น แน่วแน่ ตัวอย่างง่าย ๆ ของสมาธิ เช่น สมาธิในการอ่านหนังสือ การทำงาน โดยปกติเราก็ใช้สมาธิในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว

ถ้าขาดสมาธิเสียอย่างแล้ว คนเราก็จะทำอะไรให้สำเร็จไม่ได้เลย เพราะไม่มีความตั้งใจมั่นพอ

การรักษาความตั้งมั่นของจิตใจให้สงบแจ่มใสเบิกบาน ที่มีอยู่ในห้องกามจันเราเรียกว่า “การภาวนา”

วิธิภาวนา คือ วิธีสังเกตจิตใจตัวเอง โดยใช้สติตรวจสอบความเคลื่อนไหว ความคิดอ่านและอารมณ์ของจิต โดยใช้กรรมบทใดบทหนึ่งเป็นคำบริกรรม เพื่อความสะดวก เคลื่อนไหวตามที่นิยมใช้กันมากได้ผลดี ได้แก่ พุทโธ ธัมโม สังโฆ สัมมาอรหังบ้าง ยุบหนอ พองหนอบ้าง เหล่านี้เป็นต้น ใช้บริกรรมเฉพาะบทใดบทหนึ่งในขณะภาวนาทำให้จิตใจสงบอยู่กับอารมณ์แห่งภาวนานั้นจนเป็นสมาธิ คือ ความสงบ จิตใจที่เป็นสมาธิ เป็นจิตใจที่มีความสุข เย็น และมีความจำเป็น ไม่หลงลืมง่าย ภาวนาเป็นวิธีการแก้ความยุ่งยากลำบากใจทุกประเภทให้เบาบาง และหมดสิ้นไป เหมือนอุบายอื่น ๆ ที่นำมาแก้ไข ปลดปล่อยทุกข์ออกจากตัว เช่น เวลาร้อนก็แก้ด้วยการอาบน้ำ หนาวก็แก้ด้วยการห่มผ้าหรือผิงไฟ เป็นต้น

การอบรมจิตใจด้วยวิธิภาวนา เป็นวิธีหนึ่งในการรักษากาย และใจให้อยู่ในระเบียบวินัย มีสมรรถภาพในการทำงานได้ถูกต้อง และเกิดปัญญารู้แจ้ง เรียกว่า “ภาวนามยปัญญา”

คุณสมบัติของจิตที่เป็นสมาธิ ก็คือ

1. บริสุทธิ์ สะอาด แจ่มใส (บริสุทธิ์)
2. ตั้งมั่น แข็งแกร่ง ไม่หวั่นไหว (สมาธิโต)
3. ว่องไวการทำงาน ทำอะไรอย่างสงบรวดเร็ว (กมมนิโย)

ฉะนั้น สมาธิ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำรงชีพให้มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ขาดสมาธิจะเป็นคนที่อ่อนแอ สับสน วุ่นวาย ไม่อาจควบคุมจิต ไม่อาจควบคุมตนเองให้อยู่เหนืออำนาจ ความเขี้ยวขวนของกิเลส ไม่อาจจะดำรงคุณธรรมไว้ในตนได้อย่างมั่นคง

ระวิวงศ์ ศรีทองรุ่ง (2539, หน้า 73-74) จากการกล่าวของ สมิต อาชวณิชกุล (2532, หน้า 112-113) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งจะก่อให้เกิดความชื่นชอบแก่ผู้อื่นได้ (charming personality) ว่า ความมีเสน่ห์ หรือเรื่องมือดีดึงดูดให้คนรักนั้นเกิดจากการกระทำ การพูด และการคิดของเรา ทางพระพุทธศาสนาสอนให้บุคคลมีคุณธรรม ดังต่อไปนี้

1. ทาน คือ การให้ ให้ทรัพย์ ให้เวลา ให้แรงกาย และให้สิ่งของต่าง ๆ ให้แก่คนที่ควรให้ ข้อนี้นี้เป็นการแสดงอภัยแก่ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
2. ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวานไพเราะ จงพูดให้ไพเราะแก่คนทุกชั้น เพราะไม่มีใครชอบวาจาที่กระด้าง
3. อุตถจริยา คือ การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการกระทำ ดังที่ท่านพระธมมวิคโก (เจ้าคุณนรรัตน์ฯ) แห่งวัดเทพศิรินทราวาส ได้ให้คำสอนในเรื่องนี้ว่า “คนที่มีความเมตตา กรุณา เห็นอกเห็นใจนั้น เป็นเพราะคุณธรรมความดีของตนเองหลายประการ เป็นต้นว่ามี วิริยะ อุตสาหะ บากบั่น เข้มแข็ง แรงกล้า และไม่ย่อห้อยจองหอง เป็นเหตุให้ผู้ที่แวดล้อมอยู่เกิดความเมตตา กรุณา รักใคร่ เห็นอกเห็นใจ คิดที่จะช่วยเหลือ คนซึ่งมีกริยามารยาทอ่อนโยน สุภาพ นิ่มนวล ย่อมเป็นที่เสน่หารักใคร่ของคนที่ได้พบเห็นและพยายามที่จะช่วยเหลือ ซึ่งถือว่าเป็นเสน่ห์ในตัวเอง เพราะฉะนั้นจงพยายามรักษาคุณสมบัติดังกล่าวนี้ไว้ จะเป็นเครื่องช่วยตนเองให้บรรลุความสำเร็จสมประสงค์ทุกประการทุกกาลเวลาทั้งปัจจุบันและอนาคต”
4. สมานัตตา การวางตนเสมอผู้อื่น ไม่ดูถูกหรือวางอำนาจข่มผู้อื่น
5. มีความจริงใจต่อคนอื่น การแสดงออกต่อผู้อื่นควรกระทำด้วยน้ำใสใจจริงไม่เสแสร้งปิดบัง
6. มีพรหมวิหารธรรม ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
7. มีบุคลิกภาพที่ดึงดูดใจคนอื่น คือ มีรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การวางอิริยาบถต่าง ๆ ให้งดงาม

8. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา คือ รู้ว่าเราไม่ต้องการให้ผู้อื่นมาทำสิ่งใดกับเรา เราก็อย่าทำเช่นนั้นกับเขา

9. มีอารมณ์สดชื่น แจ่มใส ร่าเริงเบิกบานอยู่เสมอ

10. ไม่มีอุปนิสัยที่ขุ่นมัว ขี้โกรธ ขี้ริษยา ขี้แสบงอน เจ้าทิฐิ ดื้อรั้น เห็นแก่ตัว ฯลฯ ประโยชน์ของการทำตัวให้เป็นที่ต้องการของคนอื่นหรือความมีเสน่ห์นั้น มีมากเป็นอเนกประการ กล่าวคือ จะทำให้คนอื่นหรือบริวารรักใคร่และจงรักภักดีทำให้เรามีเพื่อนฝูงคอยช่วยเหลือเรามากมาย ครอบครัวยุติธรรมมีคุณสมบัติ 10 ประการข้างต้นอยู่ เราจะไม่ขาดแคลนความรักจากผู้อื่นเลย สำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูง เป็นผู้บริหารหรือปกครองคนเป็นจำนวนมาก จะทำให้ประชาชนรักและนิยมชมชอบก็มีวิธีง่าย ๆ คือ ผู้ปกครองจะต้องรักประชาชนก่อน ทำอะไรที่เสียสละเพื่อประชาชน นักการเมืองหรือรัฐบุรุษที่มีคนรักมากนั้นล้วนแล้วแต่เป็นคนที่ยรักและเสียสละเพื่อประชาชนทั้งสิ้น

นักบริหารควรยึดคุณธรรมให้กับตนเองทั้ง 3 ลักษณะ คือ การครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่ดี และจะได้ปรับปรุงแก้ไข โดยการหมั่นฝึกฝนปฏิบัติเป็นประจำให้เกิดเป็นนิสัย การฝึกฝนตนเองจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความจริงใจ ความถูกต้อง ซื่อสัตย์ เป็นปัจจัยสำคัญ ผู้ไม่มีความจริงต่อตัวเองมักจะทำอะไรไม่สำเร็จ ฝึกตนเองให้รู้เหตุและผล เอกสารคำชี้แจงประกอบการประเมิน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 1-4) โดยยึดหลักปฏิบัติในการครองตนดังต่อไปนี้ คือ

1. การพึงตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ
 - 1.1 มีความวิริยะอุตสาหะในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.2 มีความตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ได้รับความสำเร็จด้วยตนเอง
 - 1.3 มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
 - 1.4 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และผู้อื่น
2. การประหยัดและออม
 - 2.1 รู้จักใช้จ่ายตามควรแห่งฐานะ
 - 2.2 รู้จักใช้ทรัพย์สินของทางราชการให้เป็นประโยชน์และประหยัด
 - 2.3 รู้จักมัธยัสถ์และเก็บออม เพื่อสร้างฐานะตนเองและครอบครัว
 - 2.4 รู้จักดูแล บำรุง และรักษาทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม
3. การรักษาระเบียบวินัยและเคารพกฎหมาย
 - 3.1 เป็นผู้รักษาและปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้
 - 3.2 ประพฤติและปฏิบัติตน อันอาจเป็นตัวอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป

3.3 เชื่อฟัง และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

3.4 เป็นผู้ตรงต่อเวลา

4. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา

4.1 ละเว้นต่อการประพฤติชั่วและไม่ลุ่มหลงอบายมุข

4.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

4.3 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น

4.4 มีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารีต่อบุคคลอื่นโดยทั่วไป

5. การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

5.1 ส่งเสริม สนับสนุนระบบประชาธิปไตยและปฏิบัติตามนโยบายของทาง

ราชการ

5.2 เข้าร่วมในศาสนกิจและทำนุบำรุงศาสนา

5.3 ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี เช่น ป้องกันประเทศ เสียภาษี เคารพกฎหมาย

เป็นต้น

5.4 มีความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์ เช่น ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี ตามพระบรมราโชวาท หรือเข้าร่วมพิธีในโอกาสสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น การครองคน มีหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน

1.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3 กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ

1.4 มีน้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2. ความสามารถในการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ

2.1 ให้ความเห็น ปรีกษา และเสนอแนะในงานที่ตนรับผิดชอบ

2.2 การมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ

2.3 ยอมรับ และฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.4 มีความสามารถในการคิดและเสนอเหตุผล

2.5 มอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ

2.6 เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น

3. ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์
 - 3.1 มีความสำนึกและถือเป็นที่ที่จะต้องให้บริการ
 - 3.2 ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
 - 3.3 ให้การบริการด้วยความเต็มใจและเสมอภาคกันทุกระดับ
 - 3.4 มีอัธยาศัยดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน
4. ความยุติธรรมในการปฏิบัติต่อตนเอง
 - 4.1 ประพฤติและปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ วิธีการที่กำหนด
 - 4.2 ถือประโยชน์ของทางราชการหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
 - 4.3 ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผล
5. การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะภายในและภายนอกหน่วย

งาน

- 5.1 การให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น
- 5.2 เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน
- 5.3 ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

การครองงาน มีหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้ คือ

1. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
 - 1.1 ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
 - 1.2 มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จ
 - 1.3 สนใจและเอาใจใส่งานที่รับผิดชอบ
 - 1.4 ปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 1.5 ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

2. ความรู้ ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- 2.1 รู้และเข้าใจหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย และ

นโยบาย

- 2.2 มีความสามารถ นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
- 2.3 มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีปฏิภาณ ไหวพริบ ในการปฏิบัติงาน
- 2.4 รักและชอบที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบ

หมายด้วยความเต็มใจ

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปรับปรุงงาน

3.1 มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทาง วิธีการใหม่ๆ มาใช้
ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.2 มีความสามารถในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3 มีความสามารถในการทำงานที่ยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี

4. ความภาคภูมิใจในการทำงาน และมีผลงานที่เป็นที่น่าพอใจ

4.1 มีความกระตือรือร้น ต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ

4.2 ความขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ราชการหรืองานที่

รับผิดชอบ

4.3 ได้รับการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงาน

4.4 สามารถปฏิบัติงานในภาวะที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแคลน

วัสดุอุปกรณ์ หรืออัตรากำลัง เป็นต้น

5. การคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

5.1 การปฏิบัติงานยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

5.2 การดำเนินงานสอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวมและ

ประชาชน

5.3 ใช้วัสดุอุปกรณ์และสาธารณูปโภคได้อย่างประหยัดและเหมาะสม

5.4 ร่วมมือ ช่วยเหลือ และประสานงานระหว่างราชการกับประชาชน

ผลงานดีเด่น มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. ผลงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.1 เอาใจใส่ ดูแล เร่งรัดการทำงาน

1.2 งานที่ปฏิบัติสำเร็จด้วยความเรียบร้อย

1.3 ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ไม่ล่าช้า ทันตามกำหนด

2. ผลงานดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อราชการและสังคม

2.1 เป็นผลงานที่ทางราชการได้รับประโยชน์

2.2 ประชาชนได้รับประโยชน์จากผลงานที่ปฏิบัติงาน

2.3 ใช้งบประมาณของทางราชการน้อยแต่ได้รับประโยชน์มาก

3. เป็นผลงานที่สามารถใช้เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น ได้

3.1 ผลงานเป็นที่ยอมรับนับถือแก่บุคคลอื่น

3.2 เป็นลักษณะงานผลงานที่ปรากฏให้เห็นชัดเจน

3.3 บุคคลอื่นสามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่างได้

4. เป็นผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - 4.1 มีความคิด ริเริ่ม การพัฒนางาน
 - 4.2 นำเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 ผลการปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น
5. เป็นผลงานที่ต้องปฏิบัติด้วยความเสียสละ วิริยะ อุตสาหะ
 - 5.1 ปฏิบัติงานในเวลาราชการโดยไม่บกพร่อง
 - 5.2 อุทิศตนปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการ
 - 5.3 มีความพากเพียรพยายามในการทำงาน

ความคิดเห็นของนักปรัชญาที่น่าจะได้นำมาพิจารณา โดยเฉพาะในสาขาจริยศาสตร์ (ethics) ซึ่งศึกษาถึงเรื่องคุณค่าแห่งความประพฤติความดีคืออะไร ทำไมจึงต้องประพฤติดี ความถูกต้องคืออะไร ความยุติธรรมคืออะไร การครองตน ครองคน ครองงาน จะปฏิบัติอย่างไร ปัญหาต่าง เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้เป็นผู้บริหารจะต้องสนใจไม่เพียงแต่บริหารงานได้ดีเท่านั้น แต่เพื่อตนเองจะได้เลือกสิ่งยึดถือปฏิบัติในฐานะที่จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของผู้ได้บังคับบัญชา ควรจะได้ศึกษาว่า “คนดี” มีลักษณะอย่างไร ตัวอย่างเช่น John Locke ถือว่าการศึกษาเป็นการศีลธรรม โดยจะต้องฝึกให้คนสามารถควบคุมตนเองได้ ความสามารถในการควบคุมตนเองนี้เป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนเป็นคนดีได้ เพราะคนที่ควบคุมตนเองได้ย่อมจะไม่ทำความชั่วทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น ลองพิจารณาคูสังคมในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าคนที่ว่า “ดี” นั้น มีจำนวนไม่น้อยที่ทำ “ดี” เพราะมีคนรู้คนเห็น จะมีคนดีที่ทำ “ความดี” เพราะความดีหรือเพราะมโนธรรมของตนเองสักกี่คน

2. การพัฒนาด้านทักษะการบริหาร การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น

ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีทักษะการบริหาร ซึ่ง วิจิตร วรุตบางกูร, และสุพิชญา ธีระกุล (2521, หน้า 103) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้นำ และผู้บริหาร การนำที่มีประสิทธิภาพเปรียบเสมือนประติปของหน่วยงาน และเป็นศูนย์กลางของกลุ่มให้ดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ความสามารถของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณและคุณภาพของหน่วยงาน โดยนัยนี้การฝึกฝนผู้ที่จะมาเป็นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน ต่อสถาบัน และต่อความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับ กิตติมา ปรีดีคิดล (2529, หน้า 274) กล่าวว่า การปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดีในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ใน

ทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้นำการบริหารงานนั้น ซึ่งจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

แกทซ์ (Katz, 1955, pp. 33-42) ได้แบ่งทักษะการบริหารออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ โดยได้มีผู้นำมาอธิบายขยายความแต่ละด้านไว้ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านความรู้ความสามารถ (conceptual skill) กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 274) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ทักษะที่กว้างกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนภายในหน่วยงาน ไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 6) กล่าวว่า เป็นทักษะในการมองภาพรวมของหน่วยงานทั้งมวลและรวมทั้งรู้ว่าใครเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใดของหน่วยงานด้วย ความรู้ความสามารถในการมองภาพรวมของหน่วยงานนี้ จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยส่วนรวม แทนที่จะปฏิบัติงานไปตามพื้นฐานแห่งความต้องการของตนหรือของกลุ่มคนเท่านั้น

ทวิบุรณ์ หอมเย็น (2530, หน้า 22) กล่าวว่า เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานจะสามารถพิจารณาได้ทันทีว่า เป็นปัญหาปลีกย่อย หรือปัญหาหลัก สามารถมองเห็นภาพรวม และวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งระบบได้ ทักษะด้านนี้เป็นความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารระดับสูง (top executive)

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับจะต้องมีทักษะการบริหารด้านความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะต้องมีทักษะการบริหารในด้านนี้มากที่สุด สามารถเข้าใจโครงสร้างการบริหารหน่วยงานของตนเอง และมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน เช่น กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 274) กล่าวว่า หมายถึง ความสามารถทำงานกับบุคคลต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ส่วน ไพทอร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530, หน้า 6) และ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530, หน้า 39) ได้ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่าเป็นความสามารถในการพิจารณาหรือวินิจฉัยวิเคราะห์ในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ รวมทั้งความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจนทั้งการรู้จักใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำด้วย สำหรับทวิบุรณ์ หอมเย็น (2530, หน้า 22) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เกี่ยวกับหลักวิธีการทำงานกับผู้อื่นหรือการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งจะต้องอาศัยความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคล และความสามารถกำหนดพฤติกรรมได้ตอบ (reciprocal behavior) เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและต่อเนื่อง

ทักษะด้านนี้จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ เพราะผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในทุกทิศทาง

ก่อ สวัสดิพิบูลย์ (2522, หน้า 29) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเรื่อง การบริหารบุคคล เพราะการบริหารงานก็คือ การใช้คน เรื่องของคนเป็นเรื่องซับซ้อน ผู้บริหารจึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น จูงใจให้เขาทำงาน ให้เขาเสียสละ ให้เขารับผิดชอบต่องาน ให้เขามีความคิดริเริ่ม และรู้จักประเมินตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529, หน้า 17) กล่าวถึง ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ของ ครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า ครูใหญ่ต้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม ฉะนั้นจำเป็นที่ครูใหญ่ต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และเกิดความสำเร็จ ทักษะทางด้านนี้จึงศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานจากวิชาจิตวิทยาขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะด้านเทคนิควิธีการ (technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ในการทำงานให้ถูกต้องตามวิธีการ (กิตติมา ปรีดีดิลก, 2529, หน้า 274) ทักษะด้านนี้มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามวิธีการ (สุริน สุพรรณรัตน์, 2530, หน้า 207)

ทวิบูรณ์ หอมเย็น (2530, หน้า 22) ได้กล่าวถึง ทักษะด้านนี้ไว้ว่า หมายถึง ความชำนาญชำนาญของบุคคลในการปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นในหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้เป็นหัวหน้างานเกี่ยวกับการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต้องมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้ ได้แก่ ระบบการทำงานของคอมพิวเตอร์ กระบวนการจัดการกระทำข้อมูล วิธีป้อนข้อมูล การอ่านและแปลผลข้อมูลรวมทั้งวิธีการใช้และบำรุงรักษา ทักษะในเรื่องนี้จะได้มาก็โดยการศึกษาหาความรู้จากการฝึกอบรม เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้างาน (supervisor) ซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยตนเองและสามารถแนะนำฝึกสอนให้เจ้าหน้าที่ผู้อื่น ได้อีกด้วย

ทักษะด้านเทคนิควิธีการ เป็นทักษะเบื้องต้นที่จำเป็นต่อผู้ควบคุมงานชั้นต้นมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้ควบคุมงานชั้นต้นต้องทำงานติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ต้องรู้ละเอียด การดำเนินงานต้องฝึกอบรมบรรดาผู้ปฏิบัติงาน ต้องรับผิดชอบในคุณภาพของงาน ก่อ สวัสดิพิบูลย์ (2522, หน้า 27) กล่าวว่า ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคนั้น ได้แก่ เทคนิคการบริหารซึ่งได้แก่ ระเบียบ กฎหมายหรือวิธีการ ซึ่งเรานำมาปฏิบัติในการบริหารงาน ความเชี่ยวชาญระดับนี้ถือเป็นระดับ

คำที่สุกเป็นระดับพื้น ๆ ซึ่งทุกคนจะต้องรู้ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางเทคนิค คือ ต้องรู้ระเบียบ รัฎฐหมาย รัฎฐกระบวนการ วิธีการบริหารเบื้องต้น

นพพงษ์ บุญจิตตราคุลย์ (2529, หน้า 17-18) กล่าวถึง ทักษะในด้านเทคนิควิธีการของ ครูใหญ่ไว้ว่า ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และการรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียน คำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การใช้อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้หรือเข้าใจเพื่อตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่าย

ส่วนประกอบของทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน จะมีมากน้อยแตกต่างกันไปสำหรับ ผู้บริหารแต่ละระดับ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารหน่วยงานส่วนรวมจะต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ ความสามารถในการคาดการณ์ในอนาคต จึงเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารระดับนี้จะต้องมีมากกว่าผู้บริหารระดับอื่นและขณะเดียวกันผู้บริหารระดับอื่น และขณะเดียวกันผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำงานกับผู้บริหารระดับกลาง จึงต้องมีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้สามารถจูงใจและรู้จักใช้บุคคลเหล่านี้ได้

ระดับของผู้บริหาร

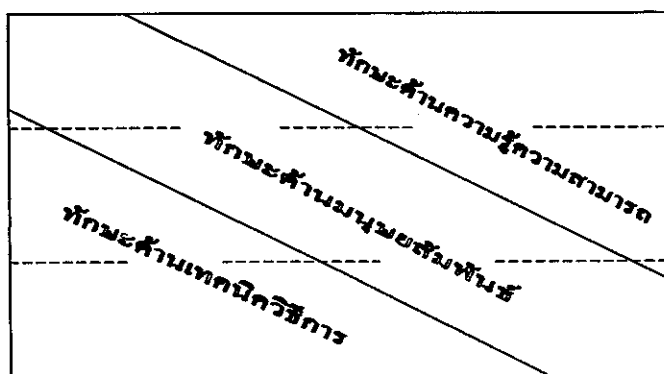
ทักษะที่ต้องการ

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับต่ำ

(หัวหน้าผู้ควบคุมงาน)



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงทักษะการบริหาร (Blanchard, 1960, p. 6)

จากแผนภูมิจ้างต้น แสดงทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต่าง ๆ ใน ผู้บริหารระดับกลางนั้น ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารระดับนี้ต้อง

ทำงานโดยใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูง ต้องรับแผนงานมาปฏิบัติ ต้องทำงานบริหารในหน้าที่ของตน ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ทักษะในทางความรู้ความสามารถจึงต้องมีมากด้วย ส่วนทักษะทางเทคนิคก็ต้องมีมากพอสมควร แต่มีน้อยกว่าผู้บริหารระดับต่ำ

ผู้บริหารระดับต่ำหรือผู้ควบคุมงาน ทักษะงานทางด้านเทคนิคจะต้องมีมากที่สุดขณะเดียวกันเขาต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มากตามสมควรเนื่องจากเขาต้องควบคุมกลุ่มคนงาน และชักนำกลุ่มได้ถูกต้อง ส่วนทักษะในทางความรู้ความสามารถจะมีความสำคัญค่อนข้างน้อยสำหรับเขาเพราะหัวหน้างานในระดับนี้จะตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ไม่มากนัก

4. การพัฒนาด้านสุขภาพ ปัจจุบันนี้เป็นที่ปรากฏชัดว่า สถิติผู้ป่วยด้วยโรคต่างๆ ของไทย ทวีสูงขึ้นตามจำนวนประชากร สาเหตุเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมเป็นพิษ มีความกดดันทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ ขาดความเอาใจใส่ในเรื่องโภชนาการและสุขภาพอนามัย ผู้บริหารก็หาได้ถูกเว้นไม่ โรคที่มักเกิดขึ้นกับผู้บริหารทั้งหลาย ได้แก่ โรคหัวใจ โรคเบาหวาน โรคไขมันอุดตันในเส้นเลือด โรคความดันโลหิตสูง โรคกระเพาะอาหาร และลำไส้ โรคพิษสุรา และโรคเครียดทางอารมณ์ เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะความเครียดความจำเจ และความไม่ตรงต่อเวลา ในการต้องปฏิบัติอันเป็นกิจวัตร (บุญสม มาร์ติน, 2528, หน้า 80)

การที่จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพทางกายที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความแข็งแรง ความอดทน ความเร็ว ความคล่องตัว การที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการฝึก ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การฝึกออกกำลังกายถ้าได้ฝึกอย่างเหมาะสมจะช่วยให้ผู้ฝึกเกิดความเชื่อมั่นในสมรรถภาพของตนเองยิ่งขึ้น

บุญสม มาร์ติน (2528, หน้า 81) ว่า การออกกำลังกายอาจจะทำขึ้นได้ในห้องทำงานของตนเอง โดยได้มีโอกาสออกกำลังกายทุกส่วนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 3 วัน ถ้ามีโอกาสที่ออกกำลังกาย หรือเล่นกีฬา ควรทำให้พอรู้สึกเหนื่อยและค่อยๆ เพิ่มขึ้นทุกที ตามเวลาแล้วแต่โอกาสจะอำนวย

การออกกำลังกายโดยทั่วไป อาจทำได้โดย

1. การบริหารมือเปล่า กระโดดตบ หรือชอยเท้าอยู่กับที่
2. การเดิน เดินในห้อง เดินในศึกทำงาน เดินในบริเวณบ้าน หรือบริเวณที่ทำงาน
3. การรำกระบี่-กระบอง การทำท่าไหว้ครูมวย หรือการทำท่ารำมวยจีน
4. การวิ่งเหยาะ หรือการวิ่งอยู่กับที่
5. การทำสวน

คนเราทุกวันนี้ น่าจะมีอายุยืนมากกว่าที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันการที่คนเราแก่เร็วและตายเร็วกว่าที่ควรนั้น ก็เพราะใช้ชีวิตอยู่อย่างสะดวกสบายเกินไป อีกทั้งชีวิตความเป็นอยู่ของสังคม

ปัจจุบันทำให้คนเราต้องเสื่อมสุขภาพทั้งกาย และจิตใจมากมาย ความเสื่อมของสุขภาพทั้งกาย และจิตใจมากมาย ความเสื่อมของสุขภาพนี้ไม่ใช่เหตุใด หรือใครอื่นเป็นคนทำให้เสื่อมตัวของเรา อีกนั่นแหละเป็นคนทำให้สุขภาพของคนเสื่อมโทรมได้อย่างสำคัญยิ่งนัก (กระทรวงสาธารณสุข, หน้า 48-54)

คนที่มียุขยืนมาก ๆ นั้น พบว่า เพราะใช้ชีวิตความเป็นอยู่ถูกหลักสุขภาพ และชีวิตใน 10 ประการ ดังนี้

1. รับประทานอาหารไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป รับประทานอาหารให้เพียงพอต่อปริมาณ และคุณค่าของอาหารเท่าที่ร่างกายต้องการ
2. จับถ่ายอุจจาระและปัสสาวะเป็นไปตามปกติ
3. ออกแรงเคลื่อนไหว ออกกำลังกายเป็นประจำ
4. เดินมาก ๆ มีเวลาที่จะพักผ่อนหย่อนใจ และมีงานอดิเรกทำ
5. งดเว้นสุราและสิ่งเสพติดทั้งหลาย
6. รู้จักระงับอารมณ์แล้วร้ายทั้งหลาย มีอารมณ์ขัน และไม่เอาจริงเอาจังต่อชีวิตมากเกินไป

ไป

7. เข้าสังคมกับใคร ๆ ก็ได้ และเป็นมิตรกับทุกคน
8. มีความภาคภูมิใจในตนเองในหน้าที่การงานและอาชีพของตนเอง
9. ให้ความร่วมมือช่วยงานและทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมของตน
10. มีน้ำใจดีและเป็นคนมีใจกว้างพอ

วิธีหนึ่งที่จะเสริมสร้างสุขภาพและชีวิตแบบธรรมชาติ คือ การออกกำลังกายและเล่น

กีฬา ดังนี้

หลักการออกกำลังกายและการเล่นกีฬาสำหรับผู้ใหญ่

1. อายุต่ำกว่า 30 ปี ถ้าไม่มีปัญหาโรคภัย การเจ็บป่วยสามารถเลือกออกกำลังกายได้ทุกประเภท เช่น การวิ่ง วิ่งเหยาะ ว่ายน้ำ ขี่จักรยาน
2. อายุระหว่าง 30-39 ปี เลือกกิจกรรมที่ชอบและสนใจได้ทุกอย่าง แต่กีฬาหนัก ควรปรึกษาแพทย์ก่อน
3. อายุระหว่าง 40-49 ปี ควรเริ่มต้นออกกำลังกายด้วยการเดินระยะหนึ่งก่อน แล้วจึงใช้กิจกรรมวิ่งเหยาะ เดินเร็ว หรือกีฬาอื่น ๆ โดยได้รับคำแนะนำจากแพทย์หรือหากไม่ได้ปรึกษาแพทย์ควรออกกำลังกายด้วยการเดิน วิ่งเหยาะ ติคอล์ฟ ขี่จักรยาน และว่ายน้ำ จะปลอดภัยกว่ากีฬาหนัก

4. อายุ 50–55 ปี หลีกเลี้ยงกีฬาหนัก ถ้าสมรรถภาพคือออกกำลังมาหลายปีก็สามารถเล่นกีฬาหนักได้

5. ในวัยชรา 66 ปีขึ้นไป การกีฬาไม่ใช่ข้อห้ามตรงกันข้ามการเล่นกีฬาช่วยให้ร่างกายแข็งแรง สดชื่น ใจคอสบาย ข้อสำคัญก็คือ ต้องระวังเลือกกีฬาและกำหนดความหนักให้เหมาะสมแก่สภาพของบุคคล

หลักทั่วไปสำหรับประเภทกีฬาที่เหมาะสมกับคนสูงอายุ หรือนักบริหาร คือ ไม่หนักมาก ไม่มีการเบ่งกำลัง กลั้นหายใจ เหงียงกระแทก ถ้าเล่นนานต้องมีการพักเป็นระยะและควรเป็นการเล่นเพื่อออกกำลังกายและสนุกสนานมากกว่าการแข่งขันอย่างเอาจริงเอาจัง กีฬาที่เหมาะสมคือ

1. กอล์ฟ เป็นกีฬาอย่างหนึ่งที่เหมาะกับผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุ และนักบริหาร เพราะกอล์ฟเป็นกีฬาที่ไม่หักโหม เล่นได้ตั้งแต่หนุ่มสาวจนถึงแก่ หลายคนก็เริ่มมาฝึกหลังเกษียณอายุแล้วก็มี
2. เปตอง เป็นกีฬาที่คนไทยเริ่มรู้จักไม่มากนัก แต่ความจริงกีฬาเปตองนี้ชาวฝรั่งเศสเล่นกันมากกว่า 2000 ปี เดิมเป็นกีฬาเพื่อความสนุกสนานเชิงนันทนาการ ต่อมาคนนิยมมากจึงพัฒนามาเป็นกีฬาระดับชาติ
3. แอโรบิคแดนซ์ เป็นการออกกำลังกายแบบแอโรบิคที่ได้รับความนิยมทั่วโลก เพราะใช้หลักการฝึกแอโรบิค คือ กระตุ้นหัวใจ หลอดเลือด และปอดต้องทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม ในอัตราหรือขีดที่พอเหมาะไม่หนักเกินไป หรือเบาจนเกินไป ทำให้ระบบการไหลเวียนโลหิต ระบบหายใจและสมรรถภาพทางกายทั่วไปดีขึ้น เป้าหมายรวมก็คือ การมีสุขภาพ พลานามัย สมบูรณ์

จะเลือกตีกอล์ฟ เปตอง แอโรบิคแดนซ์ หรือกีฬาชนิดใดไม่สำคัญ ข้อสำคัญคือ ขอให้ ออกกำลังกาย และเล่นกีฬาอย่างสม่ำเสมอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต จะช่วยให้มีผละกำลัง ร่างกายแข็งแรง จิตใจสดชื่น จะเป็นผู้ใหญ่ ผู้สูงอายุและนักบริหารที่สุขุม ใจเย็น และช่วยตนเองได้

ความสำคัญของการมีสุขภาพดี สมรรถภาพที่สมบูรณ์ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้บริหารหาโอกาสออกกำลังกาย สนใจรักษาสุขภาพ ก็จะสามารถแนะนำผู้ร่วมงานได้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องทำงานผจญความเครียดในองค์การตลอดวัน จากงานในหน้าที่ และบุคคลที่มามีติดต่องาน การมีสุขภาพที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีสมรรถภาพ (จรรยาพร ธรณินทร์, 2528, หน้า 15)

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารควรพัฒนาตัวเองในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น พัฒนาความสามารถ ในการปฏิบัติงานโดยการศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ จากตำรับตำรา จากแนวคิดใหม่ๆ และจาก

ประสบการณ์ต่าง ๆ พัฒนาอุดมการณ์ การปฏิบัติงาน พัฒนาจิตใจให้สดชื่นมีเมตตาธรรมและปราศจากอคติทั้งปวง และสิ่งที่ผู้บริหารลืมไม่ได้ คือ การพัฒนาสุขภาพร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงอยู่เสมอ เพราะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ของมนุษย์ย่อมขึ้นอยู่กับการมีร่างกายที่แข็งแรง และจิตใจที่สะอาดบริสุทธิ์จริงจัง และจริงใจเป็นสำคัญ หากผู้บริหารสามารถพัฒนาตัวเองได้แล้ว จะสามารถพัฒนาสิ่งอื่น ๆ ได้อย่างไม่ยากเย็น (ประชุม รอคประเสริฐ, 2527, หน้า 62)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

เฉลิม รัชชนะกุล (2524, หน้า 120-121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชน ได้ มีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีคุณธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ดี มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ และควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

วิชิต ธีระกุล (Vichit, 1972, pp. 63-64) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิ ของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร พบว่า การศึกษาอบรมส่งผลต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ จะเห็นได้ว่า ครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูงจะมีพฤติกรรมทั้งสองด้านสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ และครูใหญ่ที่เลือกเรียนวิชาเอก วิชาโท ด้านการศึกษา อักษรศาสตร์ และกฎหมาย จะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่เรียนในสาขาวิชาอื่น และครูใหญ่ที่เรียนสูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาบริหาร และนิเทศการศึกษาจะเป็นผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่า และพบว่า ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์การนิเทศการศึกษาและบริหารการศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์ด้านนี้เลย

ประดม แสงสว่าง (2524, หน้า 8-9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง โดยสรุปเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ กล่าวขอรับผิดชอบเมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานและไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

งานวิจัยต่างประเทศ

สตัทท์ และคณะ (Stadt et al., 1974, pp. 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีคือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงานเป็นที่พึงของคนอื่นได้ มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร ความคิดแข็งแรง และสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 62-63) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีไหวพริบ-ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง

ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2. บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะดังนี้คือ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา

มีมารยาทสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงาน เป็นผู้ที่มี รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. คุณสมบัตินี้มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับบุคคลอื่น และมีความสามารถในทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้บริหาร แยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ ความสามารถทางสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

ฮอฟฟีนส์ (Huffhines, 1984, p. 705-A) ได้วิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของ โรงเรียน ผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนและผู้บริหารควรจะ แสดงบุคลิกภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม

เพรสเซล (Pressel, 1986, p. 1561-A) เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งวัด 16 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ โดยเครื่องมือแคพเทิลล์กับสิ่งที่จำเป็นยิ่ง ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีจิตใจอ่อนโยนน้อยกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาเอกจะให้ความอบอุ่นกับเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้สำเร็จปริญญาโท ผู้บริหารที่สำเร็จปริญญาเอกจะยึดกลุ่มเป็นสำคัญ และผู้บริหารโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นผู้ที่ชอบแสดงออก ให้ความรู้สึกรอบรู้แก่เพื่อนร่วมงาน ปรับตัวได้ดี ฉลาด และรู้จักใช้อำนาจ มีจิตใจอ่อนโยน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ยังพบอีกว่า ผู้บริหารการศึกษามีลักษณะความเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้กระตุ้นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานได้มากกว่า ผู้บริหารทางด้านอื่น ๆ

ในปี ค.ศ. 1984 คณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัยสมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (Phi Delta Kappa Center on Evaluation, Development and Research) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นบุคคลที่มีพลังอำนาจและเป็นผู้ที่นำที่สามารถ

ทำงานได้ในทุกสถานการณ์ รวมทั้งเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยมีได้หวังจะมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติเพียงอย่างเดียว

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องพัฒนาตนเองในพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่า จะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้ และรักษาภาพพจน์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิจรรณญาณในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองและรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษาหารือกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญ ๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่าง ๆ ของครู
10. จัดโครงการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่าง ๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจและให้มีการปฏิบัติเช่นนั้นอย่างจริงจัง
12. มีความยืดหยุ่นการทำงานและดำรงชีวิต
13. ทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจและมีความสำคัญต่อหน่วยงาน