

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
3. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 3.1 การเป็นผู้ใฝ่รู้
 - 3.2 เป็นตัวอย่างที่ดี
 - 3.3 กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง
 - 3.4 มีความมุ่งมั่น
 - 3.5 มีประสบการณ์ในการทำงาน
 - 3.6 มีความรับผิดชอบสูง
 - 3.7 แก้ไขปัญหาได้
 - 3.8 มีมนุษยสัมพันธ์
 - 3.9 มีความฉลาด
 - 3.10 มีบุคลิกภาพที่ดี
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา

เสนาะ ดิเยาว์ (2543, หน้า 183) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่นโดยคำนึงถึงว่าความสำเร็จนั้นคงจะพอใจหรือไม่

วิโรจน์ สารรัตนะ, และสัมพันธ์ พันธุ์พุกฤษ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 4) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน โดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการในการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายทั้งภายในสถานศึกษา และบุคลากรทุกสถาบัน ทุกองค์การ ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ทั้งของรัฐและเอกชน

แบรดฟอร์ด, และโคเฮน (Bradford, & Cohen, 1984, p.27) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการเคารพนับถือจากบุคลากรในสถานศึกษา เปรียบเสมือนเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งสามารถให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำต่างๆ แก่บุคลากรในสถานศึกษา

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผนนโยบายในเรื่องของโปรแกรมทางการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงินและงานธุรการต่างๆ

เซฟาท (Seyfarth, 1999, p.195) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ต้องแสดงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงในการจัดโครงสร้างขององค์การเป็น เช่น ผู้นำทางวัฒนธรรมที่จะต้องสำรวจให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในโรงเรียน ผู้นำทางการเรียนการสอน เป็นผู้นำด้านหลักสูตรในการประเมินผลนักเรียน เป็นผู้บริหารจัดการที่จะต้องให้ความสำคัญกับกฎระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รับผิดชอบการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ

2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2540, หน้า 64) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำมีความสำคัญ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การดำเนินงานขององค์การที่ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่จะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารงานในองค์การ

ธีระ รุญเจริญ, ปราชญา กล้าผจญ, และสัมมา รธนีย (2545, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดเจนว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินการธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 278) กล่าวว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารโรงเรียนให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาอยู่ทำงานที่โรงเรียนมากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารโรงเรียนเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้นด้วย

จรรยา พุฒคำ (2546, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพของสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาลที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมถึงนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบ โดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่น ชุมชน และประเทศชาติ

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ (2546, หน้า 33) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำอยู่ที่แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ กำหนดเป้าหมาย คุณค่า ความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางให้สมาชิกนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม

เบนนิส (Bennis, 1985, p.3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้ที่ทำให้สถานศึกษามีชีวิตชีวาและสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังช่วยพัฒนาสถานศึกษาให้ไปในทิศทางใหม่ๆ ที่สถานศึกษาต้องการจะมุ่งไปทิศทางนั้นได้

ไฮมัน, สก๊อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.442) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการทำงาน และคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด

ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1987, p.8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานของสถานศึกษา เพราะเปรียบเสมือนดวงประทีปของสถานศึกษา เป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษา และเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในสถานศึกษา ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาย่อมเป็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม คุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก

คอนเจอร์ (Conger, 1989, p.79) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ในเรื่องการวางนโยบายในเรื่องของโปรแกรมการศึกษา และกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครู อาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่างๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีหน้าที่สำคัญ ดังนี้ 1) จะนำพาบุคลากรให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนด 2) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษา 3) ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน 4) วางแผนงานในสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด และ 5) เป็นจุดรวมพลังของทุกคนในสถานศึกษา

3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ (2540, หน้า 32) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแล ใฝ่ระวัง และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินไปตามเป้าหมาย ปฏิบัติตามคำสั่งและควบคุมบุคลากรและทรัพยากรให้เป็นไปตามกฎระเบียบ เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ๆ ของสถานศึกษา โดยสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือต่างๆ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกมาสนับสนุนการจัดการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2543, หน้า 73) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้
2. นำสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งปัญญา คือปรับเปลี่ยนแนวคิดในการบริหารจัดการเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542
3. จัดการเอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนมีเสรีในการคิดพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ทำการวิจัยในชั้นเรียน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันระหว่างเพื่อนครู การทำงานเป็นทีม
4. พัฒนาผลการเรียนให้ได้มาตรฐานตามหลักสูตร

5. พัฒนาสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศเพื่อเอื้อต่อการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ช่วยเหลือคนในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนอย่างต่อเนื่อง

พัชราภรณ์ สงวนกล่ำจิตต์ (2543, หน้า 62) ได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ไว้ ดังนี้

1. บทบาทนักคิด ได้แก่ ผู้ริเริ่ม เป็นผู้แสวงหาข้อมูล เป็นผู้วางแผน ผู้ตัดสินใจ ผู้แก้ปัญหา และเป็นผู้ประเมินผล

2. บทบาทนักปฏิบัติ ประกอบด้วย เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้เพิ่มพลัง ผู้สนับสนุน ผู้ประสานงาน ผู้ประนีประนอม และเป็นผู้รับผิดชอบ

อุษณีย์ โพธิสุข (2543, หน้า 42) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด

2. วางแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้

3. สร้างกลไกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครบวงจร อาทิ วิธีการจัดการเรียนการสอนของครู แนวทางการจัดหลักสูตรใหม่ ระบบการวัดและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน

4. วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา ทักษะพื้นฐานสำคัญที่นักเรียนต้องเรียนรู้ให้ได้มาตรฐานในระดับที่เป็นที่ยอมรับของระบบการศึกษา

5. วางระบบการตรวจสอบคุณภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญและสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 15-19) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารมืออาชีพในยุคการปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้

1. บทบาทผู้ตัดสินใจ นักบริหารมืออาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการเป็นคนสุขุมรอบคอบ มีเหตุผลในการตัดสินใจ

2. บทบาทผู้ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารจะต้องไวต่อข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ

3. บทบาทผู้เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสื่อวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี

4. บทบาทผู้ซื้อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

5. บทบาทผู้ประสานสืบทอดนักบริหารจะต้องสามารถประสานกับหน่วยงานและบุคคลได้เป็นอย่างดีสามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทและขัดปัดเป่าปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้

6. บทบาทเป็นผู้สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการ หาวิธีทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

7. บทบาทผู้จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องสามารถโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและรับผิดชอบต่องานสูง

8. บทบาทผู้ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจะต้องอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรค พร้อมทั้งจะเผชิญต่อปัญหาและสยบปัญหาอย่างสันติสุข

9. บทบาทรู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องยืดหยุ่นกลางในการดำเนินงาน

10. บทบาทผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาได้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2545, หน้า 31) กล่าวว่าหากศึกษาลักษณะของบทบาทที่ปรากฏอยู่ในสังคมให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่าบทบาทมีอยู่หลายรูปแบบหลายลักษณะ ดังนี้

1. บทบาทตามที่กำหนด หมายถึง บทบาทสังคม กลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ว่าเป็นรูปแบบของพฤติกรรมประจำตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ในสังคมกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ เช่น ข้อกำหนดที่ว่าพ่อแม่ต้องอบรมเลี้ยงดูลูก ข้าราชการต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานโดยชอบ เป็นต้น

2. บทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง หมายถึง บทบาทหรือรูปแบบของพฤติกรรมที่คนอื่น (ผู้เกี่ยวข้อง) คาดหวังว่าอยู่ในตำแหน่งจะถือปฏิบัติ บทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังนี้มักจะสอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด แต่ในบางครั้งบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังอาจจะไม่ตรงกับบทบาทที่กำหนดไว้ เพราะคนบางคนอาจมีการคาดหวังมากหรือน้อยกว่าข้อกำหนดที่ตนได้รับทราบ

3. บทบาทตามอุดมคติของผู้อยู่ในตำแหน่ง หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลผู้อยู่ในตำแหน่งคิด และเชื่อว่าเป็นบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เช่น ผู้บังคับบัญชาคิดว่าตนมีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ต้องไปใส่ใจกับปัญหาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนด และก็จะตรงหรือไม่ตรงกับบทบาทที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวัง

4. บทบาทที่ปฏิบัติจริง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้อยู่ในตำแหน่งได้ปฏิบัติหรือแสดงออกมาให้เห็น ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาทตามความคิดของเจ้าตัวผู้อยู่ในตำแหน่ง แต่อาจมีกรณีที่บุคคลแสดงพฤติกรรมตามการคาดหวังของผู้อื่นทั้งๆ ที่บทบาทนั้นไม่ตรงกับบทบาทตามความคิดของตนก็ได้

5. บทบาทที่ผู้อื่นรับรู้ หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้อื่นได้รับทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติบทบาทของผู้อยู่ในตำแหน่งซึ่งโดยธรรมชาติการรับรู้ของคนเรา จะมีการเลือกรับรู้ และมีการรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากความเป็นจริงได้ด้วยอิทธิพลจากประสบการณ์และสถานการณ์หลายอย่าง

ประกอบ กุลเกลี้ยง, และสิทธิพร ลิ้มบริบูรณ์ (2545, หน้า 22-23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งของภาครัฐและเอกชนมีบทบาทหน้าที่ 9 ประการ ดังนี้

1. เป็นประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการสถานศึกษา
 2. เป็นกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาของรัฐ รวมถึงกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการสถานศึกษาเอกชน
 3. เป็นผู้บังคับบัญชาครูและบุคลากรในสถานศึกษาของสถานศึกษา
 4. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการ และของสถานศึกษารวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 5. ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินของสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ
 6. เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือหน่วยงานของกิจการทั่วไป รวมทั้งการดำเนินการสมัญญาของสถานศึกษาตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบ
 7. จัดทำรายงานกิจกรรมประจำปีของสถานศึกษาเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา
 8. อนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด
 9. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 25) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 2 ด้านหลักๆ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการ แนวทาง รูปแบบการจัดการศึกษา หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
2. การบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหลายฝ่ายรวมทั้งผู้ปกครอง องค์กรของรัฐและเอกชน ตลอดจนทั้งชมรมและสมาคมในสังคม

แคมเบลล์, และคนอื่นๆ (Campbell, et al., 1978, pp.116-149) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพอนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ ด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำและให้การร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะต้องดำเนินการคือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาชุมชน และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอนโดยคำนึงถึง องค์ประกอบที่เหมาะสม มีการพัฒนาการเรียนการสอน คือส่งเสริมการเรียนการสอนแบบต่าง ๆ จัดบรรยากาศในด้านการเรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียน การสอน จัดวิธีพัฒนาครูด้านวิชาการให้มีคุณภาพและมีการประเมินผลการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนใน เรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและ ทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบวินัยของ นักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับงาน ด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารงานบุคคลดังต่อไปนี้ คือ นโยบาย ของการบริหารงานบุคคล การมอบหมายให้บุคลากรทำการนิเทศงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอนและ การบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจเกี่ยวกับงาน ด้านอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการ เรียนการสอน

6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียน การสอน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจในด้านนี้ ซึ่งได้แก่ การจัดทำงานงบประมาณ การ ใช้จ่ายตามแบบแผนของทางราชการ งานสารบรรณ และงานประชาสัมพันธ์

กอร์ดัน (Gorton, 1983, p.71) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามี 6 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหาร 2) เป็นผู้นำในด้านการสอนหรือด้านวิชาการ 3) เป็นผู้รักษา ระเบียบวินัย 4) เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) เป็นผู้ประเมินผล และ 6) เป็นผู้แก้ปัญหาความ ขัดแย้ง

เลาดอน, และเลาดอน (Loudon, & Loudon, 2000, p.103) กล่าวว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ๆ ดังนี้

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์กรหรือเป็นผู้นำของ หมู่คณะ

2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบ ประสาทขององค์การประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่บทบาทในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาท 10 ประการ ดังนี้ 1) สามารถบริหารสถานศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล 2) ทำหน้าที่บริหารงานทุกฝ่ายในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามแผนงานที่วางไว้ 3) ประพฤติตามคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ของบุคลากรให้เกิดความรัก ความศรัทธา เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป 4) เป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) เป็นผู้ประเมินผล 6) เป็นผู้แก้ปัญหาความขัดแย้ง 7) เป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องต่างๆ 8) ทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชน ให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ 9) ดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานของการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม และ 10) บทบาทด้านการเป็นศูนย์กลางระบบประสาทขององค์กร

คุณลักษณะผู้นำ

1. ความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

1.1 ความหมายของคุณลักษณะ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 253) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือคุณลักษณะประจำตัว

สุวิทย์ หิรัญย์กานต์ (2548, หน้า 22) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว

ศุภรา อภิญญานนท์ (2549, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือการกระทำของบุคคลที่สะท้อนถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลในการกระทำให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการ

สถิต วงศ์สุวรรณ (2551, หน้า 4) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะภายนอกภายใน และปัจจัยต่างๆ อันมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของผู้พบเห็น

กาญจนา แก้วเทพ (2551, หน้า 5) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ส่วนประกอบองค์ประกอบ คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นๆ

เดวิด (David, 1970, p.21) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

บุทซิน, และคนอื่นๆ (Bootzin, et al., 1991, p.502) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

อาร์โนลด์ (Arnould, 2003, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ทักษะ และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง รูปแบบของความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลสิ่งที่เป็นที่ประจักษ์ หรือเป็นคุณลักษณะโดดเด่นประจำตัวของบุคคลแต่ละบุคคล

1.2 ความหมายของผู้นำ

วิภาดา คุปตานนท์ (2544, หน้า 237) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น

พัชร จิรจิรัชย์ (2545, หน้า 91) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมาย หรืออำนาจทางบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอม และปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548, หน้า 15) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าในกลุ่มหรือในองค์กรนั้น หรือไม่ได้รับการแต่งตั้งก็ตาม แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือกว่าบุคคลอื่น มีบทบาทในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่ประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหาของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 9) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์กรที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น

แมคฟาแลนด์ (McFarland, 1979, pp.214-215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่างๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บูน, และเคอทซ์ (Boone, & Kurtz, 1992, p.391) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ไมเนอร์ (Miner, 1992, p.228) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การสร้างบารมีแห่งความสัมพันธ์

ยูก (Yukl, 1998, pp.3-4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

ดูบริน (Dubrin, 1998, p.431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุความสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับการมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งโดยการยอมรับของสมาชิก ซึ่งมีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง รูปแบบของความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือได้รับการแต่งตั้งโดยการยอมรับของสมาชิก มีความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนเพื่อให้ได้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 97-100) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ว่องไว บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ สุขภาพดี

2. คุณสมบัติทางสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถในการแปลงแผนให้ผู้อื่นได้ มีเจตคติชอบสืบสวน (inquiry) ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญของงานของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม รู้จุดอ่อนของตนเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้อย่างดีและเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ประกอบด้วย มีความสามารถเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข มีอารมณ์มั่นคง มีความอิสระจากการเผชิญหน้าไม่ตื่นเต้นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบกับปัญหาและความผิดหวัง มีความคาดหวัง และมีแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล ประกอบด้วย มีสามัญสำนึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม ไม่คุยโอ้อวด เป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือได้ เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง และอดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น

5. คุณสมบัติทางสังคม ประกอบด้วย ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลียงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม มีความยุติธรรมและความเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นความเชื่อถือของทุกคน แก้ปัญหาให้คนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบต่อผู้อื่น สนใจในกิจกรรมของสังคม มีความอดทน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม มีความจริงใจ เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น และอุทิศตนเพื่องานของสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ประกอบด้วย มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและสิ่งที่ผิด มีความเชื่อถือในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะดี มีอุดมการณ์สูง ควบคุมตนเองได้ ตระหนักในตัวเองโดยผ่านกระบวนการทางสังคม และเคารพตัวเอง

พงษ์ไพบูลย์ ศิลาวราเวช (2541, หน้า 71-74) กล่าวสรุปคุณลักษณะของผู้นำ คือ มีความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิควิชาการที่รับผิดชอบ มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวิธีการทำงาน แผนงานและวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึงการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ต้องใช้ข้อมูล มีเทคนิคที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำ มีความยุติธรรม ปฏิบัติงานเป็นกลางไม่เอนเอียง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกล้าหาญ มีความเด็ดขาด ผู้นำต้องตัดสินใจตกลงใจเด็ดขาด สั้นและชัดเจน มีความแนบเนียนกริยาวาจาที่เหมาะสม มีสมรรถภาพทางร่างกายที่ต้องประสงค์ มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความกระตือรือร้น จดจ่อเอาใจใส่ต่อหน้าที่ ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัวระมัดระวัง สุขุม รอบคอบใช้ดุลพินิจพิจารณาเหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง มีความสงบเสงี่ยม มีความเมตตา กรุณา เห็นใจผู้อื่น มีความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ สังคมดี มีบุคลิกภาพเข้ากับสังคมได้ถูกต้อง มีความสามารถในการบังคับจิตใจตนเอง

จำลอง นักฟ้อน (2543, หน้า 2-3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) คุณลักษณะเฉพาะตัว 2) ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และ 3) ประสิทธิภาพและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

दनัย เทียนพุด (2543, หน้า 179-181) กล่าวว่า คนที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำที่ดี ควรมีคุณลักษณะ 12 ประการ ดังนี้ 1) นักบริหารต้องทำงานตลอดเวลา 2) ใช้ความฉลาดทั้งหมดให้เป็นนักบริหารที่ดีที่สุด 3) เป็นคนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) ทำทุกสิ่งด้วยความมั่นใจที่สุดสำหรับทุกๆ คนที่อยู่ล้อมรอบ ให้ทุกคนได้รับโอกาสที่ดีที่สุด คือความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 5) รู้จักวางระบบแผนงานและชี้ช่องทางให้แก่คนของเขา 6) สร้างให้คนในองค์กรมีพลังและมีความกระตือรือร้น 7) มีความรับผิดชอบ 8) เป็นตัวอย่างที่ล้ำค่าให้แก่คนในองค์กร 9) ควรยืนอยู่บนผลประโยชน์ขององค์กร แต่ในขณะเดียวกันต้อง

คำนึงถึงประโยชน์ของสังคมส่วนรวมด้วย 10) นักบริหารต้องมีจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน 11) สามารถประยุกต์ใช้วิชาการได้ในหลายสถานที่ และ 12) ต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ มองอนาคต และกำหนดจุดยืนของตนเองได้

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 55) ได้สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี 3 ประการ ดังนี้

1. ภูมิรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ทางวิชาการบริหารศาสตร์ เข้าใจหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร มีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน รวมทั้งมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเทคนิควิธีด้านการประสานงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

2. ภูมิธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องมีภูมิธรรมในการบริหาร มีความเลื่อมใสศรัทธาในศาสนา โดยเฉพาะต้องรู้จักการใช้หลักธรรมทางศาสนาเพื่อการบริหารงาน เช่น พรหมวิหาร 4 สัมปยุตธรรม 7 สังคหวัตถุ 4 หรืออิทธิบาท 4 เป็นต้น

3. ภูมิฐาน หมายถึง บุคลิกลักษณะที่เหมาะสม ในการเป็นผู้บริหารทั้งด้านการพูดจา การแต่งกาย และบุคลิกภาพส่วนบุคคล

บุญชัย จงกลนิ (2543, หน้า 17-18) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมี 14 ประการ ดังนี้

- 1) เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด 2) มีความสามารถรอบด้าน 3) มีพลังผลักดันภายในให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ 4) ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ 5) กล้าหาญทั้งกาย และใจ 6) มีความคิดริเริ่ม 7) รู้จักวิสงเสริม และบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา 8) การเสียสละและปราศจากการเห็นแก่ตัว 9) มีความยุติธรรม 10) วางตัวดี 11) กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน 12) ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ 13) ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมให้ทำงานแทนกันได้ และ 14) ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

สุรพันธ์ ดวงชาตม (2543, หน้า 3) กล่าวว่า การจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นยากยิ่งกว่า จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในชีวิตของการเป็นนักบริหาร คือ

- 1) บุคลิกภาพ 2) ความรู้ 3) วิสัยทัศน์ 4) ภาวะผู้นำ 5) มนุษยสัมพันธ์ 6) คุณธรรมจริยธรรม และ 7) บริหารจัดการดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 4-5) ได้กำหนดแนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ความสามารถ 3) ด้านคุณธรรม 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ด้านภาวะผู้นำ และ 6) ด้านเทคนิคการประชุม

เคนหวัง บุญเพศ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและผู้นำนั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบตัว โดยเฉพาะด้านภาษาและสังคมศาสตร์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำหลักวิชาการและสภาพแวดล้อมมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการ บริหารงานอย่างสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานที่บริหารไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี สุขภาพแข็งแรง จิตใจมั่นคง เชื้อมั่นในตนเอง ไม่อ่อนไหวต่อปัญหา และอุปสรรค มีธรรมาจริยดี มีความเมตตาปราณีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถเป็นที่พึ่งของ เพื่อนร่วมงานได้

สมบัติ บุญประเคน (2544, หน้า 20-21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา สรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. ปฏิรูปการทำงาน ผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยน หน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะต้อง พบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตยจึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ให้เกียรติ ปรนเปรอ เน้นรางวัล และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี และไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตน
4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความขัดแย้งในหน่วยงาน จะระมัดระวังตลอดเวลา สิ่งใดที่ยอมได้ก็จะยอมไม่ติดใจกับปัญหา
5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะ สนับสนุนให้ทุกคนทำรายงาน และนำรายงานมาประชาสัมพันธ์
6. ประสาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การ พัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการ ทำงาน และเป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

รุ่ง แก้วแดง (2545, หน้า 278) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาใน ปัจจุบันจะเปลี่ยนไป โดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีลักษณะ 5 ประการ ดังนี้ 1) ความเป็น ผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง 2) เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม 3) เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี 4) เป็นผู้

อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ และ 5) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

สุพล วังสินธ์ (2545, หน้า 40-43) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ประการ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีบุคลิกประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6) มีศักยภาพในการจัดระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ และ 7) สร้างขวัญกำลังใจครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูที่ดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นผู้ใฝ่รู้ (learner) 2) เป็นตัวอย่างที่ดี (example) 3) กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง (action) 4) มีความมุ่งมั่น (drive) 5) มีประสบการณ์ในการทำงาน (experience) 6) มีความรับผิดชอบสูง (responsibility) 7) แก้ไขปัญหาได้ (solve a problem) 8) มีมนุษยสัมพันธ์ (human relation) 9) มีความฉลาด (intelligence) และ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี (personality)

เดวิส (Davis, 1972, pp.99-100) สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) ความเฉลียวฉลาด (intelligence) 2) การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (social maturity) 3) มีการจูงใจภายในและมีแรงขับเคลื่อนทางความสำเร็จ (inner motivation and achievement drivers) และ 4) มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations attitudes)

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp.74-75) ได้สรุปผลการวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ด้าน ดังนี้ 1) ลักษณะทางกาย 2) ลักษณะทางสังคม 3) ลักษณะทางสติปัญญา 4) ลักษณะทางบุคลิกภาพ 5) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และ 6) ลักษณะภูมิหลังทางสังคม

ฮอดเกตต์ (Hodgetts, 1999, pp.256-258) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ลักษณะพิเศษหลายประการที่ปรากฏในตัวบุคคลจะมีความสัมพันธ์ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ คุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่จะมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความเป็นผู้นำดังกล่าว มีดังนี้ 1) การมีสติปัญญาเหนือผู้อื่น 2) การมีความมั่นคงทางอารมณ์ 3) การรู้จักใช้แรงจูงใจ 4) การมีทักษะในการแก้ปัญหา และ 5) การมีทักษะในการบริหาร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี จะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง และสังคมมีความมั่นคง ควรเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะผู้นำ โดยเน้นที่ด้านคุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะทางสังคม สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดของสมชาติ กิจยรรยง มาใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย 10 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นผู้ใฝ่รู้ 2) เป็นตัวอย่างที่ดี 3) กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง 4) มีความมุ่งมั่น 5) มีประสบการณ์ในการทำงาน 6) มีความรับผิดชอบสูง 7) แก้ไขปัญหาได้ 8) มีมนุษยสัมพันธ์ 9) มีความฉลาด และ 10) มีบุคลิกภาพที่ดี

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. การเป็นผู้ใฝ่รู้

1.1 ความหมายของการเป็นผู้ใฝ่รู้

จิระจิตต์ บุณนาค (2546, หน้า 5) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเด่นแสดงออก

บุญเกื้อ ควรหาเวช (2555, หน้า 5) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง การนำ สิ่งใหม่ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการเดิมให้ดียิ่งขึ้น

วิกิพีเดีย (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง ความเข้าใจใน เรื่องบางเรื่อง ซึ่งอาจจะรวมไปถึงความสามารถในการนำสิ่งนั้นไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง การ พยายามพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ประไพ ประดิษฐ์สุขถาวร (2555, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจ เพียรพยายามในการเรียน แสวงหาความรู้จากแหล่ง เรียนรู้

เครซีวิท (Clausewitz, 1984, p.278) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง ความ มุ่งมั่นต่อการกำหนดเป้าประสงค์ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (target)

มาควอดท์, และเรย์โนลส์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.215) กล่าวว่า ความ ทะเยอทะยานใฝ่รู้ หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร สิ่งที่ต้องการต้องบรรลุเพื่อรักษา หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืนในระยะยาว

ดาเวนพอร์ต, และพรัสค์ (Davenport, & Prusak, 1998, p.155) กล่าวว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง สารสนเทศผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการ กระทำต่างๆ

สรุปได้ว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการ เรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความชำนาญการ โดยแสดงออกมาอย่างเด่นชัด

1.2 ความสำคัญของการเป็นผู้ใฝ่รู้

จำลอง นักพ็อน (2543, หน้า 2-3) กล่าวถึงผู้บริหารที่เป็นผู้ใฝ่รู้ จะต้องเรียนรู้ การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานทุกองค์ประกอบ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและ วิธีการของคน ซึ่งได้แก่คนที่เป็นครู ผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงคนที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุน ด้านนโยบาย วิชาการ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการให้สามารถดำเนินการได้โดย ไม่ต้องรอกฎระเบียบหรือคำสั่ง โดยการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในการปฏิบัติงานให้เป็นมืออาชีพ (professional)

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เชษฐา แสงรัตน์ (2553, หน้า 37) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหารงานจริงๆ เช่น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ในการที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างจริงจัง

ดาเวนพอร์ท, และพรุสัค (Davenport, & Prusak, 1998, p.155) กล่าวว่า การใฝ่รู้ความรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ

สรุปได้ว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้มีความสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ สามารถที่จะบริหารงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงาน 2) เป็นที่ยอมรับของสังคม และ 3) นำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

1.3 องค์ประกอบของการเป็นผู้ใฝ่รู้

จำลอง นักพ็อน (2543, หน้า 2-3) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถในเชิงวางแผน กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบงานและการประเมินผล
2. มีความรู้ความสามารถในเชิงผู้นำ กล่าวคือ มีทักษะและความรู้เรื่องกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน
3. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ คือ การระดมทรัพยากรทั้งมวลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุด
4. ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ คือ การระดมทรัพยากรทั้งมวลมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุด
5. การเป็นนักประสานงานและประสานประโยชน์ เช่น มีความรู้ความสามารถในการประสานงานการประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ
6. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความรู้ทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง เช่น ภาษาอังกฤษ และใช้งานได้ดีเป็นอย่างดี

7. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ word และ program ต่างๆ การใช้ internet ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

8. เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด ซึ่งจะสามารถนำมาสู่การทุ่มเท การระดมกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 6) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) มีความรู้ ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ 2) มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน 3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และมีความรู้ความเข้าใจนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา 4) มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด และ 5) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 22-24) ได้สรุปทัศนะในเรื่องการศึกษาต้องจบอย่างน้อย ปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป และมีความรู้ครอบคลุมทุกด้านไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) การบริหารและการจัดการศึกษา 2) จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น 3) พื้นฐานการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และ 4) บริบททางการบริหารการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา ปรัชญา เศรษฐกิจ และการปกครอง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน 7 ประการ ดังนี้ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ 3) มีประสบการณ์ ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง 4) มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ 5) มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา 6) มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และ 7) มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 24-25) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ก้าวไปสู่ความเป็นลักษณะของผู้นำที่ใฝ่รู้ ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ 1) การศึกษาในสถาบัน 2) การพัฒนา นอกสถาบัน 3) การศึกษาพัฒนาตนเอง 4) การฝึกกับหมู่พวกที่มีฝีมือเด่นในการปฏิบัติงาน อย่างเดียวกัน และ 5) การฝึกฝนพิเศษ

บร็อกเคทท์, และเฮมสตรา (Brockett, & Hiemstra, 1991, p.205) ได้นำเสนอแนวคิดของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ออกเป็น 2 นัย แต่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 2 มิติ คือ มิติแรก การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) เป็นกระบวนการที่เชื่อว่าความรู้จะมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก ส่วนมิติที่ 2 บุคลิกลักษณะของบุคคลที่เรียนด้วยตนเอง (learner self-direction)

จะเป็นบุคลิกลักษณะของบุคคลที่เรียนด้วยตนเอง และสามารถนำเสนอแบบจำลองที่เป็นความรับผิดชอบส่วนตัว (Personal Responsibility Orientation Model : PRO Model)

มาควอดท์, และเรย์โนลด์ส (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า ลักษณะของการเป็นผู้ใฝ่รู้ที่ดี 7 ประการ ดังนี้ 1) ขยายหลักการ สำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์การต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง 6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่อง พร้อมๆ กันในคราวเดียว และ 7) ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ

สรุปได้ว่า การเป็นผู้ใฝ่รู้ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ผิฝนปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความชำนาญการ โดยแสดงออกมาอย่างเด่นชัด สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ 2) มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี 3) ช่างสังเกต อยากรู้อยากเห็น 4) มีความคิดสร้างสรรค์และพร้อมที่จะเรียนรู้ 5) พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา และ 6) มีความกล้าที่จะดำเนินการกับหน้าที่ที่ท้าทายความสามารถ

2. เป็นตัวอย่างที่ดี

2.1 ความหมายของการเป็นตัวอย่างที่ดี

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2540, หน้า 25) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจิตนาการของคนที่ติดต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

ทิตนา แคมมณี (2551, หน้า 1) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 7-8) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง การมีหลักการในการทำงานและการประพฤติตนเพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 51) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง การมีหลักในการทำงานและการประพฤติตน เพื่อสร้างศรัทธาให้กับบุคลากรใช้เป็นแบบอย่าง

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง โดยการถ่ายทอดให้ปรากฏแก่บุคคลโดยทั่วไป เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อส่วนรวมขององค์การ

ลองแมน (Longman, 1981, p.668) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง

โลว์ (Lowe, 1986, pp.17-18) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง การกระทำเพื่อให้สิ่งที่สังคมยึดถือเป็นข้ออ้างอิง

โคลเบอร์ก (Kohlberg, 1996, pp.4-5) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง ลักษณะของความรู้รับผิดชอบชั่วดี เป็นเกณฑ์มาตรฐานของความประพฤติในสังคม ซึ่งบุคคลจะพัฒนาขึ้น จนกระทั่งมีพฤติกรรมเป็นของตนเอง สังคมจะเป็นผู้ตัดสินของการกระทำพฤติกรรม อันนั้นจะเป็นเครื่องมือตัดสินว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด

สรุปได้ว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติตน ในทางที่ถูก ที่ควรโดยการถ่ายทอดให้ปรากฏแก่บุคคลโดยทั่วไป เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการประพฤติ ปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อส่วนรวมขององค์กร นั้นหมายถึงประสิทธิภาพของ องค์กรตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.2 ความสำคัญของการเป็นตัวอย่างที่ดี

ศิริชัย ชินะตังกูร (2548, หน้า 1) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนนั้น จะต้องเป็นผู้มีความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยเป็นแบบอย่างแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพที่ดี มีความยุติธรรม มีคุณธรรม ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงธรรม มีศรัทธาต่องานและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป

สำนักเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 14) ระบุว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการทำหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้น คำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 207) กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน และจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของส่วนรวม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 3) กล่าวว่า เมื่อผู้นำต้องทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี สิ่งที่ได้รับคือบุคลากรในองค์กรเกิดความ ศรัทธา และต้องการทำตามผู้นำ

ประคัลภ์ ปัทมพลังกูร (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า ลูกน้องส่วนใหญ่ต้องการหัวหน้างานที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้ตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงาน หรือเรื่องพฤติกรรมในการทำงาน ผลที่ได้คือประสิทธิผลขององค์กร

ฮอคินส์ (Hawkins, 1972, p.256) กล่าวว่าผู้นำที่ดีนั้นต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ หนึ่งในนั้นคือ การเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะการที่บุคคลมีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในองค์กร

ยุกัล (Yukl, 1998, p.317) กล่าวว่า การเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

สรุปได้ว่า การเป็นตัวอย่างที่ดีมีความสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้นำสามารถสร้างความเชื่อถือ ความศรัทธา ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้ 2) สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาซึ่งการทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ดี และ 3) เพื่อให้องค์กรเกิดคุณภาพตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2.3 องค์ประกอบของการเป็นตัวอย่างที่ดี

ประณม ถาวรเวช (2546, หน้า 11) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี ทั้งในการประพฤติปฏิบัติตน ผู้บริหารองค์กรใหญ่ๆ ต้องมีความประพฤติและการวางตนที่ดี มีการทำงานเป็นทีมมุ่งความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม มีความขยัน ซื่อสัตย์ตั้งใจทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีวินัยในตัวเอง ประพฤติตนตามหลักทำนองคลองธรรมให้ผู้ที่บังคับบัญชาขึ้นนับถือได้

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547, หน้า 68) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดีต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (characteristics) กับความรู้ความสามารถ (competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2548, หน้า 19-20) กล่าวว่า การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารจะต้องมีจิตวิญญาณนักบริหารอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่รักและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มุ่งมั่นขยันอดทนและเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่

ความสำเร็จในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2. มีความเป็นปญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่ โดยใช้ “ปัญญาพิจารณาด้วยเหตุผล ตามหลักกาลามาสูตร” ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์โลก โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ในความซื่อสัตย์และยุติธรรม

3. บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีสุขภาพกายและสุขภาพจิต ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยยึดหลักว่า “จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน” นอกจากนี้ การพัฒนาตนให้มี “ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน” ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้ปกครอง และชุมชน ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น ในด้านเป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้องเป็นผู้มี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษา เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษาในด้านมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพนอกจากจะต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการศึกษาแล้ว ยังต้องมี “ภูมิรู้” ทางด้านการบริหารอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และการวางแผนกลยุทธ์ตลอดจนสามารถนำ “หลักวิชา” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพในด้านมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารมาพัฒนาการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในสถาบันการศึกษา ให้ประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในสถานศึกษา และในชุมชนมาช่วยจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้สูงสุดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสมบูรณ์ ทั้งเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 51) กล่าวว่า สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการในการกำกับดูแลตัวเองและเป็นตัวอย่างที่ดีใน 3 เรื่อง คือ 1) ความ

รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปราม การทุจริตและประพฤติมิชอบ และ 3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้นำควรมองดูตนเองก่อนก้าวสู่ ผู้นำโดยทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี มีหลักการ 7 ประการ ดังนี้ 1) สมมติตัวเป็นคนอื่น แล้วพิจารณา การกระทำของตนเองที่แล้วๆ มา 2) พิจารณาตนเองว่า ได้บำเพ็ญตนอะไรให้แก่พวกพ้อง ทีมงานบ้าง 3) ได้ประพฤติตนในสิ่งที่ควรและไม่ควรอะไรบ้าง ขณะทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) ถาม ความคิดเห็นกับผู้ที่ทำงานร่วมกันว่า ตนบกพร่องอะไรบ้าง 5) ถามคนที่ตนเองเคารพนับถือว่า ตนปฏิบัติอะไรผิดพลาดที่ควรแก้ไขบ้าง 6) ใช้เครื่องมือวัดอื่นๆ เช่น แบบสำรวจหรือแบบตรวจสอบ และ 7) สังเกตพฤติกรรมของผู้ทำงานด้วย ทั้งในเวลาปฏิบัติงานและนอกเวลา

แอนเดอร์สัน, และแวนไดค์ (Anderson, & Van Dyke, 1983, pp. 343 - 345) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดีไว้ 11 ประการ ดังนี้ 1) มีความรู้ดี 2) มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด 3) มีความเป็นประชาธิปไตย 4) เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป 5) มีอารมณ์มั่นคง 6) ใจกว้าง 7) มีมนุษยสัมพันธ์ 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9) มีศีลธรรม 10) มีวินัยในตนเอง และ 11) ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ฟลิปโป (Flippo, 1996, pp.3 - 15) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแบบอย่างที่ดี โดยการยอมรับในความสามารถและทำให้บุคคลรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จของตน การแสดงความซาบซึ้งเมื่อเขาได้มีโอกาสเป็นผู้นำ และมีความก้าวหน้าทำให้คนมีกำลังใจในการทำงาน

คัวเซส, และพอสเนอร์ (Kouzes, & Posner, 2001, p.98) กล่าวว่า ผู้นำที่ทำตนเป็นแบบอย่าง (modeling the way) จะปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ตาม มีค่านิยมและมาตรฐานที่ชัดเจนในหลักการต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน โดยมีหลักการที่พึงปฏิบัติ 2 ประการ ดังนี้

1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างตามค่านิยมที่มีร่วมกันในองค์กร ผู้นำจะต้องลงมือปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างด้วยความตั้งใจ ความทุ่มเทและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จึงจะได้รับการตอบสนองจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือแก่ตนเองด้วยการพูดและกระทำในแนวทางที่สอดคล้องกัน ยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กรตามที่ตนเองสนับสนุน

2. ส่งเสริมให้เกิดการยึดมั่นต่อการปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นความสำเร็จที่ละน้อย ผู้นำต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน แบ่งงานออกเป็นโครงการหรือทีมงานย่อย เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานหรือโครงการนั้นๆ เมื่อได้รับความสำเร็จจากโครงการนำร่องเล็กๆ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นและปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จในขั้นต่อไป

สรุปได้ว่า การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติตน ในทางที่ถูกที่ควรโดยการถ่ายทอดให้ปรากฏแก่บุคคลโดยทั่วไป เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและต่อส่วนรวมขององค์กร นั่นหมายถึงประสิทธิภาพของ

องค์การตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) มีความประพฤติกและการวางตนที่ดี 2) มีความขยัน ซื่อสัตย์ตั้งใจทำงาน 3) มีการทำงานเป็นทีมมุ่งความสำเร็จขององค์กรในภาพรวม 4) มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน 5) มีวินัยในตัวเอง 6) ประพฤติตนตามหลักทำนองคลองธรรมเคารพกติกาของสังคม และ 7) ประพฤติตนตามหลักจริยธรรมนอกคลองธรรม เคารพกติกาของสังคม

3. กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง

3.1 ความหมายของการกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 2-3) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การจูงใจ และการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 10) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การเป็นผู้ทำและทำหน้าที่ในการจูงใจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ เป็นผู้มอบหมายงาน เลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง ความกล้าหาญในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 7) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง กำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2553, หน้า 53) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ การปฏิบัติของผู้บริหารในเรื่องการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานให้บุคลากรในองค์กร

ทันดร ธนกุลบริรักษ์ (2553, หน้า 2) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง เหตุการณ์การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์การ ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การเรียนรู้ด้วยการลงมือทำจริงให้ทันกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง

เฮอร์ซี่, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.104) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การนำที่สามารถทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

บราวน์ (Brown, 1990, p.28) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง ความกล้าสร้างทิศทางที่ชัดเจนให้องค์กร ให้สอดคล้องกับทิศทางที่จะเดินไป

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.621) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง ความกล้าของผู้บริหารจะตัดสินใจเรื่องอะไร และมีแบบแผนการตัดสินใจอย่างไรที่จะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มักจะเรียกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลต่อผลของการกระทำ

สรุปได้ว่า การกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

3.2 ความสำคัญของการกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า ความสำเร็จของคนจำนวนไม่น้อยเกิดจากความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน กล้าที่จะไม่จมปลักอยู่กับสภาพเดิมๆ ที่ไม่น่าพึงพอใจ กล้าที่จะออกจากตำแหน่งเดิม สละรายได้ที่เคยได้รับ เพื่อทำในสิ่งใหม่ที่ดีกว่ามีโอกาสที่จะได้ สิ่งที่ดีกว่าที่เป็นอยู่

เฮอร์ซี, และบลันชาร์ด (Hersey, & Blanchard, 1988, p.104) กล่าวว่า การกล้าลงมือทำเป็นการชี้แนะทำให้ผู้อื่นติดตาม หรือปฏิบัติตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บราวน์ (Brown, 1990, p.28) กล่าวว่า การกล้าลงมือทำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการชักจูงและส่งเสริมให้บุคคลผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่างของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพราะจะทำให้บุคลากรของสถานศึกษาเกิดความศรัทธาและปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

3.3 องค์ประกอบของการกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง

พรทิพย์ อัยยิมานันท์ (2547, หน้า 65) กล่าวว่า ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากบุคลากรในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (mission) วิสัยทัศน์ (vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ ด้วย

สาคร สุขศรีวงศ์ (2550, หน้า 26-27) กล่าวว่า การกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่างประกอบด้วยเนื้อหา 2 เรื่องที่สำคัญ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวผู้บริหารเอง และ 2) การจูงใจ (motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ

กิตติพงศ์ จิรวังศ์ (2551, หน้า 116-121) กล่าวว่า การกล้ำลงมือทำ มีองค์ประกอบหลัก 6 ประการ ดังนี้ 1) สื่อสารกับบุคลากร 2) เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง 3) มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร 4) พัฒนาผู้นำในอนาคต 5) วัดผลการดำเนินการในระดับองค์กร และ 6) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, หน้า 7-8) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารในการชี้นำองค์กร ประกอบด้วยบทบาท 3 ประการ ดังนี้

1. บทบาทผู้บริหารขององค์กรในการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยม การสื่อสาร การสร้างคุณค่าและการทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งการทำให้เกิดการมุ่งเน้นขององค์กรในการปฏิบัติการต่างๆ ในการสร้างและรักษาให้องค์กรมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน โดยต้องอาศัยการมุ่งเน้นอนาคตและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ทั้งในเรื่องการปรับปรุงและนวัตกรรม รวมทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนรู้ของบุคลากร

2. การกำกับดูแลตนเองที่ดี เป็นเรื่องของการจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งการดำเนินการให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลจะมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงานองค์กร

3. การทบทวนผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินการในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งไม่เพียงแต่ทบทวนว่าองค์กรทำได้ดีเพียงใดในปัจจุบัน แต่ยังพิจารณาว่าองค์กรจะดำเนินการได้ดียังไงในอนาคตด้วยผลการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัด ดังนั้นสิ่งสำคัญในการทบทวนโดยผู้บริหารขององค์กร คือการแปลงผลของการทบทวนไปสู่เรื่องที่ต้องดำเนินการและสามารถนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ทันดร ธนกุลบริภัณฑ์ (2553, หน้า 2 - 5) กล่าวว่า การกล้ำลงมือทำหรือกล้าเสี่ยง มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดให้มีโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง เช่น มีคณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรง กำกับดูแลบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กรสูงสุด มีกรรมการคอยตรวจสอบหน่วยงานในสังกัดให้ดำเนินการตามที่คณะกรรมการกำกับนโยบาย เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน เป็นสิ่งที่ลดปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานได้

2. การกำหนดขอบเขต/กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมองค์กรด้วยการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมทั้ง

ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและเป็นแบบบูรณาการ

3. การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องรองรับ 2) วิสัยทัศน์และพันธกิจตามหลักการ SMART
- 3) มีการระบุผลตอบแทนหรือผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนเพื่อให้ทุกคนเข้าใจได้ บรรลุผลได้
- 4) สามารถวัดผลและระบุหลักเกณฑ์ของการวัดผลได้ และ 5) มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ตามสภาพการดำเนินงาน ระยะเวลา และทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนอื่นๆ ในองค์กร และสัมพันธ์กับเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า มีการระบุเวลาที่ชัดเจน ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เมื่อไร

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่างโดยในปัจจุบันความคิดความอ่านของคนเรามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มีความผันผวนต่างกันไป เราต้องรู้จักพัฒนาความคิดของเราให้มีความหลากหลาย เพื่อให้ทันต่อโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยการคิดสร้างสรรค์สู่ความฝันที่เป็นจริง

ไซมอน (Simon, 1987, pp.5-6) กล่าวว่า การกล้าลงมือทำของผู้นำเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับการตัดสินใจที่สามารถแบ่งออกได้ 2 ชนิด ดังนี้

1. การตัดสินใจที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า หรือมีแบบอย่างที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (programmed decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลาภิจ ลาบวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ หรือไม่มีแบบอย่างที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า (nonprogram decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ และแบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และความไม่แน่นอนด้วย

บราวน์ (Brown, 1990, p.28) กล่าวว่า การกล้าลงมือทำเป็นแบบอย่างเป็นกระบวนการสร้างความกล้าให้องค์กรที่จะเดินทางไปทางไหน ควรจะทำการปรับโครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน และกระบวนการทำธุรกิจ (business process) ให้สอดคล้องกับทิศทางที่จะเดินทางไป

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, p.59) กล่าวว่า ลักษณะการตัดสินใจที่ถูกต้องเพื่อการทำงานเป็นแบบอย่างนั้น ในการบริหารงานประกอบด้วยหลักการ 2 ประการ คือ 1) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในแนวความคิดระดับสูงสุด และ 2) ปฏิบัติได้จริงและง่ายที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

สรุปได้ว่า กล้าลงมือทำเป็นแบบอย่าง หมายถึง การปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยการกำหนด

จุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของหลายๆ ฝ่ายในองค์กร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน 2) รู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย 3) พร้อมทั้งจะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา 4) ชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ ความสามารถ 5) เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง 6) มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร และ 7) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี

4. มีความมุ่งมั่น

4.1 ความหมายของความมุ่งมั่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 15) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546, หน้า 21) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปี ถึง 5 ปี เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี (annual operation) การระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับที่จะนำมาใช้บริหารงานในทางปฏิบัติ

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 55) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง ขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต้องกำหนดให้ชัดเจน วัดผลได้เป็นตัวเลข

พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง เป็นการจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสนับสนุนและกระตุ้นเพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง

พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง ความประสงค์ของการบริหารที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน หรือโรงพยาบาลมีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ในขณะเดียวกัน ก็ต้องการให้องค์กรมีความมั่นคงและเจริญก้าวหน้า รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมและต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง กระบวนการมุ่งมั่นให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เครซีวิท (Clausewitz, 1984, p.278) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาที่ยาวนาน 3 ปี 5 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (target)

روبินส์ (Robbins, 1993, p.74) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียดแล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคล แรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และหากความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้สามารถลดความเครียดลงได้

มาควอดท์, และเรย์โนลส์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.215) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ สิ่งที่ต้องการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจว่าองค์การจะมีความยั่งยืนในระยะยาว

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง ความประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการให้สำเร็จ ความต้องการให้เกิดสิ่งนั้นๆ ภายในองค์การ

4.2 ความสำคัญของความมุ่งมั่น

ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 55) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยผู้จัดทำจำเป็นต้องกำหนดความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ออกมานั้นตรงตามความต้องการ และดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง

สุรัชย์ ภัทรบรรเจิด (2551, ย่อหน้า 5) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นจะทำให้การปฏิบัติงานมีความมุ่งประสงค์ขององค์การเดียวกัน และมุ่งสู่ความสำเร็จในการดำเนินงานเดียวกัน แต่อาจด้วยวิธีการที่แตกต่างกันออกไป

พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11) กล่าวว่า การกำหนดความมุ่งมั่นในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน เพราะในการบริหารงานใดๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม เช่น วัตถุประสงค์ เป้าหมาย

มาควอดท์, และเรย์โนลส์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า การกำหนดความมุ่งมั่นหลักทางอาชีพ สามารถนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน นับเป็นสิ่งที่ถูกต้องในการวางแผนและพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาและการทดลองทำให้มีหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่า การกำหนดความมุ่งประสงค์หลักทางอาชีพที่แน่วแน่ มีบทบาทสำคัญ

ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางตรงของตนเอง เพราะความมุ่งมั่นประสงค์หลักทางอาชีพจะทำให้ทราบว่าการมุ่งมั่นหน้าไปยังทิศทางใด และจะประสบความสำเร็จเพียงใด

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นทำให้เกิดความมุ่งมั่นตามเป้าหมาย ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีกรอบ และทิศทางในการดำเนินการที่ชัดเจน และมั่นคง เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด

4.3 องค์ประกอบของความมุ่งมั่น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, หน้า 16) กล่าวว่า ความมุ่งมั่น เป็นผลสำเร็จที่คาดหวัง ซึ่งสามารถวัดผลได้ โดยใช้หลัก SMART ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้ 1) S (specific) มีความเฉพาะเจาะจง ชัดเจน เข้าใจง่าย 2) M (measurable) วัดผลได้ สามารถคำนวณเป็นตัวเลขได้ 3) A (attainable) ทำท่ายแต่อยู่ในวิสัยที่ทำได้ มีความยากกว่าปกติที่ทำอยู่ แต่ไม่ควรยากเกินกว่าขีดความสามารถขององค์กร 4) R (relevant) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และ 5) T (time) มีระยะเวลาที่แน่นอน

วิรัช สงวนวงศ์นาม (2550, หน้า 28) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นมักจะกระทำโดยการเริ่มต้นด้วยการร่างข้อความขึ้นมาก่อนว่าต้องการจะให้ได้อะไร หรือต้องการจะเป็นอะไร มากกว่าที่จะมาจากการคิดอย่างรอบคอบ และมั่นใจว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถจะทำให้สำเร็จลงได้จริงตามที่คาดคิด ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีการตรวจสอบข้อความแต่ละขั้นหรือทั้งหมดตามเกณฑ์ต่างๆ 4 ประการ ดังนี้

1. สามารถวัดได้หรือตรวจนับได้ คือ ความมุ่งมั่นประสงค์จะต้องเป็นสิ่งที่มีการปฏิบัติหรือทำไปแล้ว ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถวัดหรือตรวจสอบได้

2. พิจารณาถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสที่จะทำให้สำเร็จผลได้ ทั้งนี้ก็คือการต้องพยายามหลีกเลี่ยงมิให้ความมุ่งมั่นประสงค์กลายเป็นสิ่งที่สุดเอื้อม หรือเป็นไปไม่ได้นั่นเอง การพิจารณาจึงต้องดูให้เห็นชัดว่า ความพยายามหรือการทุ่มเทที่สำคัญมีอะไรบ้าง หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย ความสำคัญมาก ในการทำให้บรรลุความมุ่งมั่นประสงค์ได้นั้นมีอะไรบ้าง

3. มีความคล่องตัวหรือปรับตัวได้ เพราะในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์นั้นมีปัจจัยหลายประการที่มีความไม่แน่นอน โดยอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น ความมุ่งมั่นประสงค์ที่กำหนดไว้จึงต้องมีความคล่องตัวพอที่จะสามารถปรับตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องสอดคล้องเข้ากันได้กับโอกาสใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

4. สอดคล้องเข้ากันได้กับแผนงานอื่นๆ คือการพิจารณาว่า ความมุ่งมั่นประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น จะมีส่วนช่วยนำไปเข้าสู่ฐานะที่ตั้งตามที่ได้มีการระบุหรือกำหนดเอาไว้

พงศ์ศรัณย์ พลศรีเลิศ (2552, หน้า 11-12) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นประกอบด้วยหลักการ 4 ประการ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงานตนเอง ซึ่งเป็นวิธีที่เราใช้กันอยู่เป็นประจำในปัจจุบัน เช่น ดูผลการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมาหรือย้อนหลังไป 2-3 ปี เพื่อดูแนวโน้ม แล้วกำหนดเป็นเป้าหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. กำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอื่น เพื่อสร้างความท้าทายและการแข่งขันระหว่างทีมงาน

3. กำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับกิจการรูปแบบอื่น ที่มีบางกิจกรรมการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ความมุ่งมั่นเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ดังนั้นทุกคนในองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณภาพร่วมกัน เพื่อการพัฒนาไปเรื่อยๆ ไม่หยุดยั้ง

มาควอดท์, และเรย์โนลส์ (Marquardt, & Reynolds, 1994, p.216) กล่าวว่า ลักษณะของความมุ่งมั่นที่ดีมี 7 ประการ ดังนี้ 1) ขยายหลักการ สำคัญที่ระบุในวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) ระบุถึงกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้ 3) ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย 4) ต้องเป็นรูปธรรม กล่าวคือ สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน 5) ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง 6) ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่างๆ ได้หลายๆ เรื่อง พร้อมๆ กันในคราวเดียว และ 7) ต้องเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์กร

สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่น หมายถึง ความประสงค์ของการบริหารที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ ความต้องการให้เกิดสิ่งนั้นๆ ภายในองค์กร สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) กำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา 2) วางแผนการดำเนินงานที่มุ่งหมายให้ประสบความสำเร็จ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา 4) ตั้งใจในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง และ 5) มีการวางแผนและพัฒนาอาชีพที่มีประสิทธิภาพ

5. มีประสบการณ์ในการทำงาน

5.1 ความหมายของประสบการณ์ในการทำงาน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2541, หน้า 3) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ผลสะท้อนจากกระบวนการผลิตของสถานศึกษา ความพึงพอใจของผู้เรียนและสังคม ความชื่นชมหรือการยอมรับของสังคม

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 49) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ต่อสังคมในทางบวก ครอบคลุมทั้งที่เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยตัวชี้วัดผลผลิต มาตรฐานคุณภาพ การให้การบริหาร ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลกระทบต่อสังคมและผลลัพธ์สุดท้าย

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพจากประสบการณ์

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความพร้อมในวิชาชีพทางด้านประสบการณ์และกลยุทธ์ของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

แมทลิน (Matlin, 1996, p.27) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง กระบวนการซึ่งประกอบด้วย การสัมผัส การรับรู้ การรวบรวม การจำ การรื้อฟื้นข้อมูลเก่าหรือประสบการณ์ โดยที่บุคคลนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ เก็บไว้เป็นระบบ การคิด เป็นการจัดรูปแบบของข้อมูลข่าวสารใหม่กับข้อมูลเก่า และผลจากการปฏิบัติงานสามารถแสดงออกมาภายนอกให้ผู้อื่นรับรู้ได้

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1999, p.217) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสมองอันเนื่องมาจากการใช้สัญลักษณ์แทนสิ่งของ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ

บรูโน (Bruno, 2000, p.18) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง กระบวนการทางสมอง ที่ใช้สัญลักษณ์จินตภาพ ความคิดเห็นและความคิดรวบยอด แทนประสบการณ์ในอดีต ความเป็นไปได้ในอนาคต และความเป็นจริงที่ปรากฏ

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและนำมาซึ่งประสิทธิผลสูงสุดตามที่คาดหวังไว้

5.2 ความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงาน

จำลอง นกพื่อน (2543, หน้า 5) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาในทุกๆระดับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องเป็นผู้รับผิดชอบการบริหาร และบริหารงานตามมติของคณะกรรมการที่เป็นตัวแทนขององค์กรประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่น ดังนั้นจึงต้องกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ไว้ค่อนข้างสูงจนถึงระดับที่เรียกว่าเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน (2548, หน้า 2) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้การทำงานสะท้อนถึงกระบวนการทำงานและการพัฒนาอาชีพ การฝึกอาชีพ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากการดำรงชีวิตและศึกษาเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 27) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นการแสดงถึงหน้าที่ผู้นำพยายามให้ตนเองเจริญเติบโตไปพร้อมๆ กับความรุ่งเรืองของงานและความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน นั้นหมายถึงได้เป็นผู้นำแบบมืออาชีพที่ดี

สเตียร์ (Steers, 1977, p.47) กล่าวถึงความสำคัญของประสบการณ์ในการทำงานว่า เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กร ได้แก่ ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานในองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การทุ่มเท การปฏิบัติงานเพื่อผลดีและประโยชน์ขององค์กร และความต้องการดำรงสมาชิกภาพในองค์กร

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพได้ เพราะประสบการณ์ในการทำงานทำให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการวางแผน การดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

5.3 องค์ประกอบของประสบการณ์ในการทำงาน

จักรพรรดิ วัฒนา (2540, หน้า 123) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวกับประสบการณ์ไว้ ดังนี้ 1) ได้รับการเลือกสรร และฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษาตามกระบวนการที่กำหนด 2) มีความรู้ และประสบการณ์ในการนิเทศการศึกษา 3) มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา และ 4) มีประสบการณ์ในการสอนในระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา

สมหวัง พิชัยนวัฒน์, และคนอื่นๆ (2543, หน้า 189) ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานให้ผู้บริหารทางการศึกษาเข้าสู่ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพโดยได้กำหนดคุณสมบัติเกี่ยวกับประสบการณ์และการศึกษาไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1) ได้รับปริญญาโทหรือเทียบเท่าจากสถาบันที่ได้รับการรับรองในสาขาวิชาภาวะผู้นำหรือการจัดการ 2) สอบผ่านข้อสอบว่าด้วยการผลิตและการพัฒนาครู ในหัวข้อภาวะผู้นำทางการศึกษา การบริหารและการนิเทศการศึกษา และ 3) ผ่านการประเมินการปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลองหน้าที่ผู้บริหาร

จำลอง นักพ่อน (2543, หน้า 4-5) ได้สรุปประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพว่า เป็นการประเมินผลและประสบการณ์ที่ผ่านมาในการปฏิบัติงานที่ที่ได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน 5 ประการ ดังนี้ 1) คุณวุฒิ/ประสบการณ์/ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตามภารกิจหน้าที่กำหนดหรือเกี่ยวข้อง 2) มีการศึกษา/ฝึกอบรม/และดูงาน 3) มีผลงานทางวิชาการ/เอกสาร และตำรา 4) ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมาแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถและงานที่ปฏิบัติบรรลุผล และ 5) แผนการดำเนินงาน/แผนพัฒนางานในตำแหน่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่าประสบการณ์ในการทำงานสามารถสร้างได้จากกิจกรรมต่างๆ และประสบการณ์ในการพัฒนาตนเอง และการเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ

แมทลิน (Matlin, 1996, p.27) กล่าวว่า การใช้ประสบการณ์ในการทำงาน สามารถสร้างได้จาก ข้อมูล ข่าวสารซึ่งเป็นประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่หรือสิ่งเร้าใหม่ นำมาใช้เป็นเทคนิคในการสร้างผลงาน

ฮิลการ์ด (Hilgard, 1999, p.217) กล่าวว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ที่จะทำให้ผลงานประสบความสำเร็จ ต้องนำความรู้ที่สั่งสมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เช่น การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการประยุกต์ใช้ให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ เป็นต้น

บรูโน (Bruno, 2000, p.18) กล่าวว่า ประสบการณ์นั้น สามารถนำมาใช้ในการ ทำงานได้ดีกว่ารู้้อยไม่เกี่ยงงาน หากมีความรู้้อยต้องไม่ท้อถอยและเป็นการเพิ่มคุณค่า แห่งความรู้นั้นด้วย เปรียบเสมือนดาบที่ถูกนำมาใช้ประโยชน์ โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ในการ ตัดแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อนำไปใช้

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ องค์กร ให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและนำมาซึ่งประสิทธิผลสูงสุดตามที่คาดหวังไว้ สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) ทำงานตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ต่อสังคมในทางบวก 2) มีความสามารถ ทักษะและ เจตคติที่เกิดจากการประกอบอาชีพ 3) พยายามให้ตนเองเจริญเติบโตไปพร้อมๆ กับความรุ่งเรือง ของงานและความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน 4) ผ่านการประเมินการปฏิบัติงานในสถานศึกษา 5) มี ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตามภารกิจหน้าที่กำหนดหรือเกี่ยวข้อง และ 6) มีผลงาน ทางวิชาการ/เอกสาร และตำรา

6. มีความรับผิดชอบสูง

6.1 ความหมายของมีความรับผิดชอบสูง

เสนาะ ดิเียว (2543, หน้า 36) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ภาวะที่มีอยู่ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง ความรับผิดชอบของคนก็คือ ภาวะของคนคนนั้นที่มีต่อสิ่งที่คนนั้น เกี่ยวข้องด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544, หน้า 26) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ การมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ สังคม การใส่ใจในปัญหาของบ้านเมือง และมีความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบผลจากการกระทำ

สุวรรณ ทองคำ (2545, หน้า 36) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ส่วนความรับผิดชอบที่ตรงกับคำว่า accountability หมายถึง ความ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ การกระทำ ผลงานของตน และมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียในองค์กรและสังคม

ภาวิณี ชินคำ (2547, หน้า 54) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ผู้บริหาร ควรเป็นผู้ที่ตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหา

สาธารณะของโรงเรียนและของบ้านเมือง มีความกระตือรือร้นในการคิดแก้ปัญหา และตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสีย จากการกระทำของตนเอง

ธันชัย รัตน์ไทรแก้ว (2548, หน้า 84) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง การบริหารโรงเรียนด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตน มีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีความกระตือรือร้นในการทำงานและแก้ปัญหาของโรงเรียน มีการเคารพในความคิดเห็นที่ต่าง ยอมรับผลจากการกระทำของตนเองและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม

สมคิด บางโม (2548, หน้า 106 - 121) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง บุคคลผู้ที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ

จุฬา ศรีบุตตะ (2550, หน้า 1) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ความพยายามให้ทุกฝ่ายได้ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด กล้าที่จะตัดสินใจและมีความรับผิดชอบผลจากการกระทำ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบสำนึกในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ มีความใส่ใจ กระตือรือร้นในการปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ในการตัดสินใจในการกระทำใดๆ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974, p.65) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึงคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือได้ การริเริ่ม การยืนหยัด ความเจริญก้าวหน้า ความมั่นใจในตนเอง และความปรารถนาในความเป็นเลิศ

ดูบริน (Dubrin, 1981, p.4) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

ฮอร์นบี้ (Hornby, 2000, p.21) กล่าวว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งแสดงออกโดยมีความสนใจ เอาใจใส่ตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติหน้าที่ซึ่งได้รับมอบหมายด้วยความพากเพียร พยายาม อดทนต่ออุปสรรคใดๆ ที่ขัดข้อง มีการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความรับผิดชอบสำนึกในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ มีความใส่ใจ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ในการตัดสินใจกระทำการใดๆ

6.2 ความสำคัญของความรับผิดชอบสูง

เจริญ เจษฎาวัลย์ (2545, หน้า 155) กล่าวว่า ความรับผิดชอบสูงเป็นการ

ยอมรับผลที่ดีหรือไม่ดี ในกิจการที่ได้กระทำไป ระบบธรรมาภิบาลต้องการคนผู้กล้ารับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีความกล้าหาญต่อการกระทำของตน คือเมื่อได้ตัดสินใจกระทำการใดๆ ลงไปต้องมีความเชื่อตรงซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและยุติธรรมอย่างเปิดเผย

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545, หน้า 54) กล่าวว่า ความสำคัญของความรับผิดชอบสูง ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผลงานทั้งหมด ไม่ว่าสุดท้ายอะไรจะเกิดขึ้นแม้ว่าอาจจะไม่รู้ไม่เป็นคนทำก็ตามถ้าอยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ

บรรศักดิ์ อูวรรณโณ (2545, หน้า 134-143) กล่าวว่า ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ต้องกระทำอย่างรวดเร็วในการปฏิบัติงานภายในกรอบของอำนาจความรับผิดชอบและทรัพยากรที่ได้รับอนุมัติ ผู้ที่ต้องรับผิดชอบด้านการบริหาร คือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะในระดับปลัดกระทรวง อธิบดี หัวหน้า กอง องค์การหรือผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ หน้าที่สำคัญของความรับผิดชอบในองค์กรของรัฐอยู่ที่ความเกี่ยวข้องกันอย่างเห็นว่นระหว่างจุดมุ่งหมายของประสิทธิภาพในการบริหาร และความสำเร็จทางเศรษฐกิจ นโยบายเศรษฐกิจที่กำหนดโดยรัฐบาลที่มีความรับผิดชอบ มักจะมีความเชื่อถือ และมีเสถียรภาพมากกว่านโยบายที่กำหนดโดยรัฐบาลที่ไม่มีความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานของรัฐอาจมีมากขึ้นโดยการกระจายอำนาจโครงสร้างของรัฐและการมีส่วนร่วมของประชาชนคือมีกระบวนการมอบหมายอำนาจของการบริหารของรัฐจากส่วนกลางลงไปสู่ส่วนท้องถิ่นและรับผิดชอบโดยตรง

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 125) กล่าวถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต้องตอบทุกคำถามได้ ต้องมีระบบการตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบต่อผลของงานทั้งหมดเป็นผู้ที่รับผิดชอบสุดท้าย ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบแม้ว่าลูกน้องจะเป็นคนทำก็ตาม

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 72) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารกิจการสาธารณะความเชื่อและความสนใจในสังคมไทยมีแรงผลักดันจากภายในและภายนอกสามารถตอบคำถามและต้องอธิบายได้

อัสนี เชิดชัย (2549, หน้า 159) กล่าวถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การกำหนดให้บุคคลและองค์กร ทั้งที่มาจากการเลือกตั้งและแต่งตั้ง ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานของภาครัฐต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อสาธารณะ หรือกระทำการในนามของสาธารณะในความหมายแคบ คือ ภาระรับผิดชอบต่อความสามารถที่จะอธิบายที่มาที่ไปของการจัดการใช้ในความหมายกว้างยังรวมถึงการจัดตั้ง และการบังคับใช้กฎหมายและระเบียบกติกาดังกล่าวด้วย

แซนฟอร์ด (Sanford, 1970, p.55) กล่าวว่า บุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่งาน หน้าที่ทางสังคม หน้าที่อันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ต่อบิดามารดาญาติพี่น้อง บุคคลทั่วไป ต่อประเทศชาติอย่างดีที่สุด และเต็มความสามารถ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ลักษณะหนึ่งของมนุษย์ที่สามารถพัฒนาได้

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบสูงเป็นหลักสำคัญของการสำนึก รับผิดชอบในงาน ในหน้าที่ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาไม่ว่าตนจะเป็นผู้กระทำหรือไม่ ในที่สุดต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น ซึ่งช่วยให้การบริหารงานเกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

6.3 แนวการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540, หน้า 35-37) จำแนกเกณฑ์สมรรถภาพ ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารการศึกษาไทยไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบงานพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถประเมินความต้องการการศึกษาของนักเรียนและชุมชน 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและแผนการดำเนินงานของโรงเรียน 3) ผู้บริหารสามารถนำในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของโรงเรียน และ 4) ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. ความรับผิดชอบงาน บริหารบุคคล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถกำหนดอัตราตำแหน่งของบุคลากรให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถดำเนินการคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ 3) ผู้บริหารสามารถจัดสรรบุคลากรเข้าประจำตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารสามารถจัดและดำเนินการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน 5) ผู้บริหารสามารถพิจารณาความดี ความชอบ และเสนอขอเหรียญตรา และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 6) ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแล การทำงานของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน และ 7) ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร วิเคราะห์และประเมินผลการทำงาน

3. ความรับผิดชอบงานนิเทศการศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถวางแผนการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถจัดองค์กรเพื่อการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน 3) ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) ผู้บริหารสามารถแนะนำเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอน และ 5) ผู้บริหารสามารถใช้กลวิธีนิเทศการเรียนการสอน

4. ความรับผิดชอบงานบริหารงบประมาณและการเงิน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถทำแผนการเงินและงบประมาณของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่าย และการจัดทำบัญชีประเภทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายของโรงเรียน และ 3) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในโรงเรียน

5. ความรับผิดชอบงานบริหารอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถประเมินความต้องการด้านอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ในโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถจัดทำตารางสอน และตารางกิจกรรมต่างๆ โดยใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3) ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลและซ่อมแซมอาคารสถานที่ และ 4) ผู้บริหารสามารถวางแผนเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ควบคุมการก่อสร้างและตรวจรับงาน ก่อสร้าง และตรวจรับงานก่อสร้าง

6. ความรับผิดชอบงานธุรการ และบริการ ส่งเสริมการศึกษา ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารสามารถควบคุมงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษาและทำลายเอกสาร 2) ผู้บริหารสามารถควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ 3) ผู้บริหารสามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานธุรการด้านต่างๆ 4) ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดทำโครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน และ 5) ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติวิเคราะห์ข้อมูล

7. ความรับผิดชอบ งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงการเกี่ยวกับนักเรียน เพื่อให้ศึกษาเล่าเรียนเต็มตามกำลังความสามารถ 2) ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน 3) ผู้บริหารสามารถจัดบริการแนะแนวในโรงเรียน 4) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมศีลธรรมและจรรยาบรรณในหมู่นักเรียนและชุมชน และ 5) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมนักเรียนให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย

8. ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับชุมชน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น 2) ผู้บริหารสามารถติดต่อสื่อสารกับชุมชนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย และการจัดการศึกษาของโรงเรียน 3) ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานและทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาโรงเรียนและชุมชน และ 4) ผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรของโรงเรียนให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่น

9. ความรับผิดชอบการประเมินผลงานของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสามารถประเมินโครงการต่างๆ ของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการเรียนการสอน และ 3) ผู้บริหารสามารถติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 93) กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์การ คือ มีความศรัทธาและเข้าใจถึงนโยบายเป็นอย่างดี รักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การ จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามกฎขององค์การ

2. ความรับผิดชอบต่องาน คือ ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย คิดหาทางเพื่อเพิ่มผลผลิต และดูแลในเรื่องประหยัดค่าใช้จ่าย

3. ต่อผู้ร่วมงาน คือ ดูแลสวัสดิภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย ตลอดจนครอบครัว ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการทำงาน ให้คำแนะนำในการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการ

ทำงาน ให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน ให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาชีวิต ความเป็นธรรม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกคน เมื่อเกิดปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขไม่หนีหน้า

พนัส หันนาคินทร์ (2545, หน้า 7) กล่าวถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 ประการ ดังนี้

1. รับผิดชอบในงานทุกอย่างในโรงเรียน เช่น จัดดำเนินการศึกษาในโรงเรียน ให้ได้ผลตามจุดประสงค์ของการศึกษาและของทางราชการ องค์กรทั้งภายในและภายนอก และความรับผิดชอบต่อตรวจสอบของผู้มีอำนาจเหนือ
2. เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน เช่น ต้องเป็นตัวแทนในกิจการด้านต่างๆ ที่กระทำในนามของโรงเรียน
3. เป็นผู้นำทิศทางการแนะนำ คือต้องทำหน้าที่แนะนำตักเตือน สั่งสอนกระตุ้นครู
4. เป็นผู้ริเริ่มหรือปรับปรุงงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น
5. เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาสูงสุดของโรงเรียน งานขั้นนี้เป็นขั้นสุดท้ายของการตัดสินใจต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 71-77) กล่าวว่า ตัวชี้วัดของหลักความรับผิดชอบต่อ มีแนวทางการดำเนินการ คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดีรวมทั้งการสร้างแบบอย่างที่ดีด้วย การยกย่องและส่งเสริมความประพฤติดีของบุคคลที่เป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความรับผิดชอบต่อตนเองโดยใช้การมีส่วนร่วมมีระบบการตรวจสอบและประเมินที่น่าเชื่อถือ ส่งเสริมผู้มีความสามารถ มีการให้รางวัลและลงโทษที่เหมาะสม รวมทั้งจูงใจด้วยค่าตอบแทน ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งคุณภาพของงานด้านปริมาณ และความถูกต้องครบถ้วนทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจำนวนการเรียกร้องหรือกล่าวหาที่ได้รับ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546, หน้า 60-65) กล่าวว่า ตัวชี้วัดความรับผิดชอบต่อ มีดังนี้ การได้รับการยอมรับและความพึงพอใจจากผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องผลการปฏิบัติงาน โดยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ คุณภาพของงานด้านปริมาณ ความถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจำนวนการเรียกร้องหรือกล่าวหาที่ได้รับ

สถาบันพระปกเกล้า (2549, หน้า 173-185) กล่าวว่า ในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อ มีตัวชี้วัดแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การปฏิบัติราชการที่เป็นผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการ การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ การกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัด การติดตามและประเมินผล การแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบ การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดทำความตกลงการปฏิบัติราชการ

2. การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า ได้แก่ กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติราชการที่เป็นผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการต้องแก้ไข

3. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้แก่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การกระจายอำนาจต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือกลั่นกรองที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติราชการและการลดขั้นตอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม

4. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการ

วิภาส ทองสุทธิ์ (2551, หน้า 173) กล่าวว่า ความพร้อมรับผิดเป็นคุณสมบัติหรือทักษะพึงแสดงออกเพื่อเป็นตัวชี้การได้รับมอบหมายภารกิจที่จะนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการ ประกอบด้วยหลักการย่อย 6 ประการ ดังนี้

1. การมีเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่มีหลักการธรรมาภิบาลในหลักการนี้ ต้องกำหนดเป้าหมายของการกระทำ ชัดเจน และสร้างเป็นวัฒนธรรม ว่าประสงค์จะบรรลุอะไร และต้องการเห็นผลลัพธ์นั้นอย่างไร

2. กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์กร หรือทุกคนเป็นเจ้าของผลงาน เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อผลลัพธ์ที่เป็นที่ภาคภูมิใจร่วมกัน

3. วัฒนธรรมการพร้อมรับผิดและสำนึกในความรับผิดชอบจะทำให้ผู้บริหารงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการประสานงานกันระหว่างสมาชิกในองค์กร

4. การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งอาจมาจากการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มักมีการต่อต้าน องค์กรต้องมีมาตรการในการจัดการพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้ทุกคนยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

5. การมีแผนสำรองในการบริหารวัฒนธรรม การพร้อมรับผิดจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบ และเข้าใจแผนและนโยบายขององค์กรที่จะกระจายข่าวสารข้อมูลที่เปิดเผย

6. การติดตามผลและการประเมินการทำงาน เป็นสิ่งที่จะเป็นเครื่องตรวจสอบดูว่า เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้ และควรมีการแก้ไขทันทีที่ผลงานนั้นไม่ได้มาตรฐาน และได้รับการยอมรับขององค์กร

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงจะมีจิตใจหนักแน่นในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

ริคเคตส์ (Ricketts, 1997, p.51) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้บริหารว่า ผู้บริหารต้องมีการแสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารงานตามเป้าหมายและแผนงานที่ได้กำหนด และประสบ

ผลสำเร็จ ให้การยอมรับในการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดของผู้ร่วมงานและมีการเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ยุกัล (Yukl, 1998, p.62) กล่าวว่า แนวคิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การที่ผู้นำพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสนในการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่า มีความรับผิดชอบสูง หมายถึง ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความรับผิดชอบสำนึกในความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ มีความใส่ใจ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ในการตัดสินใจกระทำการใดๆ สามารถวัดได้จาก 1) การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ 2) มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) รับผิดชอบในงานทุกอย่างในโรงเรียน 4) ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ 5) ริเริ่มหรือปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ดีขึ้น และ 6) การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

7. แก้ไขปัญหาได้

7.1 ความหมายของการแก้ไขปัญหา

ติน ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า 106) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การเลือกดำเนินการหรือไม่ดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเลวที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร (2546, หน้า 186) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การพิจารณาตกลงชี้ขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไป ที่จะทำให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆ หรือการตกลงที่จะยุติข้อขัดแย้ง โดยมีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

บรรยงค์ ไตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ปัญหขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้จากโครงสร้างองค์กร และพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม

แฮริสัน (Harrison, 1981, p.25) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง ขบวนการประเมินที่เกี่ยวกับทางเลือกหรือตัวเลือกที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการคาดคะเนผลที่เกิด

จากการเลือกปฏิบัติต่าง ๆ บีบบังคับให้ผู้ตัดสินใจตัวเลือกทางปฏิบัติที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายมากที่สุด

พอล (Paul, 1983, p.4) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็ถือว่าเมื่อใดจะตัดสินใจ ควรหยุดหาข้อเท็จจริงข้อยุติ (solution) จะแปรเปลี่ยนไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวข้องกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

ไซมอน (Simon, 1987, p.164) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การหาทางเลือกที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสม ซึ่งขึ้นอยู่กับความคิดและเหตุผลของแต่ละบุคคล

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 1991, p.300) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง ความตั้งใจที่ดีและหากมีการนำไปปฏิบัติจริงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจ

มัวร์เฮด, และกริฟฟิน (Moorhead, & Griffin, 1992, p.481) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกจากทางเลือกหลายๆ ทาง

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง การหาทางเลือกที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายมากที่สุด ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม

7.2 ความสำคัญของการแก้ไขปัญหาได้

พิกัด ชติพันธ์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงาน การตัดสินใจที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารที่จะนำไปสู่การดำเนินงานในองค์กรที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

จินตนา พรสัมฤทธิ์โชค (2542, หน้า 21) กล่าวว่า การตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งของการบริหารคน อาจกล่าวได้ว่าการบริหารคือการตัดสินใจทั้งนี้ เพราะการบริหารคือการแก้ปัญหาเพื่อให้งานต่างๆ ของหน่วยงานดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย ปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านนโยบายหรือปัญหาด้านการปฏิบัติงานล้วนต้องอาศัยการตัดสินใจทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่การสร้างทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ การเลือกทางใดทางหนึ่งมาปฏิบัติ การตัดสินใจที่ดีเหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์จะช่วยให้การแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรืออาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของการตัดสินใจเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549, หน้า 68-75) กล่าวถึงความสำคัญในการคิดแก้ปัญหาว่า การคิดแก้ปัญหาเป็นการกำหนดความเป็นตัวเรา เป็นพื้นฐานของสติปัญญาและความเข้าใจ เป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง และการแก้ปัญหาสามารถในการแข่งขันในสังคมแห่งความรู้

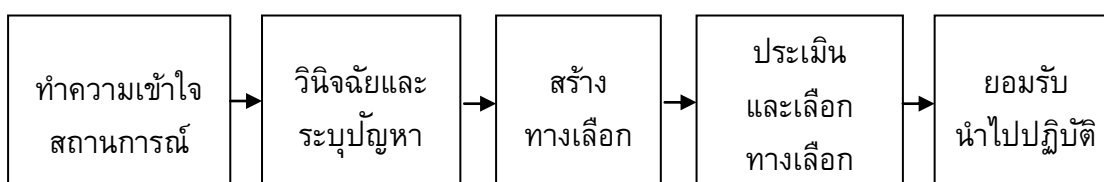
โนวาบิซ (Novabizz, 2557, ย่อหน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของการแก้ไขปัญหาว่า การคิดหาวิธีแก้ปัญหานั้นจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลาย โดยควรวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเสียก่อน แล้วพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์หาวิธีแก้ไขไว้มากๆ พยายามคิดนอกกรอบประสบการณ์และความชำนาญที่มีอยู่ ให้ความสำคัญกับทุกความคิดหรือทุกๆ วิธีที่แก้เท่าๆ กัน หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินความคิดใหม่ๆ ที่เพิ่งคิดออก แต่ควรใช้ความคิดนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ที่สืบเนื่องต่อมาจากความคิดนั้น แม้ว่าจะคิดหาทางแก้ได้ดีที่สุดแล้วก็ไม่ควรหยุดความพยายามที่จะคิดหาวิธีต่อไป และพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะทำให้เราเกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาได้

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหาเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน เพื่อให้อุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรสิ้นสุดลง พร้อมสร้างความสามัคคี ร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อบรรลุคุณภาพของงานตามที่กำหนดไว้

7.3 องค์ประกอบของการแก้ไขปัญหาได้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2542, หน้า106) กล่าวว่า ขั้นตอนการแก้ไขปัญหา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจในปัญหาและข้อเท็จจริงต่างๆ 2) การรวบรวมข่าวสารและข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ 3) การวิเคราะห์ข่าวสารและข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ 4) การเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงทางปฏิบัติเดียว 5) การดำเนินการให้เป็นไปตามผลของการตัดสินใจ และ 6) การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 44) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาทางการบริหาร (management decision making) เป็นกระบวนการที่มีเหตุผล (rational process) บางครั้งเรียกว่า กระบวนการแก้ปัญหา (problem solution process) ซึ่งมีอยู่ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ทำความเข้าใจกับสถานการณ์ (understanding situation) 2) วินิจฉัยและระบุปัญหา (diagnose and define problem) 3) สร้างทางเลือก (find alternative) 4) ประเมินและเลือกทางเลือก (evaluation and selection) และ 5) ยอมรับนำทางเลือกที่เลือกไปปฏิบัติ (acceptance of solution) ซึ่งสรุปเป็นภาพได้ ดังนี้



ภาพ 2 กระบวนการตัดสินใจทางการบริหารแบบมีเหตุผล

ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร (2547, หน้า 50) กล่าวว่า ขั้นตอนของการแก้ไขปัญหาประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุและกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหาได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีต และปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกัน หรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มีระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก

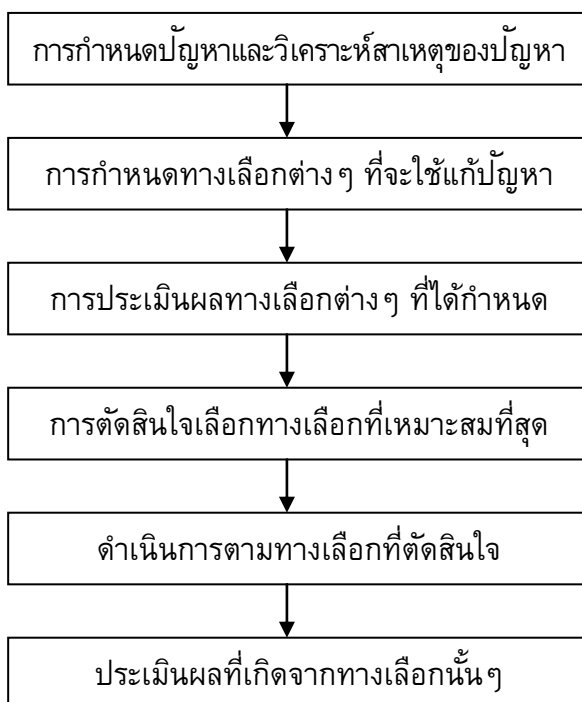
3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนดหลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะทำเนิการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึงผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์กรมากกว่าภายนอก

4. การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบว่าทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสมมากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ

ขั้นตอนการแก้ปัญหาตามที่กล่าวมา สรุปเป็นขั้นตอน แสดงดังภาพ 3



ภาพ 3 ขั้นตอนในการแก้ปัญหา

สมชาติ กิจयरรง (2555, หน้า 29) กล่าวว่า การแก้ไขปัญหาที่ดีนั้นจะต้องมีการฝึกการแก้ปัญหา ฝึกทางด้าน การสื่อสาร โดยการเลือกวิธีการแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับชนิดของปัญหา

มารรีเนอร์ (Marriner, 1982, p.14) ได้จัดลำดับขั้นตอนการแก้ปัญหาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาสาเหตุปัญหา (identify the problem) โดยใช้คำถามตลอดเวลาว่า ใคร ที่ไหน เมื่อไร ทำไม และอย่างไร
2. ทำการเลือกจากทางเลือกหลายทาง (exploring the alternative) โดยคำนึงถึงนโยบายขององค์กร ความเป็นไปได้ ความรวดเร็วถูกต้องและทันเวลา
3. พิจารณาเลือกวิธีแก้ปัญหา (choose the most desirable alternative) โดยพิจารณาถึงการยอมรับของผู้ปฏิบัติ ความปลอดภัย ขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ความสิ้นเปลือง และผลประโยชน์ที่จะได้รับ
4. การนำผลการแก้ปัญหาไปใช้ (implement the decision) ผู้บริหารจะต้องมีศิลปะในการเลือกใช้บุคคลและวิธีการดำเนินการ
5. ประเมินผล (evaluate the results) เป็นกระบวนการสุดท้ายในการแก้ปัญหา เพื่อพิจารณาว่าผลของการแก้ปัญหานั้นดีหรือไม่ และควรแก้ไขปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง

แดเนียล (Daniel, 1990, pp.67-75) กล่าวถึงการแก้ปัญหา 3 รูปแบบ ดังนี้

1. การต่อสู้ด้วยการใช้อำนาจ โดยคู่กรณีจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ (ร่างกายที่แข็งแรง การข่มขู่ เสียงดัง พรรคพวกมาก) มาบีบบังคับให้ฝ่ายตรงข้ามยอมจำนน ซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ

2. การต่อสู้ด้วยการใช้สิทธิ โดยคู่กรณีจะยกแหล่งอำนาจต่าง ๆ (ผู้ปกครอง หัวหน้า คู่มือ ขั้นตอน กฎหมาย) มาใช้ในการพิจารณาว่าใครมีสิทธิที่ต้อง ซึ่งผลออกมาจะมีผู้แพ้ ผู้ชนะ

3. การปรองดองด้วยผลประโยชน์ (interest reconciliation) เป็นวิธีที่แบ่งปันผลประโยชน์กัน หรือมีได้บ้างเสียบ้าง ข้อดีคือไม่เป็นปรปักษ์กัน

พลันเกต, และแอตเนอร์ (Plunkett, & Attner, 1994, p.162) ได้นำเสนอลำดับขั้นตอนของการแก้ปัญหาเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา (define the problem) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อไปของกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรระมัดระวังมิให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดง (symptom) ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริงเสียก่อน

2. การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (identify limiting factors) เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการปฏิบัติงาน ได้แก่ กำลังคน เงิน สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งเวลา ซึ่งมักเป็นปัจจัยจำกัดที่พบอยู่เสมอๆ การรู้ถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการพัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

3. การพัฒนาทางเลือก (develop potential alternatives) ผู้บริหารควรทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้นมาซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือก ดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนบุคลากร และ 4) ไม่ทำอะไรเลย ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารอาจขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งอาจใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเมื่อผนวกรวมกับสติปัญญา ความรู้ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์ทางเลือก (analyze the alternatives) เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ แล้ว จะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (select the best alternative) เมื่อผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่างๆ แล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว

6. การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (implement the decision) เมื่อผู้บริหารได้ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจนและจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ

7. การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (establish a control and evaluation system) การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผลจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

สไปเกลอร์, และกูเวร์มอนท์ (Spiegler, & Guevremont, 1998, p.346) ได้เสนอแนวคิดของกระบวนการพื้นฐานการแก้ปัญหาไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ 1) การยอมรับในปัญหาที่เกิดขึ้น 2) การนิยามปัญหาและการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา 3) การนำไปสู่ทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหา 4) การตัดสินใจวิธีการแก้ปัญหาที่ดีและเหมาะสมที่สุด และ 5) การปฏิบัติพร้อมทั้งการประเมินประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การแก้ไขปัญหา หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) การทำความเข้าใจในปัญหาและข้อเท็จจริง 2) การเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเพียงทางปฏิบัติเดียว 3) ใช้หลักความยุติธรรมในการแก้ไขปัญหา 4) การแก้ปัญหตามแนวทางที่เลือกไว้ และ 5) ประเมินผลการแก้ปัญหาที่ได้ดำเนินการไป

8. มีมนุษยสัมพันธ์

8.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

ม.ร.ว.สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 3) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น

เรียม ศรีทอง (2543, หน้า 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการติดต่อเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพอันดี ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจร่วมกันในการยอมรับนับถือ นำไปสู่ความพอใจ ความรัก ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน จนบรรลุเป้าหมายในงานส่วนบุคคลและในองค์การ

ประไพพรรณ ธงอินเนตร (2546, หน้า 134) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่จะใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิตและดำเนินงานในสังคมมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี มนุษยสัมพันธ์จะเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับแนวคิดทางจิตวิทยา พฤติกรรมมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในศาสนา สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในมนุษย์ แล้วรู้จักนำมาปรับใช้อย่างมีศิลปะ เพื่อให้ผูกมิตรกับผู้อื่นได้ดี

วิจิตร อวระกุล (2548, หน้า 25) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชะมิตรและจงใจคนรวมทั้งการสร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ ชอบพอกันทุกคนทั่วไป ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า มีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างมนุษย์ที่จะใช้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิต และดำเนินงานในสังคมมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

เดวิส (Davis, 1967, p.5) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างพลังของกลุ่มผู้ทำงานร่วมกันให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพอใจด้วย

เกลเลอร์แมน (Gellerman, 1967, p.23) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าหากมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เกิดความชอบพอกและความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ อาจสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลกับบุคคลหรือบุคคลกับหมู่คณะ โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1999, p.14) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

สรุปได้ว่า มีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลที่จะใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร สร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ ชอบพอกันทุกคนทั่วไป ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิตและดำเนินงานมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

8.2 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

พิมพีใจ โอภาณุรักษธรรม (2542, หน้า 95) กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของมนุษย์ให้ดีขึ้น โดยพยายามรวบรวมกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขึ้นมาเป็นหลักวิชา และความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ด้วยกัน เปรียบประจูดสายใยเชื่อมโยงสังคมให้เป็นปึกแผ่นร่วมมือประสานงาน ขจัดข้อขัดแย้งและช่วยแก้ไขข้อขัดแย้งต่างๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

และบุคคลโดยทั่วไป จำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์มากเป็นพิเศษในการที่จะกระตุ้นให้บุคคลในหน่วยงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและจงใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางที่จะชนะใจคนครองใจคนให้นิยมนับถือ สามารถแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ เพราะปัญหาส่วนใหญ่อยู่ที่บุคคล

วิจิตร อาวะกุล (2542, หน้า 11) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างมิตร ทำให้การคบหาสมาคมในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น คือ เป็นกิจการงานส่วนตัวของบุคคลที่ต้องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ขึ้นและต้องปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการพัฒนามอบหมายหน้าที่การทำงานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยใจคอ ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

ม.ร.ว.สมพร สุทัศน์ย์ (2542, หน้า 16) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ นอกจากจะนำไปใช้ในชีวิตประจำวันส่วนตัว ในครอบครัว ในหมู่เพื่อนฝูง ซึ่งนับได้ว่าเป็นความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการแล้ว ยังสามารถปรับเป็นความสัมพันธ์แบบทางการใช้ในองค์การต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางทุกองค์การ เช่น องค์การธุรกิจเอกชน องค์การรัฐบาล หรือในองค์การอื่นที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารย่อมตระหนักดีว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันดับแรกที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 15-16) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อบุคคลโดยตรงทั้งในเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม โดยเรื่องส่วนตัว คือ การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดในครอบครัว เพราะครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลมีความอบอุ่น และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข และส่วนรวม คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลนอกบ้าน ได้แก่ เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน นายจ้าง ลูกจ้าง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

โนวาบิซ (NovaBizz, 2553, ย่อหน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้ 1) ทำให้เกิดการสร้างความสามัคคีธรรมในกลุ่มสังคม ในหมู่คณะ 2) ทำให้การบริหารงานต่างๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง เพื่อก่อให้เกิด ความร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักใคร่สมัครสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน 3) ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้นๆ อยู่ดีมีสุข 4) ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคม 5) ทำให้งานต่างๆ ประสบความสำเร็จ อาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ 6) ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ ดังนั้นในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้มนุษย์รู้จักความรักใคร่และไมตรีที่มีให้กัน รวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ 7) ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ 8) ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามท้องที่ที่ต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี และ 9) ทำให้คนคล้อย

ตามได้ หากทำให้จิตใจเขาลอยตามได้บุคคลจะเกิดความชื่นชอบและจะพัฒนาความชื่นชอบจนเกิดความศรัทธา และเมื่อบุคคลเกิดความศรัทธา บุคคลก็ยินดีที่จะปฏิบัติตาม

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการสร้างมิตร ทำให้การคบหาสมาคมในหน่วยงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งทำให้เข้าใจสภาพของบุคคลได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักดีว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยอันดับแรกส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบ

8.3 องค์ประกอบของการมีมนุษยสัมพันธ์

บุญม้น ธนาศุภวัฒน์ (2542, หน้า 150-151) กล่าวว่า การมีมนุษยสัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การเข้าใจตนเอง เป็นลักษณะการรู้จักตัวเองอย่างแท้จริงว่าเป็นใคร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์มากน้อยแค่ไหน ระดับใด มีจุดแข็งคือความเก่ง และจุดอ่อน คือ ความไม่เก่งในด้านใดบ้าง เรื่องใดบ้าง การเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้จักยอมรับในคุณค่าของตนเอง นับถือตนเอง และรู้จักเข้าใจสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเองก็คือจะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

2. การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความต้องการของบุคคล แรงจูงใจของบุคคล เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใด เราต้องทราบก่อนว่าบุคคลนั้นชื่อใด เป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ มีประสบการณ์ทางด้านใด อยู่ในระดับใด ไม่ชอบสิ่งใด มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้าง เมื่อเรานำเอาข้อมูลของบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาแล้ว เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้มากน้อยแค่ไหน ทั้งนี้เพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ รวมทั้งการที่เราจะต้องรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน

3. การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเราและบุคคลอื่นซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีส่วนสัมพันธ์กับการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ สภาพเหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคตล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น สิ่งแวดล้อมต่างๆ ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์กร สถานศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์กรระหว่างประเทศ ความรู้จากการเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม สามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

ม.ร.ว.สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 106 - 110) จำแนกองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4 ประการ ดังนี้

1. การรับรู้ เป็นการตีความ หรือเข้าใจสิ่งต่างๆ ตามที่ได้มีประสบการณ์ การรับรู้จะมีอิทธิพลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง บุคคลจะต้องศึกษาให้ทราบว่าแต่ละคน

มีการรับรู้แตกต่างกัน หรือเหมือนกันอย่างไร การรับรู้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์สัมพันธ์มี 2 ลักษณะ ดังนี้ 1) การรับรู้ตนเอง การเข้าใจตนเองเป็นอย่างไร บุคคลบางคนจะรับรู้ตนเองว่าเป็นคนดี คนเก่งมีความสามารถ และ 2) การรับรู้ผู้อื่น การรับรู้ผู้อื่นว่าเป็นคนเช่นไร อาจจะได้รับการบอกเล่าจากเพื่อนๆ หรืออาจจะเคยได้รับการโต้ตอบมาก่อน

2. ความเชื่อมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเป็นอย่างยิ่ง เพราะความเชื่อจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมเป็นสำคัญ จะเห็นได้จากความเชื่อในลัทธิศาสนา

3. ทศนคติ เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เพราะทศนคติเป็นเรื่องของความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ฉะนั้นถ้าเราต้องการให้คนอื่นมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ก็ต้องสร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น ถ้าผู้อื่นเชื่อว่าเราดีเขาจะรู้สึกชอบ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทศนคตินั้น ผู้บังคับบัญชาอาจทำได้ 2 ทาง ดังนี้ 1) สร้างทศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเป็นการเริ่มต้นในขณะที่แต่ละคนเริ่มรู้จักกันเริ่มเข้ามาร่วมงานครั้งแรก และ 2) เปลี่ยนทศนคติ การเปลี่ยนทศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ติดต่อสัมพันธ์กันช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้วทศนคติที่ไม่ดีจะเกิดขึ้น ทั้งนี้อาจจะเกิดจากความสงสัยคลางแคลงใจและแสดงพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อกัน จะต้องเปลี่ยนทศนคติของผู้ได้บังคับบัญชา

4. ค่านิยม หมายถึง การให้ค่าแก่สิ่งต่างๆ ว่าสิ่งใดดีหรือไม่ดี อะไรควรไม่ควร บุคคลจะสะสมสิ่งของเอาไว้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ค่านิยมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ จึงต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก เมื่อมนุษย์มีค่านิยมแตกต่างกันจึงเป็นการเหมาะสมจะต้องสนองความต้องการให้สอดคล้องกับค่านิยมที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นคนไทยจะมีค่านิยมที่คล้ายกันอยู่ประการหนึ่ง คือ คนในสังคมไทยอยู่ในสังคมอำนาจนิยม คือ การยกย่องผู้มีอำนาจ ฉะนั้นคนไทยจึงมีค่านิยมตามลักษณะของสังคมไทย ค่านิยมที่พึงตระหนักถึงในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ดังนี้

4.1 ยกย่องผู้มีอำนาจ บุคคลจะยกย่องนับถือผู้มีอำนาจวาสนา จะชื่นชมพาตัวเข้าไปใกล้ชิดผู้มีอำนาจวาสนา ในขณะที่เดียวกันก็ชอบให้คนอื่นยกย่องตนให้เกียรติและเคารพนับถือตนและให้ความสำคัญแก่ตน

4.2 เคารพเชื่อฟังผู้อาวุโส คนไทยยึดถือในเรื่องของอายุมาก ผู้อาวุโสจะไม่มีโอกาสทำอะไรผิดหรือไม่เคยทำอะไรผิดเลย จะเห็นได้จากคำพูดของพ่อแม่ที่พูดกับลูกเสมอว่า ฉันท่าน้ำร้อนมาก่อนแก ฉะนั้นผู้อาวุโสน้อยกว่าจะต้องเชื่อฟังผู้ที่มิอาวสุมากกว่า ผู้น้อยจะต้องมีความสุภาพอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่

4.3 ค่านิยมของความสงบ คนไทยรักสงบ คนไทยจึงไม่ยอมมีเรื่องบาดหมางน้ำใจกัน บางครั้งจะเสียเปรียบบ้างก็ยอม ค่านิยมเช่นนี้ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรม คนไทยจึงต้องอดกลั้นความรู้สึกเอาไว้เพื่อเห็นแก่ความสงบ

4.4 ค่านิยมของความเกรงใจ ความเกรงใจจะนำไปสู่มนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะความเกรงใจจะทำให้หนีไกลถึงอารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น เช่น เกรงใจผู้อื่น ไม่พอใจ เดือดร้อน หรือได้รับความเสียใจ คนที่มีความเกรงใจจะไม่กล้าทำในสิ่งที่ไม่เหมาะสม ค่านิยม ความเกรงใจจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

วิภาพร มาพบสุข (2543, หน้า 18) กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4 ประการ ดังนี้

1. เข้าใจตนเอง หมายถึง การรู้จักวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ดี

2. เข้าใจผู้อื่น หมายถึง การรู้ถึงความต้องการและสามารถวิเคราะห์บุคลิกลักษณะเฉพาะตัวและธรรมชาติของคนได้

3. การยอมรับความแตกต่าง หมายถึง บุคคลแต่ละคนมีความคิด จิตใจ อารมณ์ เซอร์วิญญู ความสามารถ เจตคติ และประสบการณ์แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งยอมรับได้

4. การสร้างสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดี หมายถึง การรู้จักประกอบต่างๆ ของสังคม ที่ประกอบด้วย มนุษย์ สภาพแวดล้อม ทั้งที่เป็นวัตถุ สภาพแวดล้อมธรรมชาติ และสภาพแวดล้อม ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เพื่อนำมาสร้างให้สังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์กับคน รู้จักปรับตนเองให้มีชีวิตร่วมอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และทำให้ผู้อื่นมีความสุขด้วย

คาร์เนกี (Carnegie, 1974, pp.48-174) ได้เสนอความสัมพันธ์อันดีด้วยกฎ การชนะใจมิตรและครองใจคนไว้ 14 ประการ ดังนี้ 1) อย่าวิพากษ์วิจารณ์ อย่าดูด่าคนอื่น 2) จงให้เกียรติผู้อื่นและแสดงความยินดีต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ 3) กระตุ้นใจผู้อื่นในสิ่งที่เขาต้องการ 4) ให้ความสนใจผู้อื่นอย่างจริงใจ 5) ทำให้ผู้อื่นมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญ และต้องทำด้วยความจริงใจ 6) ยกย่องสรรเสริญในความคิดเห็นของผู้อื่น และอย่าบอกใครตรงๆ 7) เริ่มต้นด้วยการเป็นมิตรกับผู้อื่น 8) ขณะสนทนาให้คู่สนทนาตอบ 9) ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกว่าการทำงานสำเร็จเกิดจากความคิด 10) เข้าใจและเห็นใจผู้อื่น ถึงแม้เขาผิดก็ให้อภัยเขา 11) บอกผู้อื่นว่าเขาผิดโดยทางอ้อม 12) พูดถึงความผิดของตนเอง ก่อนที่จะพูดถึงความผิดของคนอื่น 13) พยายามใช้คำถามมากกว่าที่จะใช้คำสั่ง และ 14) ต้องรักษาน้ำผู้อื่นในที่สาธารณะ

เดวิส, และคนอื่นๆ (Davis, et al., 1992, pp.143-148) การสร้างความสัมพันธ์ การทำงานด้วยกัน จะต้องใช้ความพยายามเป็น 2 เท่า การใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพจะไม่เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

โกลแมน (Goleman, 1998, p.84) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสัมพันธ์ที่ดี ประกอบด้วย 3 ประการ ดังนี้ 1) มีการสื่อสารที่ดี คือสามารถสื่อสารด้วยคำพูดและท่าทางที่เหมาะสม เข้าใจง่าย 2) มีความเชี่ยวชาญในการสร้างและการนำทีมงาน และ 3) สามารถ

บริหารความขัดแย้งได้ดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ถ้าลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานขัดแย้งกันก็สามารถไกล่เกลี่ยลดความขัดแย้ง ทำให้งานสามารถเดินต่อไปได้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, pp.90-92) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจระหว่างกัน เป็นบันไดขั้นแรกที่น่าไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ เพราะสมาชิกต่างก็มีความเชื่อมั่นและเชื่อใจในเพื่อนร่วมทีม

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ที่จะใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิตและดำเนินงานในสังคมมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) เข้าใจสิ่งแวดล้อมเป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเรา 2) เห็นคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ 3) มองโลกในแง่ดี อารมณ์และความรู้สึกที่แสดงต่อผู้อื่นเป็นไปในทางบวก 4) สร้างความเชื่อให้เกิดขึ้นกับผู้อื่น 5) ยอมรับความแตกต่าง และ 6) การรู้จักวิเคราะห์ตนเองและปรับปรุงตนเอง เพื่อพัฒนาตนเองให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อมได้ดี

9. มีความฉลาด

9.1 ความหมายของความฉลาด

พระเทพดิลก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2544, หน้า 16-21) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง ความรอบรู้ในสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริงโดยเฉพาะในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยทุกอย่างที่ตนได้สัมผัส มีความชัดเจนตามควรแก่กรณี มีปรีชาหยั่งรู้เหตุผล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 46) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง ความรอบรู้ ความเข้าใจชัดในสิ่งต่างๆ ผู้มีปัญญาย่อมรู้จักผิดชอบชั่วดี รู้จักบาปบุญคุณโทษ รู้จักเหตุผล คือ รู้จักสืบสวนจากผลไปหาเหตุ และจากเหตุไปหาผล รู้จักฐานะ (เช่น ความรู้ อายุ ตระกูล ทรัพย์) ของตนและผู้อื่น สามารถประพาดิตนให้เข้ากับสังคมได้ รู้จักประมาณ คือทำให้พอดี ไม่ขาด ไม่เกิน รู้จักกาลเทศะ

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546, หน้า 96) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง รู้ทั่วความจริง ตรงตามความเป็นจริง รู้เหตุผล รู้รู้ชั่ว รู้ถูก รู้ผล รู้ควรไม่ควร รู้คุณรู้โทษ รู้ประโยชน์

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์ (2554, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง ผู้ที่รอบรู้กองสังขาร ผู้รอบรู้สภาวะธรรมที่ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (สังขาร) ประกอบด้วยปัจจัยปรุงแต่ง (วิสังขาร คือพระนิพพาน) ผู้รู้แจ้งพระอริยสัจ 4 รวมเป็นผู้มีปัญญาอันเห็นชอบรอบรู้ทางเจริญ ทางเสื่อม แห่งชีวิต ตามที่เป็นจริง

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง ความรอบรู้ ความเข้าใจชัดในสิ่งต่างๆ ปัญญาเป็นไปเพื่อความหลุดพ้น ปัญญาเป็นเครื่องทำลายกิเลส ปัญญาเป็นเครื่องนำทาง ปัญญาเป็นเครื่องเห็นแจ้ง ความไม่หลงงมงาย

เดวิส (Davis, 1972, pp.99-100) กล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมถึงความสามารถในการรับรู้ ตีต่อสื่อสารและจูงใจบุคคลอื่นด้วย

เมเยอร์, และสโลเวย์ (Mayer, & Salovey, 1997, p.23) ให้ความหมายว่า ความฉลาด คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะไหวพริบทันในความคิด ความรู้สึก และสภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ นอกเหนือจากการติดตาม กำกับควบคุมได้แล้ว บุคคลพึงรู้จักจำแนกแยกแยะและใช้ข้อมูลความฉลาดให้เกิดประโยชน์ เพื่อชี้นำความคิดและการกระทำของตนเอง

ดาเวนพอร์ต, และพรัสค์ (Davenport, & Prusak, 1998, p.155) กล่าวว่า ความฉลาด หมายถึง สารสนเทศผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ

สรุปได้ว่า ความฉลาด หมายถึง ความรอบรู้ ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ รู้เหตุผลรู้ดีรู้ชั่ว ซึ่งเป็นสารสนเทศผนวกกับประสบการณ์ บริบท การตีความ และการไตร่ตรอง ความรู้เป็นรูปแบบที่มีมูลค่าสูงของสารสนเทศ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ

8.2 ความสำคัญของความฉลาด

ระเบียบ สมจิต (2542, หน้า 18) กล่าวถึงประโยชน์ของผู้มีปัญญาว่า ปัญญาเป็นคุณสมบัติที่รวมเอาคุณสมบัติข้างต้นทั้งหมดตั้งแต่ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ วิริยะ สติ สมาธิ ได้เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องกันมาตามลำดับ โดยเฉพาะหมวดของศีลและสมาธิ เป็นตัวเสริมสร้างให้เกิดปัญญา

เดือน คำดี (2543, หน้า 5) กล่าวว่า การใช้ปัญญาบริหารและตรวจสอบ เป็นสุดยอดของวิธีทำงานให้สำเร็จอยู่ในอิทธิบาทข้อสุดท้ายนี้ วิมังสา แปลว่า การพินิจพิเคราะห์ หมายความว่า ทำงานด้วยปัญญา ด้วยสมองคิด ไม่ใช่สักแต่ว่าทำ คนเราแม้จะรักงานแค่ไหน หากมันเพียงใด หรือเอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าขาดการใช้ปัญญาพิจารณางานด้วยแล้ว ผลที่สุ่งงานก็ค้างค้ำและผิดพลาด

เวย์ซิงเกอร์ (Weisinger, 1998, p.26) กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดว่า บุคคลและองค์กรถ้าขาดความฉลาดจะเป็นการทำลายความเจริญก้าวหน้าของความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความฉลาดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร ซึ่งต้องมีปัญญาเป็นเครื่องนำพาไปสู่ความสำเร็จ บุคคลใดมีปัญญา เมื่อนำมาประกอบกับความเพียรพยายามแล้ว

ย่อมสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วง มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และประสบความสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ

8.3 องค์ประกอบของความฉลาด

กรมการศาสนา (2543, หน้า 18) กล่าวว่า ความฉลาดจากการใช้ปัญญา ประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้

1. ปัญญามีการคิดเป็นลักษณะ ข้อนี้มีอุปมาว่า ในการเกี่ยวข้าว ชาวนาจะจับกอข้าวด้วยมือข้างหนึ่ง จับเกี่ยวด้วยมืออีกข้าง แล้วตัดให้ขาดด้วยเกี่ยวที่ถือไว้ฉับในใจ ในการเจริญภาวนา ผู้บำเพ็ญเพียรควรคุมใจไว้ด้วยโยนิโสมนสิการ แล้วตัดกิเลสด้วยปัญญา

2. ปัญญามีการทำให้สว่างเป็นลักษณะ ข้อนี้มีอุปมาว่า เมื่อบุคคลส่องประทีปเข้าไปในที่มืด แสงประทีปย่อมกำจัดความมืด ทำให้เกิดแสงสว่าง รูปทั้งหลายย่อมปรากฏชัดในใจ เมื่อปัญญาเกิดขึ้น ก็กำจัดความมืด คือ อวิชชา ทำให้เกิดแสงสว่าง คือ วิชชา ทำให้เกิดแสงสว่าง คือ ญาณ

ไชยยันต์ เกิดเหมาะ (2544, หน้า 28 - 29) กล่าวถึง ความฉลาดทางสติปัญญา และมีความสำคัญยิ่งของผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งอาจพิจารณาได้ ดังนี้

1. ความสามารถทางภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับผู้นำ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้นำจะทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2. ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ เพราะจะทำให้ ผู้นำสามารถหาเหตุผลต่างๆ และสามารถที่จะแปลความหมาย

3. ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวเกี่ยวกับความสามารถทางด้านสมอง และความสามารถที่จะนำไปปฏิบัติได้

4. ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในด้านการเรียนรู้ การรวบรวม การแยกแยะปัญหา และการสรุปข้อปัญหาต่างๆ

5. ความสามารถทางการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้นำที่ต้องตั้งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ

6. ความสามารถในการยืดหยุ่น ผู้นำต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อสภาพเหตุการณ์ต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546, หน้า 96) กล่าวว่า ความฉลาดจากการใช้ปัญญาเกิดขึ้นเพราะอาศัยปัจจัย 3 อย่าง เรียกว่า ปัญญา 3 ดังนี้

1. จินตามยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการคิด การพิจารณาหาเหตุผลด้วยตนเอง

2. สุตมยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการสดับ เล่าเรียน หรือถ่ายทอดกันมา

3. ภาวนามยปัญญา คือ ปัญญาเกิดจากการลงมือปฏิบัติ ผีกัด อบรม เพื่อให้ปัญญาเจริญ พัฒนา ผีฝน อบรมให้รู้เข้าใจสิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นแจ้งโลก และชีวิตตามสภาวะ

คำรณ ล้อมในเมือง, และรุ่งฟ้า ล้อมในเมือง (2547, หน้า 22) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล คือ คุณธรรมของนักปกครอง นักบริหาร ที่ดีหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุดทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสมถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีสปริสธรรม คือ คุณธรรมของสัตบุรุษคือคนดีมีศีลธรรม มี 7 ประการ ดังนี้

1. ธัมมัญญตา รู้จักเหตุ ได้แก่ ปัญญารู้เหตุแห่งทางเจริญ และทางเสื่อม เป็นต้น
2. อัตถัญญตา รู้จักผล ได้แก่ ปัญญารู้ผล ที่เป็นมาแต่เหตุ หรือปัจจัยให้เกิดผลต่างๆ ตามที่เป็นจริง

3. อัตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ภูมิธรรม ภูมิปัญญา และฐานะของตน ตามที่เป็นจริงแล้ววางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ

4. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ปฏิบัติตน วางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ และรู้จักประมาณในการบริโภคใช้สอยทรัพย์ที่มีอยู่ และตามมีตามได้

5. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้จักเวลา หรือโอกาสที่สมควร และไม่ควรพูดหรือกระทำการต่างๆ

6. ปริสัญญตา รู้จักชุมชนว่ามีอริยาศัยใจคอ ฐานะความเป็นอยู่ และขนบธรรมเนียมประเพณี ของหมู่ชนต่างๆ เพื่อให้รู้จักวางตัวให้เหมาะสม

7. ปุคัลัญญตา รู้จักบุคคล ว่ามีอริยาศัยใจคอ มีภูมิธรรม ภูมิปัญญา และมีฐานะ อย่างไรเพื่อปฏิบัติตน หรือวางตน ให้เหมาะสมตามฐานะของเราและของเขา

ประทวน บุญรักษา (2551, หน้า 17-19) กล่าวว่า ความฉลาดในการแก้ปัญหา การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ต้องใช้ปัญญาและเหตุผลในการแก้ไวนั้น คือ ต้องรู้ถึงสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การให้ข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงไปตรงมา การกำหนดปัญหาที่ถูกต้อง

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้ที่มีความฉลาดจะต้องมีความสนใจสิ่งต่างๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับต่อสิ่งผิดพลาดที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุง แก้ไข

เวย์ซิงเกอร์ (Weisinger, 1998, pp.19-22) กล่าวว่า ความฉลาดมี 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์เฉพาะตนหรือภายในตน ประกอบด้วย การพัฒนาให้มีความตระหนักรู้จักตน การบริหารอารมณ์ของตน และการสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตน ส่วนที่สองเป็นส่วนของการใช้ความฉลาดของตนเพื่อเสริมสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ความเก่งคน และการช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยตัวเองได้

ดรักเกอร์ (Drucker, 2006, pp.90-92) ความฉลาดของผู้ผู้นำในการบริหารงานสามารถทำได้โดยการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล ยกย่องทีมที่ประสบผลสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีการตื่นตัว มีความพร้อมในการทำงาน และเผชิญกับความท้าทายของปัญหาใหม่ๆ

สรุปได้ว่า ความฉลาดเป็นเครื่องมือในการใช้อำนาจตัดสินใจ การใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) เอาใจจดจ่ออยู่ตลอดเวลา 2) ตัดสินใจวินิจฉัยทุกอย่างที่ตนได้สัมผัส 3) มีความชัดเจนตามควรแก่กรณีมีปรีชาหยั่งรู้เหตุผล 4) รู้จักผิดชอบชั่วดี รู้จักบาปบุญคุณโทษ รู้จักเหตุผล และ 5) รู้จักสืบสวนจากผลไปหาเหตุ และจากเหตุไปหาผล

10. มีบุคลิกภาพที่ดี

10.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

กวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 39) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะส่วนรวมของบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนๆ นั้น เช่น รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย คำพูด ความรู้สึกนึกคิด การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อถือ และความรู้ทักษะต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล

จิราภา เต็งไตรรัตน์ (2543, หน้า 23) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง การผสมผสานระบบต่างๆ ภายในตัวบุคคล ทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น การแต่งกาย รูปร่าง หน้าตา ลักษณะการพูด ระบบภายในซึ่งเห็นได้ไม่ชัดเจน เช่น ลักษณะอารมณ์ จิตใต้สำนึก วิธีคิด ความรู้สึก และค่านิยม ประสบการณ์ พันธุกรรม การเรียนรู้ ประสบการณ์วัยเด็ก ลักษณะสังคมวัฒนธรรมหล่อหลอมบุคคลแต่ละคนให้มีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป จนมีลักษณะเอกลักษณ์เฉพาะตน นอกจากนั้นยังมีลักษณะองค์รวมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่มคนในสังคมวัฒนธรรมนั้นๆ

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2545, หน้า 40-42) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ซึ่งมีปัจจัยเกี่ยวข้องได้แก่ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ ประสบการณ์ และการฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลิกภาพตนเองให้เป็นตามความประสงค์ บุคคลแต่ละคนต่างมีลักษณะเฉพาะ รวมทั้งแบบแผนการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งมีความแตกต่างกับผู้อื่นและแบบแผนพฤติกรรมดังกล่าวอาจคล้ายคลึงกันบางส่วน แต่ก็ไม่เหมือนกันทั้งหมด

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของคนๆ นั้น เช่น รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย คำพูด ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ

บุชชิน, และคนอื่นๆ (Bootzin, et al., 1991, p.502) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน

โซโลมอน (Solomon, 1996, p.231) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะทางด้านจิตวิทยาที่เป็นเอกลักษณ์ (unique psychological makeup) ของบุคคล มีแนวทางการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ

ซิมบาร์โด, และเจอร์ริง (Zimbardo, & Gerrig, 1996, p.292) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของลักษณะเชิงจิตวิทยาของบุคคลแต่ละคน มีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหลากหลายของบุคคลนั้นทั้งส่วนที่เป็นลักษณะภายนอกที่สังเกตเห็นได้ง่าย และพฤติกรรมภายในที่สังเกตเห็นได้ยาก ลักษณะที่หลากหลายดังกล่าวส่งผลให้บุคคลแสดงออกต่างกันในแต่ละสถานการณ์และช่วงเวลา

โมเวน, และไมเนอร์ (Mowen, & Minor, 1998, p.198) กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความคิดและอารมณ์ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ของชีวิตของเขา

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะนิสัยและรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และการประพฤติปฏิบัติของบุคคลแต่ละคน อันเป็นลักษณะเฉพาะ ซึ่งทำให้มีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ

10.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

กิตติมาพร ชูโชติ (2544, หน้า 7 - 9) กล่าวว่า บุคลิกภาพจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลิกภาพของบุคคลที่จะเป็นผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะทำให้องค์การดำเนินงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะวิธีการบริหารของผู้นำนั้นเกิดจากพฤติกรรมส่วนตัวของผู้นำเป็นสำคัญ ไม่ใช่เกิดจากอำนาจที่เป็นทางการ และส่งผลให้คนเชื่อและทำตาม

โสภา ชูพิกุลชัย (2544, หน้า 52) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญของมนุษย์ในการที่จะช่วยส่งเสริมหรือขัดขวางความสำเร็จในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียน การทำงาน การเข้าสังคม แต่ถ้าผู้นำมีลักษณะท่าทางที่โผงผาง พุดจาหยาบคาย ไม่ใส่ใจการประชุม ทำตามใจตนเอง เอาความคิดเห็นตัวเองเป็นใหญ่ บุคลิกภาพอย่างนี้หาคนยอมรับได้ยาก ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่สนใจ งานมีแนวโน้มจะยิ่งพังตามไปด้วย

วรวรรณา จิลลานนท์ (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ความรู้ความสามารถ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงาน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด การยอมรับของสังคมนั้นต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญนั้นคือ บุคลิกภาพ

ว. วชิรเมธี (2550, หน้า 13) กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้นำนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพราะว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีอิทธิพลต่อผู้ตามของตน อิทธิพลในที่นี้ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงบันดาลใจ ความน่าเชื่อถือ จนถึงความศรัทธาในตัวของ

ผู้นำ อันจะนำไปสู่การที่ผู้ตามมีความยินดีในการทำงานให้แก่ผู้นำของตนเองอย่างเต็มความสามารถ

สุขุม เฉลยทรัพย์ (2555, ย่อหน้า 3) กล่าวว่า บุคลิกภาพกับผู้นำเป็นเรื่องที่ดูเหมือนไม่มีความเกี่ยวพันกัน แต่ในความเป็นจริงแล้ว ณ วันนี้ ทั้งบุคลิกภาพภายในและภายนอก เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ โดยบุคลิกภาพภายนอกเปรียบเหมือนประตูที่เปิดโอกาสให้ผู้นำสร้างความประทับใจแรกพบ บุคลิกภาพภายนอกที่ดีจะนำไปสู่การเกิดความน่าเชื่อถือและศรัทธา

กิลแลนด์ (Gilliland, 1989, p.307) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องบุคลิกภาพทำให้บุคคลพยายามที่จะพัฒนาตนเองและปรับปรุงตนเอง โดยมีแรงขับ (drive) ที่กระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองไปสู่จุดหมายหรือไปสู่ภาพลักษณ์ที่ตนต้องการหรือการมีบุคลิกภาพที่ดี บุคลิกภาพที่สมบูรณ์ บุคลิกภาพที่พัฒนาแล้ว หรือบุคลิกภาพที่งดงามใครเห็นก็ยกย่องนับถือ มีผู้คนในสังคมยอมรับ สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นและสังคมที่ตนอยู่ได้อย่างมีความสุข

ดูบริน (Dubrin, 1998, p.45) กล่าวว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำ เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กร เป็น การสร้างความประทับใจ ความน่าเชื่อถือ จนถึงความศรัทธาในตัวของผู้นำ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคคล

10.3 องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่ดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 39) กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน 2 ประการ ดังนี้ 1) บุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทน และรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยมเสียงพูดชัดเจน เป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยดี มีความสม่ำเสมอ และ 2) บุคลิกภาพด้านจิตใจ ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบ ไม่ตื่นตกง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มีการยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

อรุณ รัชธรรม (2540, หน้า 198) กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารที่ดีไว้ 17 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม 3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ 4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด 5) เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม 6) เป็นผู้มีความยุติธรรม 7) เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี 8) เป็นผู้มีความอดทน 9) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 10) เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว 11) เป็นผู้มีความตื่นตัว

หรือระมัดระวังอยู่เสมอ 12) เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล 13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม 14) เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 15) เป็นผู้มีความจงรักภักดี 16) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 17) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

กวี วงศ์พุ่ม (2542, หน้า 40) กล่าวว่า องค์ประกอบของบุคลิกภาพประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะทางกาย หมายถึง รูปร่างหน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ ขนาดน้ำหนัก โครงสร้างของร่างกายและสุขภาพ
2. ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที การปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งที่คนอื่นมีความรู้สึกต่อบุคคลซึ่งเกิดจากคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลนั้น
3. ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความรู้สึกและการกระทำต่างๆ ของบุคคล
4. ลักษณะทางจิตใจ หมายถึง ความคล่องแคล่ว รื่นเริง ความจำ ความคิดอ่าน การตัดสินใจ อุปนิสัย ค่านิยมและเจตคติที่มีต่อคนอื่น
5. ลักษณะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้และรับรู้ อัตราความเร็วที่จะเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ และความเข้าใจเหตุการณ์ สภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

วิจิตร อวทะกุล (2542, หน้า 122) กล่าวว่า บุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. รูปร่างหน้าตา สวยหล่อ สูงใหญ่ สง่างาม
2. กิริยาท่าทาง มารยาท การเดิน การนั่ง การยืน การออกท่าทาง การรับประทานอาหาร
3. การแต่งกายดี สะอาด เรียบร้อย มีรสนิยม
4. การพูดจา การสนทนา การแสดงความคิดเห็น ได้รับการฝึกหัด พูดไพเราะ มีจังหวะ มีมารยาท ส่อให้เห็นถึงการมีการศึกษาและรสนิยมของผู้ดี
5. นิสัยใจคอสุภาพเรียบร้อย เป็นคนเยือกเย็นไม่ใจร้อน วุฒิภาพ โกรธง่าย โอบอ้อมอารี ซื่อสัตย์ ซื่อตรง ไม่ทุจริต ไม่เล่นการพนันและไม่ติดต่อบายมุขต่างๆ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 89-94) ได้แบ่งองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่ได้ออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. บุคลิกภาพภายใน (internal personality) ได้แก่ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความรอบรู้ มีความคิดริเริ่ม มีความจริงใจ มีความรู้กาลเทศะ มีปฏิภาณไหวพริบ มีความรับผิดชอบ ความจำดี มีอารมณ์ขัน และมีคุณธรรม
2. บุคลิกภาพภายนอก (external personality) ได้แก่ รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การปรากฏตัว กิริยาท่าทาง การสบสายตา การใช้น้ำเสียง การใช้ถ้อยคำภาษา มีศิลปะ

การพูด นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับการเสริมสร้างบุคลิกลักษณะของบุคคลไว้ว่า บุคลิกลักษณะของบุคคลสามารถดัดแปลงแก้ไขเสริมสร้างให้ดีขึ้นได้ บุคลิกภาพที่ดีจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการฝึกหัด ปรับปรุง กิริยา ท่าทาง และลักษณะต่างๆ 7 ประการ ดังนี้

2.1 การมอง (the way you look) นับแต่การมองกันด้วยสายตา เช่น การมองด้วยความรัก เมตตาปรานี เกลียด เหยียดหยาม ดูหมิ่นดูแคลน เราจะต้องปฏิบัติอย่าให้บกพร่อง เพราะการมองของเราจะแสดงความรู้สึกออกมาให้เห็น เพราะฉะนั้นจะต้องมองด้วยความสุภาพเรียบร้อย

2.2 การแต่งกาย (the way you dress) ไม่จำเป็นต้องแต่งด้วยเสื้อผ้าที่มีค่ามากมายแต่ต้องคำนึงถึงความสะอาดเรียบร้อย รู้จักใช้สีให้ถูกต้องและเหมาะสมแก่กาลเทศะและตลอดทั้งส่วนอื่นๆ ของร่างกาย เช่น การแต่งเล็บ หน้า ตา และจมูก ทำให้พอดีๆ อย่าให้มากเกินไปจนกลายเป็นสิ่งที่น่าเกลียดไป

2.3 การพูด (the way you talk) เป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะการพูดที่ดีจะให้ผู้ฟังได้ประโยชน์ ผู้พูดจะต้องมีศิลปะในการพูด สามารถที่จะชนะใจผู้ฟังได้ จะต้องใช้คำพูดที่มีเหตุผลสุภาพเรียบร้อย ไพเราะอ่อนหวาน จะทำให้เราเข้ากับบุคคลได้ทุกเพศ ทุกวัย และทุกชั้น

2.4 การเดิน (the way you walk) จะต้องระมัดระวังไม่ให้มีเสียงดังจนเกินไปจะทำให้เป็นที่รบกวนผู้อื่น ควรเดินตัวตรงอกผายไหล่ผึ่ง มีท่าทางสง่างามผ่าเผยและลักษณะงาม

2.5 การแสดงท่าทาง (the way you acts) จะต้องระมัดระวังอย่าให้มีท่าทางที่ไม่สวยงามไม่น่าดูเกิดขึ้น เราต้องแสดงท่าทางให้เป็นที่น่าดู น่าชม เช่น ท่าทางในการพูดควรให้สุภาพ อย่าให้มีการแสดงประกอบมากเกินไปจนน่าเกลียดและไม่สุภาพ

2.6 ทักษะในการทำงาน (the skill with which you do thing) ในหน้าที่การงานที่ดี หรือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งก็ตามจะต้องมีลักษณะที่ดีเด่น คือ มีท่าทางและความชำนาญทำได้คล่องแคล่วว่องไวมีลักษณะดี

2.7 สุขภาพ (your health) เป็นสิ่งสำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บ ควรบำรุงรักษาให้เป็นผู้มีสุขภาพสมบูรณ์อยู่เสมอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 36-40) กล่าวถึงลักษณะของบุคลิกภาพของผู้บริหาร 4 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้มีบทบาท สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา 3) จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา ตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของบุคลากร และ 5) ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะบุคลิกภาพทั่วไป และ 2) คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน

3. บุคลิกภาพทั่วไป (general personality traits) ซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้ง ภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ประกอบด้วย

3.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ

3.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (trustworthiness) เป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง

3.3 ลักษณะที่เด่น (dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้บริหารที่มีเหนือบุคคลอื่นอย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้บริหารที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร

3.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

3.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (assertiveness) เป็นคนเปิดเผย เนียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ มีการแสดงออกที่เหมาะสม

3.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) สามารถควบคุมอารมณ์ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้บริหารที่สำคัญ

3.7 ความกระตือรือร้น (enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น

3.8 มีอารมณ์ขัน (sense of humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ

3.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือความเอื้ออารี (warmth) แสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้บริหารมีประสิทธิภาพ

3.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (high tolerance for frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้

3.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (self-awareness and self objectivity)

4. คุณลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหารในการทำงาน ประกอบด้วย

4.1 มีความริเริ่ม (initiative) เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตัวเอง

4.2 มีความเข้าใจอารมณ์ และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (sensitivity to others and empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด

4.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (flexibility and adaptability)

4.4 การควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ซึ่งมีความเชื่อมั่นว่า เป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งคุณสมบัตินี้ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

4.5 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (resiliency) เป็นความสามารถที่จะแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว

สมชาติ กิจยรรยง (2555, หน้า 19) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะการแต่งกายที่แลดูสะอาดเรียบร้อย รวมไปถึงอากัปภิกิริยาที่แสดงออก บุคลิกส่วนตัว ความเฉลียวฉลาดที่ส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่ดี

ฮิล (Hill, 1954, pp.153-185) กล่าวถึงลักษณะบุคลิกภาพของผู้บริหาร ดังนี้ 1) มีความกล้าไม่หวั่นไหว 2) มีความสามารถควบคุมตนเองได้ 3) มีความสุจริตยุติธรรม 4) มีการตัดสินใจแน่นอน 5) มีนิสัยทำงานเกินกว่าค่าจ้างทำงาน 6) มีนิสัยเป็นที่ดึงดูดใจ 7) มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น 8) มีความรอบรู้ในรายละเอียดของงาน 9) เต็มใจรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย และ 10) ให้ความร่วมมือในการทำงาน

โมเวน, และไมเนอร์ (Mowen, & Minor, 1998, p.198) กล่าวว่า บุคลิกภาพของผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมอันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งประกอบด้วยความคิดและอารมณ์ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ของชีวิต

สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล เช่น รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย คำพูด ซึ่งทำให้บุคคลมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่น ที่แสดงลักษณะการปรับตัวของแต่ละคน เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ สามารถวัดได้ ดังนี้ 1) ความสามารถในการควบคุมความรู้สึกและการกระทำต่างๆ 2) ยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงท่าทางเป็นมิตร 3) เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี 4) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น 5) มีกิริยาอาการที่ถูกต้องเหมาะสม

6) มีการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพอย่างสม่ำเสมอ 7) มีการวางตัวเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และ 8) เป็นผู้มีความมั่นคงในอารมณ์ ไม่หงุดหงิด จุนเจือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สมศักดิ์ ลีอนาม (2543, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และประชาชนที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการโรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และ 2) ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และประชาชน มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ครู ผู้ทรงคุณวุฒิ และประชาชน มีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อนุชิต วรรณสุทธิ (2546, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านความสามารถ ในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดแนวทางในการทำงาน ในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจในการทำงาน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สุขุม มั่นคง อดทน หนักแน่น คล่องแคล่ว ฉลาดและมีไหวพริบ 2) ด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำงาน ใฝ่รู้ มีทักษะในการ สื่อสาร มีการคิดพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เข้าใจระบบประกันคุณภาพ พร้อมรับการประเมินภายนอก และมีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความขยันและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง กล้าหาญ อดทน ซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา และ 4) ด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหาร ควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีเจตนาธรรมที่แน่วแน่ในการพัฒนาสถานศึกษา มีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่หลากหลายในสถานศึกษา มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร

สถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบและด้านการตัดสินใจ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตพื้นที่อำเภอเมือง จำแนกตามเพศ และอายุ ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมาน พงษ์จำนงค์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้ 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ให้ความสำคัญเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก มีดังนี้ 2.1) ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาค เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคนและครองงาน และมีความซื่อสัตย์ สุจริตและเสียสละเพื่องานในหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อผลงาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 2.2) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรค เป็นแบบอย่างในเรื่องของความอดทนและสู้งาน พุดจาสุภาพ ชัดเจน น้ำเสียงน่าฟัง ด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหารงานโรงเรียน สามารถกำหนดลักษณะงานและมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีความรู้ความสามารถในหลักวิชาการบริหารและการจัดการ มีความรู้ความเข้าใจในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่างถูกต้อง และ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิทางการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

บุญเพ็ง พิลาล้า (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ด้านเจตคติ ด้านทักษะ ด้านอื่นๆ และด้านความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

และ 2) เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา จำแนกตาม ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการบริหาร และขนาดของโรงเรียน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษา และด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร และ 2) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพตามทัศนะของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหารด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญาณนักบริหาร

ปิยพจน์ ตูลาชม (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูใน 6 คุณลักษณะ คือ มีพื้นฐานเดิมเป็นทุน มีการศึกษา มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถ ความชำนาญ และมีความรู้ลึกและรู้รอบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 และ เขต 2 โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกัน

พิทักษ์ อุทรัพย์ (2549, หน้า 66-67) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก และ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มี เพศ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา ต่างกัน โดยรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สินธร คำเหมือน (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาบทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของครูและผู้บริหารสถานศึกษาใน 10 ด้าน คือ ด้านการเป็นสัญลักษณ์หรือประธานขององค์กร ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการเป็นผู้ประสาน ด้านการติดตาม ด้านการเป็นประชาสัมพันธ์ขององค์กร ด้านการเผยแพร่ ด้านการเป็นผู้จัดการ ด้านการเป็นนักแก้ปัญหา ด้านการจัดสรรทรัพยากร และด้านการเจรจาต่อรอง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) บทบาทผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของครูและผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา มีทฤษฎีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ มีทฤษฎีไม่แตกต่างกัน

เสาวภา สัมพุล (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูใน 5 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และ 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน ครูมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

สเตดท์, และคนอื่นๆ (Stadt, et al., 1974, pp.49-53) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยได้สรุปไว้ว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึงของคนอื่นๆ ได้ มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง และกล้าที่จะทำ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

แบส (Bass, 1985, pp.43-45) ได้ทำการวิจัยยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่องานและที่มีต่อองค์กรจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ และด้านปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

ไรซ์ (Rice, 1991, p.378-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานาห์ ตอนกลางรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัย พบว่า อาจารย์ใหญ่และครูมีทัศนะต่อคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกัน

โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน 2) ความสามารถในการประนีประนอม 3) ความอดทนต่อความไม่แน่นอน 4) การเป็นแบบอย่าง 5) การวางแผน 6) ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย 7) การรู้จักบทบาทของตนเอง 8) การมีวิจรรย์ญาณ 9) การเน้นผลงาน 10) ความสามารถในการคาดการณ์ 11) ความสามารถในการบูรณาการ และ 12) มุ่งความเจริญก้าวหน้า

แฟร์ (Fair, 2001, abstract) ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิผลตามการรับรู้ของผู้อำนวยการการศึกษารัฐนิวเจอร์ซีย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ดีมีประสิทธิผล คือ สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน สามารถเป็นผู้นำในชุมชนเพื่อสร้างวิชาชีพทางสังคม เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง บริหารแบบมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของแต่ละบุคคล

แบล็คมอร์, และบาร์ตี (Blackmore, & Barty, 2006, pp.2-19) ได้ทำรายงานการวิจัยเรื่อง เกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า ครูใหญ่เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียน จึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้คือ มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรและการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีทักษะในการเจรจา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การดำเนินการทุกอย่างภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด จะต้องเป็นผู้ดำเนินการวางแผน กำหนดนโยบาย ควบคุม ประเมินผล พัฒนา ปรับปรุง ให้การดำเนินการนั้นๆ เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถครอบคลุมทุกด้าน เพื่อที่จะสามารถให้คำปรึกษา แนะนำบุคลากรภายในสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างตลอดเวลา เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย