บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษา ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต เขต 2 ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 2

2.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

2.1.2 สภาพภูมิศาสตร์

2.1.3 ข้อมูลการจัดการศึกษา

2.2 การบริหารการศึกษา

2.3 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4 ปัจจัยการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4.1 ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่

2.4.2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

2.6 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.6.1 คุณลักษณะผู้นำทางกายภาพ

2.6.2 คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล

2.6.3 คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ

2.6.4 คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

2.6.5 คุณลักษณะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.6.6 คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.8 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา เขต 2

2.1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545,หน้า 36)

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 รับผิดชอบในการบริหารจัดการศึกษาโดยสนับสนุนส่งเสริมบทบาทสถานศึกษาในการเป็นนิติบุคคล สามารถปฏิบัติภารกิจในการบริหารจัดการงานวิชาการ บุคลากร งบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยบริหารจัดการครอบคลุมในท้องที่ 7 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอบางคล้า อำเภอพนมสารคาม อำเภอสนามชัยเขต อำเภอท่าตะเกียบ อำเภอราชสาส์น อำเภอแปลงยาว และอำเภอคลองเขื่อน โดยมีสภาพทั่วไปดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2551, หน้า 2)

2.1.2 สภาพภูมิศาสตร์

1) อำเภอพนมสารคาม สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลูกคลื่น และเป็นที่ราบลุ่มบางส่วน มีเนื้อที่ประมาณ 572 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 357,500 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 32 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 8 ตำบล 86 หมู่บ้าน 3 เทศบาล 8 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เลี้ยงสัตว์

2) อำเภอบางคล้า สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มลาดลงสู่อ่าวไทย พื้นดินส่วนใหญ่เป็นดินเหนียว เหมาะแก่การเพาะปลูกพืช มีเนื้อที่ประมาณ 227 ตารางกิโลเมตร หรือ 142,437 ไร่อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือระยะทาง 25 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 9 ตำบล 65 หมู่บ้าน 2 เทศบาล 8 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

3) อำเภอแปลงยาว สภาพพื้นที่เป็นที่ราบสูงมีลักษณะเป็นลอนลูกคลื่น ลอนลาด หรือลูกฟูกสูง ๆ ต่ำ ๆ มีเนื้อที่ประมาณ 148,268 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกเฉียงใต้ระยะทาง 35 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 4 ตำบล 48 หมู่บ้าน 3 เทศบาล 4 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำนา ทำไร่ สวนผลไม้ ฯลฯ

4) อำเภอราชสาส์น สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มต่ำมีเนื้อที่ประมาณ 134 ตารางกิโลเมตร หรือ 84,312 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือระยะทาง 40 กิโลเมตรแบ่งการปกครองเป็น 3 ตำบล 31 หมู่บ้าน 3 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

5) อำเภอสนามชัยเขต สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบเชิงเขามีเนื้อที่ประมาณ 1,715 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 1,071,875 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกระยะทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

48 กิโลเมตร แบ่งการปกครองออกเป็น 4 ตำบล 62 หมู่บ้าน 1 เทศบาล 4 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

6) อำเภอท่าตะเกียบ สภาพพื้นที่เป็นที่ราบสูง มีภูเขาประปราย มีเนื้อที่ประมาณ 1,084 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 677,500 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศตะวันออกระยะทาง 85 กิโลเมตร แบ่งการปกครองเป็น 2 ตำบล 2 หมู่บ้าน - เทศบาล 2 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

7) อำเภอคลองเขื่อน สภาพพื้นที่เป็นที่ราบลุ่มมีเนื้อที่ประมาณ 128 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 80,000 ไร่ อยู่ห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศเหนือระยะทาง 16 กิโลเมตรแบ่งการปกครองเป็น 5 ตำบล 32 หมู่บ้าน -เทศบาล 5 อบต. ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

2.1.3 ข้อมูลการจัดการศึกษา

ดำเนินการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยมีสถานศึกษาในความรับผิดชอบ จำนวน 181 แห่งประกอบด้วยสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 172 แห่ง และเป็นสถานศึกษาเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน การบริหารจัดการอยู่ภายใต้ข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

1) มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 69 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 37.91 ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ห่างไกลจากสำนักงานเขตพื้นที่ อยู่ในชุมชนที่ไม่เข้มแข็ง และมีจำนวนครูสอนไม่ครบชั้น มีครูต่ำกว่าเกณฑ์ จำนวน 33 โรงเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน และผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจน

2) ชุมชนมีความเข้มแข็งที่ต่างกัน สภาพสังคมโดยทั่วไป เป็นลักษณะของสังคมชนบท ซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของประชากรจะมีลักษณะช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ประกอบอาชีพส่วนมากเป็นเกษตรกรรม มีผลผลิตสูง มีแหล่งภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นสาขาต่าง ๆ อยู่ทั่วไปเป็นจำนวนมาก และมีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติ ป่าไม้และสัตว์ป่า ซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติ

3) สถานศึกษาในสังกัด 172 แห่ง มีครู จำนวน 2,046 คน ขาดแคลนครูจำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 16.18

4) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับขั้นพื้นฐาน (ปี 2544-2547) รอบหนึ่ง จำนวน 172 โรงเรียน มีผลการประเมินระดับปรับปรุง จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.16 ระดับพอใช้ จำนวน 104 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 60.46 และระดับ ดี จำนวน 66 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 38.37 รอบสอง จำนวน 37 โรงเรียน ไม่ได้รับรองมาตรฐาน จากสมศ. จำนวน 7 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 18.92

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

5) การสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้น ป.3, ป.6, ม.3, ม.6 ปีการศึกษา 2549 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของทุกกลุ่ม/รายวิชา อยู่ในระดับ ต่ำ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสถานศึกษาแต่ละแห่งขาดแคลนงบประมาณ ครู วัสดุอุปกรณ์การศึกษา สื่อนวัตกรรมในการเรียนการสอน และพบว่าอัตราการเรียนต่อของนักเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา มีอัตราการเรียนต่อในระดับต่ำ และมีแหล่งค้นคว้าทางวิชาการไม่เพียงพอ

6) คณะครูและบุคลากรทางการศึกษามีความร่วมมือในการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี โดยมีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นอย่างดี และการบริหารจัดการมีการวางแผน ปฏิบัติงานตามแผนให้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว และทันเวลา นักเรียนมีความสามารถด้านดนตรี กีฬา

7) มีโรงเรียนกระจายอำนาจทางการศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนประเภทที่ 2 จำนวน 164 โรงเรียน

8) การแบ่งเขตพื้นที่ ในการบริหารจัดการการศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 แบ่งเขตคุณภาพการศึกษา 17 เขต โดยอาศัยหลักการแบ่งตามเขตคุณภาพ ตามสภาพภูมิศาสตร์ ระยะทาง จำนวนโรงเรียน และคำนึงขนาด และสังกัดเดิมของโรงเรียน ให้มีหลากหลายและคละกัน ในแต่ละเขตคุณภาพ เพื่อมุ่งหวังให้โรงเรียนในเขตคุณภาพประสานงานกันใน 3 เรื่อง คือ ประสานราชการ ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน และประสานกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันจะทำให้โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกัน

9) การจัดตั้งชมรมทางวิชาการ จำนวน 12 ชมรม เพื่อส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ พัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและความถนัด ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้มีความเข้มแข็งและมั่นใจ และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

10) ข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีสถานศึกษาในเขตพื้นที่ ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตาราง 1 จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

ที่	อำเภอ	จำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	สช.	รวม	ร้อยละ
1	พนมสารคาม	46	4	50	27.62
2	สนามชัยเขต	38	1	39	21.55
3	ท่าตะเกียบ	21	-	21	11.60
4	แปลงยาว	23	1	24	13.26
5	บางคล้า	22	3	25	13.81
6	ราชสาส์น	10	-	10	5.52
7	คลองเขื่อน	12	-	12	6.63
	รวม	172	9	181	100

ตาราง 2 จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับการจัดการศึกษา (10 มิถุนายน 2550) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2

ที่	ระดับการศึกษา	จำนวนนักเรียนทั้งหมด (คน)	สังกัด สพฐ.			สังกัด สช.			หมายเหตุ
			ชาย	หญิง	รวม	ชาย	หญิง	รวม	
1	ก่อนประถม	7,630	3,271	3,185	6,456	555	619	1,174	ระดับ ม.ปลาย จัดการศึกษา ปวช.3 35 คน
2	ประถม	24,217	11,397	10,371	21,768	1,218	1,231	2,449	
3	มัธยมต้น	11,479	5,672	5,211	10,883	296	300	596	
4	มัธยมปลาย	2,784	1,014	1,550	2,564	100	120	220	
	รวม	46,110	21,354	20,317	41,671	2,167	2,270	4,439	

(ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2, 2551, หน้า 3-4)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

2.2 การบริหารการศึกษา

จากคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ วก 1166/2544 เรื่องให้ใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมือ อย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้แต่งตั้งอนุกรรมการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ มีกรมวิชาการเป็นเลขานุการ และอาศัยอำนาจตามความในบทเฉพาะกาล มาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เห็นสมควรกำหนดให้มีหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 จัดเป็นหลักสูตรแกนกลางที่มีโครงสร้างหลักสูตรยืดหยุ่น กำหนดจุดหมาย ซึ่งถือเป็นมาตรฐานการเรียนรู้ในภาพรวม 12 ปีมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นละ 3 ปี จึงได้กำหนดโครงสร้างขึ้นเพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามหลักการ จุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ ที่กำหนดไว้ให้สถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องมีแนวปฏิบัติในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา จึงกำหนด โครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานดังนี้ในระดับช่วงชั้นแบ่งเป็น 4 ช่วงชั้นคือ

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3
ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6
ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3
ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6

มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ตาม กลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มที่เป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ 2545ก, หน้า 1-7)

กู๊ด (Good, 1973, p. 522) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาในพจนานุกรมการศึกษาว่า การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาแก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12-17 ปี เน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือ ในการเรียนรู้ การแสดงออกและให้เข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริงและเป็นการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาเจตคติที่จะพัฒนาสังคม ร่างกายและสติปัญญา และแผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2535 ได้ระบุไว้ในหมวด 2 เรื่องระบบการศึกษา ข้อที่ 3.3 ว่าการศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งใช้เวลาเรียนตอนละ 3 ปี โดยมีจุดเน้นดังนี้

1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นส่งเสริมผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถประกอบการงานและอาชีพตามควรแก่วัย

2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอต่อการประกอบการงานและอาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคม ที่จำเป็นต่อการประกอบการงานและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535, หน้า 12-13, 24)

การศึกษาระดับมัธยมศึกษานับว่ามีความสำคัญระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้เรียนในระดับชั้นนี้เป็นวัยรุ่น มีความอ่อนไหว มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยมได้มากและรวดเร็วอีกทั้งกำลังเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ การจัดการศึกษาในช่วงระดับนี้จึงต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุมมีหลักการที่แน่นอน เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติมีลักษณะและคุณสมบัติตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ ดังนั้นความสำคัญของระดับมัธยมศึกษาจึงแบ่งออกได้ 2 ด้านคือ

การศึกษาระดับมัธยมศึกษานับว่ามีความสำคัญระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะผู้เรียนในระดับชั้นนี้เป็นวัยรุ่น มีความอ่อนไหว มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยมได้มากและรวดเร็วอีกทั้งกำลังเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ การจัดการศึกษาในช่วงระดับนี้จึงต้องมีการวางแผนอย่างรัดกุมมีหลักการที่แน่นอน เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติมีลักษณะและคุณสมบัติตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ ดังนั้นความสำคัญของระดับมัธยมศึกษาจึงแบ่งออกได้ 2 ด้านคือ

1) ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคล เนื่องจากผู้เรียนมีวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคตการศึกษาในระดับนี้จึงมีส่วนในการสร้างคุณลักษณะที่ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างดีเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ และเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

2) ความสำคัญต่อการเมืองและเศรษฐกิจ เนื่องจากการมัธยมศึกษาเป็นสถาบันการศึกษาที่วางรากฐานทางความคิดและความประพฤติของวัยรุ่น ปลูกฝังคุณธรรมและความสำนึกในสิทธิและหน้าที่พลเมืองดีของชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โรงเรียนมัธยมศึกษาจึงมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาให้บรรลุจุดหมายและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จัดให้มีการบริหารการศึกษาโดยแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามลักษณะงานเป็น 4 ฝ่ายคือ

1) ฝ่ายวิชาการ ได้แก่ งานการวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาและส่งเสริมด้านวิชาการ การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การประเมินผลงานวิชาการ

2) ฝ่ายธุรการ เป็นงานที่ช่วยให้โรงเรียนเกิดความคล่องตัวในการทำงานและมีหน้าที่กำหนดระเบียบแบบแผนการปฏิบัติ โดยมุ่งการบริการแก่บุคคลเป็นหลัก ได้แก่ งานการวางแผนงานธุรการ การบริหารงานธุรการ การบริหารงานสารบรรณ การบริหารงานการเงินและบัญชี การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานทะเบียนสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง การประเมินผลงานธุรการ

3) ฝ่ายปกครอง มีหน้าที่ในการปกครองดูแลนักเรียน ได้แก่ งานการวางแผนงานปกครองนักเรียน การบริหารงานปกครองนักเรียน การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัยคุณธรรมจริยธรรม การป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน การดำเนินการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน และการประเมินผลงานปกครองนักเรียน

4) ฝ่ายบริการ มีหน้าที่ในการให้บริการแก่ครู นักเรียนและชุมชน ได้แก่ งานการวางแผนงานบริการ การบริหารงานบริการ การจัดบริการสาธารณูปโภค การจัดบริการน้ำดื่มน้ำใช้ การจัดบริการโภชนาการ การจัดบริการสุขภาพอนามัย การจัดบริการห้องสมุด การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ การจัดกิจกรรมสหกรณ์ในสถานศึกษา และการประเมินผลงานบริการ

2.3 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่ม ใช้อิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ใช้แรงจูงใจในการสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้จักมีความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่ง ผู้บริหารโรงเรียนต้องผ่านการคัดเลือกตามขั้นตอน และวิธีการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นผู้กำหนดวิธีการสรรหา ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่ง โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่ละตำแหน่ง จะต้องมีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความรู้ความสามารถ ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดดังต่อไปนี้ (สนอง เครือมาก, 2539, หน้า 149-156)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน(ผู้บริหารสถานศึกษา)

หน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูงมาก เป็นพิเศษและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงาน ของบุคคลในสถานศึกษา ควบคุมและติดตามผลการดำเนินงาน ด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และฝึกอบรมจัดทำทะเบียนและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษา ให้ใช้ได้ในสถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษากำหนด ลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศบังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ อย่างถูกต้องและครบถ้วน ดูแล สวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริม การประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่างๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับการแต่งตั้งและปฏิบัติการสอน และอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษาหรือประชาชน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ความรู้ความสามารถที่ต้องการ มีดังนี้

1) มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการศึกษาการสอน

3) มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงาน หรือให้คำแนะนำการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถทางด้าน วางแผน และการติดต่อสื่อความหมายตลอดจนถึงความสามารถ ในการจัดการอย่างดี

4) มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือ ร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

5) มีความรู้ความเข้าใจ บทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานของ กรม, กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้น จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

6) มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐบาล และแก้ปัญหา การเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา

คเนเซวิท (Knezevich, 1984; อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 30 -31) ผู้บริหารหรือผู้นำ ทางการศึกษา น่าจะมีบทบาทต่าง ๆ ที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning Programming Budgeting System : PPBS) การบริหารโดยวัตถุประสงค์และงาน (Management by Objectives /Results : MBOR)

2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3) บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-Maker) รอบรู้เทคนิคการตัดสินใจ

5) บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบ ขยายงาน กำหนดโครงสร้างขององค์กรขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์กร และพฤติกรรมองค์กร

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงานประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งพูด และการเขียน การใช้สื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้ขจัดความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) ผู้นำสามารถเข้าใจปัญหา วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีบริหารมาใช้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) เทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง ประเมินผลงานและการปฏิบัติงาน

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากร สนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้ เข้าใจ การเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) สามารถเป็นประธานในพิธีการต่าง ๆในสังคมได้

คุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู โดยได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 ไปแล้วนั้น และในปี พ.ศ. 2548 กระทรวงศึกษาธิการโดยคุรุสภา ก็ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานทางการศึกษา สำหรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 6 กล่าวถึงผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

(1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

(2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา

(3) การบริหารด้านวิชาการ

(4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

(5) การบริหารงานบุคคล

(6) การบริหารกิจการนักเรียน

(7) การประกันคุณภาพการศึกษา

(8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

(9) การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

(10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากนี้คุณวุฒิตามวรรคหนึ่ง ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

2) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ

(2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 41-42) นอกจากนี้คุรุสภายังกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในหมวด 2 ข้อ 11 กล่าวถึงผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 44)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวด 1 คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 27 กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 33-34)

1) ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษากำหนด

2) พิจารณาเสนอความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) จัดทำมาตรฐาน ภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 6) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในสถานศึกษาซึ่งกำหนดภารกิจไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดและใช้ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร จัดระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาการศึกษา และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

2) เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อความเป็นเลิศ การพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาครูตามแนวปฏิรูปตามการเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีมาตรฐาน

3) การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการในด้านการวางแผนกลยุทธ์ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ขจัดความขัดแย้งภายในองค์การ บริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการบริหารแนวใหม่โดยจัดระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี

4) บริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อชุมชนและสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พัทธพงศ์ จิระนคร (2548, หน้า 47) ได้สรุปบทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาดังนี้ บทบาทหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การที่จะทำให้สถานศึกษาหรือองค์การมีความก้าวหน้า บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ในทุก ๆ ด้าน ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษา หรือองค์การนั้นมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่มั่นคง เป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน สนองตอบความต้องการของชุมชน คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้งานการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จดังกล่าว คุณลักษณะนั้นได้แก่คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านความรู้วิชาชีพ และด้านบุคลิก

จากที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่าได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ เป็นอย่างยิ่ง ที่จะเป็นผู้นำในการขับเคลื่อน ให้องค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ต้องเป็นผู้ที่มีเทคนิคในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

2.4 ปัจจัยการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการปฏิบัติหน้าที่ใด ผู้ปฏิบัติหน้าที่ จะสามารถปฏิบัติได้อย่างราบรื่น จนประสบผลสำเร็จได้นั้น ได้มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่าน ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังต่อไปนี้

เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959; อ้างถึงใน Herzberg & Mausner & Snyderman, 1959) ได้ศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ทำให้บุคลมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติหน้าที่จาก วศิวกร จำนวน 228 คน คือ

1) เงินเดือน
2) สถานภาพ
3) สภาพการปฏิบัติหน้าที่
4) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว
5) นโยบายการบริหาร
6) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
7) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา
8) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
9) วิธีปกครองบังคับบัญชา
10) ความมั่นคงในการปฏิบัติหน้าที่
11) ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

บราวน์ (Brown, 1980; อ้างถึงใน ลิขิต บัวแดง, 2545 หน้า 15) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ 5 ประการ คือ

1) ระดับมืออาชีพ (Occupation level) หมายถึง สถานะ หรือความนิยมของคนต่ออาชีพ ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูง ย่อมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป จะเป็นปัจจัยที่ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในอาชีพนั้น

2) สถานะทางสังคมและสภาพการปฏิบัติหน้าที่ (Case as a determinant) หมายถึง สถานะทางสังคมและสภาพการปฏิบัติหน้าที่ ที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติ เช่น ผู้ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นเวลานาน ถ้าได้รับตำแหน่งที่ดี หรือได้รับการยกย่องก็จะเกิดความพึงพอใจในหน้าที่นั้น ๆ

3) อายุของผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Age) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีอายุระหว่าง 25-34 ปี และระหว่าง 45-54 ปี มีความพึงพอใจในหน้าที่น้อยกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ

4) สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial incentives) ได้แก่รายได้ประจำหรือรายได้พิเศษ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในหน้าที่

5) คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา (Quality of supervision) ได้แก่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติ

กิลเมอร์ (Gilmer, 1970, p. 43) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ไว้หลายประการคือ

1) ความมั่นคงในหน้าที่ (Security) หมายถึง ความรู้สึกว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่ มีคุณค่าต่อองค์กร มีความรู้ความสามารถ มีโอกาสที่จะได้ปฏิบัติหน้าที่นั้นตลอดไป ความมั่นคงเป็นสาเหตุที่ทำให้คนรักหน้าที่ปฏิบัติ และโดยทั่วไปจะได้รับการกล่าวถึงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทีมีความรู้น้อย จะเห็นว่า ความมั่นคงในหน้าที่มีความสำคัญ ส่วนผู้ปฏิบัติหน้าที่ทีมีความรู้สูง จะเห็นว่า ความมั่นคงในหน้าที่ ไม่มีความสำคัญมากนัก ส่วนผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีอายุมากขึ้นจะต้องการความมั่นคงมากขึ้น

2) โอกาสความก้าวหน้า (Opportunity for advancement) ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไป ปัจจัยนี้จะได้รับการจัดลำดับความสำคัญไว้สูงมากสำหรับผู้ที่ชอบการโยกย้าย หรือการเปลี่ยนตำแหน่ง

3) ลักษณะทางสังคม (Social aspects for the job) ได้แก่ความต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทีมีความรูสึกว่าเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มจะมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ มากกว่าผู้ที่พบว่า ตนไม่เหมาะสมกับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม และปรับตัวเข้ากับคนในกลุ่มได้ไม่ดี

4) การสื่อสาร (Communication) ได้แก่การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำสั่ง และอื่น ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการยอมรับฟัง การได้รับการยอมรับ การได้ทราบเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร

5) บุคลิกภาพ (Personallity) ได้แก่ การแสดงออกของบุคคล เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ความจริงใจ การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

เบอร์นาร์ด (Banard, 1972. p. 223) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ 7 ประการ คือ

1) มีสิ่งจูงใจเกี่ยวกับวัตถุ ประกอบด้วย เงิน สิ่งของ
2) ความมีชื่อเสียง ความเด่น ความมีอำนาจ อิทธิพล
3) การได้รับบริการและความร่วมมือจากองค์กร
4) มีโอกาสได้แสดงอุดมคติโดยเสรี
5) มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายในองค์กร
6) การมีสภาพการปฏิบัติที่ปกติที่เกิดจากทัศนที่ดีต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา
7) การมีหลักประกันความมั่นคงของงาน

ล็อค (Lock, 1981, p. 236) แสดงความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

1) ความรู้สึกท้าทายในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถสนองตอบความรู้สึกท้าทายนั้นได้
2) ความสนใจที่มีต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ
3) หน้าที่ที่ปฏิบัติ ไม่ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายทางร่างกายมากนัก
4) รางวัลที่ได้รับสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ
5) สภาพแวดล้อมที่ดีทำให้การปฏิบัติหน้าที่ประสบผลสำเร็จ
6) ความรู้สึกว่ามีคุณค่าในตัวผู้ปฏิบัติ
7) องค์การที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกที่มีคุณค่าของหน้าที่ปฏิบัติ

ภิญโญ สาธร (2526, หน้า 30) กล่าวว่า ผลประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติจะได้รับ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ จึงได้เสนอวิธีการให้ผลประโยชน์เรียกว่า “วิธีให้อามิส” มี 6 วิธีดังนี้

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ
2) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส
3) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสถานภาพทางกายอันพึงปรารถนา
4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ
5) แรงดึงดูดทางสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

6) การปรับสภาพการปฏิบัติให้ตรงกับนิสัยและทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527, หน้า 23) แสดงความคิดเห็นว่า องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติหน้าที่ มีดังนี้

1) องค์การนั้นมีการนิเทศงานอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว เพียงพอ และทั่วถึง
2) ผู้ปฏิบัติในองค์การมีความภูมิใจในหน้าที่
3) ผู้ปฏิบัติในองค์การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
4) ผู้ปฏิบัติในองค์การพอใจและยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์การ
5) ผู้ปฏิบัติได้รับรางวัลและค่าตอบแทนที่เหมาะสมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม
6) ผู้ปฏิบัติมีสุขภาพกายและจิตดี

เมอร์ดอก และสกัทท์ (Murdock & Scutt, 1993, p. 159) จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน ได้ 6 ประการ ดังนี้ ปัจจัยโรงเรียน ปัจจัยสังคม หรือวัฒนธรรม ปัจจัยบุคคล ปัจจัยสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยงาน และปัจจัยครอบครัว ส่วน อแวนเซวิช และแมตเตอร์สัน (Ivancevich & Matterson,1987 p.372) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงาน ได้ 2 ส่วน ดังนี้

1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ภูมิลำเนา วุฒิการศึกษา สุขภาพ
2) ปัจจัยความแตกต่างในการรับรู้ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความอดทนต่อปัญหา และความเชื่ออำนาจภายนอกของตน

ชินโอสถ หัสบำเรอ (2531, หน้า 15-17) ได้กล่าวไว้ ในการประกอบอาชีพการงานนั้น มนุษย์ทุกคนต้องเข้าไปอยู่ในสภาพ ของการทำงานเฉพาะอย่าง ซึ่งแตกต่างไปจากบ้าน ที่อยู่อาศัยและสถานที่อื่น ที่เคยชิน สภาพการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานย่อมมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจมาก และได้สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดคุณภาพการทำงานไว้ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม เช่น สถานที่คับแคบ การระบายอากาศไม่ดี แสงสว่างน้อยเกินไป หรือมีเสียงรบกวนเป็นต้น ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สบายทั้งกายและใจ
2) ความคุ้นเคย ได้แก่ ความคุ้นเคยในสถานที่และบุคคล
3) ปริมาณงานมากเกินไป หรือคุณภาพงานสูง เช่น ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในงานที่ไม่สามารถทำได้ แต่จำเป็นต้องทำ จึงเกิดความวิตกกังวล
4) ความรับผิดชอบ ถ้ามีความรับผิดชอบต่องานสูง ยิ่งมีคุณภาพต่องานมาก เช่น ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับชีวิตคนยิ่งมีคุณภาพมาก เช่นนักบิน มีคุณภาพสูงกว่าผู้ช่วย เป็นต้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

5) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน เช่น สัมพันธภาพที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

6) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่นความไม่ชัดเจนของหน้าที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกัน การเกี่ยงงานกัน และเกิดความขัดแย้งในการทำงานเป็นต้น

7) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เช่น การเลื่อนขั้นที่ไม่เหมาะสมกับการที่ไม่ได้รับการเลื่อนขั้น ตามวาระที่ควรจะได้

8) การถ่ายทอดสิ่งที่เคยเป็นประโยชน์ ได้แก่ สวัสดิการต่าง ๆ ของหน่วยงาน

9) การมีกฎเกณฑ์มากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สบายใจ

บราว์น และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, pp. 170-172) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดคุณภาพในงานของผู้บริหาร ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

(1) สภาพการทำงาน (Work Condition) เช่น การที่ต้องทำงานอย่างรวดเร็ว ต้องใช้ความพยายามสูง หรือลำบากเกินไป

(2) งานที่หนักเกินไป (Work Overload) หมายถึง การมีปริมาณงานที่ต้องทำมากเกินไป หรืองานที่ต้องทำใช้สมาธิสูง ใช้เวลารวดเร็ว หรือการตัดสินใจมีความหมาย

2) ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทขององค์กร

(1) บทบาทที่คลุมเครือ (Role Ambiguity) หมายถึงการที่คนได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือไม่ชัดเจน จะมีผลต่อสุขภาพทางกายและจิตใจ เช่น อารมณ์ซึมเศร้าไม่พอใจในชีวิต ไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นผลให้เกิดผลกระทบกับงานได้

(2) บทบาทขัดแย้ง (Role Conflict) หมายถึง การที่บทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในองค์กรถูกกำหนดขึ้นอย่างสับสนเกี่ยวกับงานที่ต้องกระทำหรือไม่ต้องกระทำ บทบาทหน้าที่ขัดแย้งพบเสมอ เมื่องานถูกกำหนด โดยกลุ่มคนสองกลุ่ม ซึ่งต้องการพฤติกรรมที่แตกต่างกัน หรือคาดหวังหน้าที่ต่างกัน ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติที่รู้สึกขัดแย้งในบทบาทจะมีคุณภาพสูง และมีความสัมพันธ์กับคุณภาพทางกาย ทำให้อัตราการเต้นหัวใจสูง อัตราการเกิดโรคหลอดเลือดหัวใจสูง

(3) ความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบ เป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประการคือ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับคน หมายถึงการใช้เวลามากในการพบปะสังสรรค์ และความรับผิดชอบเกี่ยวกับสิ่งของ

(4) องค์ประกอบอื่น ๆ เช่นการไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดความช่วยเหลือจากผู้บริหาร การที่ต้องทำงานให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น และทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) ปัจจัยเกี่ยวกับสัมพันธภาพในหน่วยงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน เป็นปัจจัยของคุณภาพ ประการหนึ่ง หากสัมพันธภาพไม่ดี ทำให้เกิดความไว้วางใจต่ำ และความช่วยเหลือเกื้อกูลกันต่ำ ความสนใจที่จะแก้ปัญหามีน้อยลง ความไว้วางใจของบุคคลในหน่วยงาน สัมพันธภาพกับบทบาทที่คลุมเครือ ซึ่งมีผลทำให้การสั่งการ ระหว่างบุคคลจนเกิดคุณภาพทางใจ และรู้สึกว่าถูกคุกคามเกี่ยวกับงานและความสุขของตนเอง ซึ่งได้แก่

(1) สัมพันธภาพกับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำ คือ มีความเป็นเพื่อน ความจริงใจ ยอมรับและให้ความอบอุ่นน้อย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกกดดันในการปฏิบัติงาน

(2) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การขาดความช่วยเหลือทางสังคมในสถานการณ์ยุ่งยาก เป็นปัจจัยหนึ่งที่ก่อให้เกิดคุณภาพ

4) ปัจจัยที่เกี่ยวกับพัฒนาการทางอาชีพ ได้แก่ การขาดความมั่นคงปลอดภัยในงาน และไม่มีความก้าวหน้าในงาน

5) ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ การคุกคามอิสรภาพของบุคคล เช่น การไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การขาดการให้คำแนะนำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ จากผู้บังคับบัญชา การสื่อสารที่ไม่ดี การแสดงออกของพฤติกรรมถูกจำกัด

6) ปัจจัยนอกองค์กร ได้แก่ ปัญหาครอบครัว วิกฤติของชีวิต ความยุ่งยากทางการเงิน ความขัดแย้งในความเชื่อถือของบุคคลกับองค์กร และองค์กรกับความต้องการของครอบครัว และคุณลักษณะแต่ละบุคคล

7) ปัจจัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในงาน เช่นการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ การเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงถูกตัดสินใจโดยปราศจากเหตุผล และไม่มีการอธิบายใด ๆ ให้ทราบถึงความคาดหวังพอที่จะรับต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

8) ปัจจัยเกี่ยวกับระบบรางวัล การประเมินผลในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดคุณภาพการปฏิบัติงานขึ้นได้

เดวิดสัน และคูเปอร์ (Davidson & Cooper, 1975; อ้างถึงใน สมหมาย มั่งคั่ง, 2549, หน้า 26) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพ เป็น 4 ปัจจัยดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านครอบครัว เช่น รายได้ของครอบครัว

2) ปัจจัยทางด้านสังคม เช่น ที่อยู่อาศัย ความแออัด

3) ปัจจัยทางด้านการงาน เช่น ตำแหน่งหน้าที่การงาน ระยะเวลาในการทำงาน

4) ปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนตัว เช่น เพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ บุคลิกภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ด้านคือ

2.4.1 ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยองค์ประกอบทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน ซึ่งนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับดังนี้

ฮิวส์ และคัมมิง (Huse & Cumming, 1995, pp. 237-238) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์บ่งชี้และองค์ประกอบของการมีคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งผู้วิจัย ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลคนปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถได้ก็ต้องให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ เพื่อเป็นกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสิ่งตอบแทนเบื้องต้นที่ทำให้ข้าราชการหรือบุคคลผู้ปฏิบัติงานเกิดคุณภาพการปฏิบัติงานก็คือ เงินเดือน หรือค่าจ้างที่เหมาะสมเพียงพอ ยุติธรรม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ ต่อไปอีก เพื่อให้เพียงพอกับค่าครองชีพ และค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์กับระดับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย

วอลตัน (Walton, 1974, p. 12) ให้แนวคิดที่ว่า ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติ ได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ อย่างเพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่น

พะยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 152) กล่าวว่า ค่าตอบแทนเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปแลกเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และจิตใจเป็นรางวัลทางสังคมที่ทำให้มนุษย์ภาคภูมิใจได้ การยอมรับว่าเป็นคนที่มีคุณค่าทางสังคม และเป็นสิ่งที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีคุณภาพหรือด้อยลง ซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้ผลงานมีคุณภาพ

เสนาะ ติเยาว์ (2539, หน้า 175) กล่าวว่า ค่าจ้างและเงินเดือนโดยทั่วไปมักจะหมายถึงเงิน ซึ่งค่าตอบแทนในรูปของเงินเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคน แต่ไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องทำงานเพื่อให้ได้เงินเพียงอย่างเดียว หลายคนทำงานเพื่อสิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ใช่เงินด้วย และได้กล่าวถึงประโยชน์ และบริการว่า เป็นการจ่ายค่าตอบแทน เพิ่มเติมให้นอกจากค่าจ้างและเงินเดือน

ประโยชน์และบริการอาจจะจ่ายเป็นรูปตัวเงินหรือไม่ก็ได้ การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้ ไม่มีข้อมูลผูกพันกับผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นหลักประกันความมั่นคงของพนักงาน

จากที่กล่าวมานั้นชี้ให้เห็นว่าได้ว่า ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการทำงานและส่งผลต่อคุณภาพการทำงานและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีความสะอาด ปลอดภัยและมีแสงสว่างเพียงพอ เป็นต้น ด้านสถานที่ทำงานที่ไม่มีผลเสียต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย รวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเรื่องของเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตาของผู้ปฏิบัติงาน

เฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1968 p. 256) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า สภาพการทำงานเป็นปัจจัยส่งเสริมปัจจัยหนึ่ง ถ้าจัดไม่เหมาะสมก็อาจจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ซึ่งสภาพการทำงานหมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางกายภาพ รวมถึงการออกแบบและการจัดสถานที่ทำงาน การติดตั้งเครื่องมือเครื่องใช้ และในขณะเดียวกันบุคคลก็มีความต้องการความปลอดภัย ดังนั้นสภาพการทำงานที่จะทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานจึงมีลักษณะที่ต้องถูกสุขลักษณะและปลอดภัย

วอลตัน (Walton, 1974, p. 12) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายและทางด้านจิตใจ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงจนเกินไป จะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2539, หน้า 109) กล่าวว่าสิ่งแวดล้อมของงาน มีความสัมพันธ์กับความสนใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้น ๆ รวมทั้งองค์ประกอบในด้านโอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่จะได้ใช้ทักษะและความสามารถ โอกาสการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การควบคุมวิธีการทำงาน ความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน ความยากของงาน ล้วนมีผลต่อความสนใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น

โกเมศ กุลอุดมโภคากุล (2546, หน้า 26) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมที่ทำงานที่ถูกสุขลักษณะและปลอดภัย หมายถึง สภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ลักษณะของงาน ตลอดจนสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหารงานในหน่วยงาน ความสัมพันธ์ของพนักงาน การได้ใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวกให้กับงาน รวมทั้งระดับความยากง่าย ความซับซ้อนของงาน ที่จะเป็นแรงจูงใจในการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกทางด้านอารมณ์ในการปฏิบัติงานของบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

บุญแสง ธีระภากร (2533, หน้า 19) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมการทำงานเป็นแหล่งที่มาของความพอใจอย่างหนึ่งด้วย เช่น อุณหภูมิ ความร้อน ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง เสียง เวลาการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน เครื่องมือที่เพียงพอจะมีผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงาน

ทั้งหมดนั้นแสดงให้เห็นว่า สิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงานหมายถึง การสร้างบรรยากาศที่จะช่วยในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความสบายใจ เอื้ออำนวยความสะดวก ให้มีความรักต่อการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่ มีการดูแลรักษาสถานที่ในการปฏิบัติงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

3) นโยบายการบริหารงาน

ในการบริหารมีแนวคิดและทฤษฎีที่หลากหลาย มีการให้คำจัดความ ความหมายและแนวทางของการบริหารมากมาย อาทิ สมยศ นาวีการ (2538, หน้า 17-19) กล่าวว่า การให้ความหมายของการบริหารเป็นเรื่องที่ยุ่งยากโดยข้อเท็จจริงแล้วไม่มีคำนิยามของการบริหารใด ๆ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป คำนิยามหนึ่งที่ได้รับความนิยมแพร่หลายจะมาจาก Mary Parker Follett เธอได้ให้ความหมายของการบริหารว่า “ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น” คำนิยามดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารประสบความสำเร็จในเป้าหมายของพวกเขา โดยการเตรียมการให้กับบุคคลอื่นปฏิบัติงานอะไรก็ได้ที่มีความจำเป็น ผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ด้วยตัวของพวกเขาเองความหมายอีกอย่างหนึ่งของการบริหารที่เราต้องการชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญอื่น ๆ ของการบริหาร

การบริหารคือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุมกำลัง ความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ สมคิด บางโม (2538, หน้า 28-29) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการหรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ซึ่งมีศัพท์บัญญัติว่ารัฐประศาสนศาสตร์ (Public Administration) คำศัพท์อีกคำหนึ่งคือคำว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม คำว่า การบริหารกับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545, หน้า 43) กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ มักใช้คำสองคำคือ “การบริหาร” (Administration) สลับกันไปมา ทั้งนี้เนื่องจากทั้งสองคำนี้มีความหมายเหมือนกันจึงใช้แทนกันได้ มีข้อแตกต่างกันบ้างเล็กน้อยตรงที่ ประการแรก “การบริหาร” (Administration) มักใช้ในวงการสาธารณะ หรือ ราชการ ในขณะที่ “การจัดการ” (Management) ใช้กันในวงการธุรกิจหรือเอกชนเป็นหลัก ประการต่อมา “การบริหาร” (Administration)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงขององค์การที่มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบนโยบายต่าง ๆ มักเรียกคนเหล่านี้ว่า "ผู้บริหารระดับสูง"ส่วน "การจัดการ" (Management) ใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับบริหารรองลงมาที่มีหน้าที่ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ตำแหน่ง "ผู้จัดการ" นั่นเอง จะเห็นได้ว่าเป็นข้อแตกต่างเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ดังนั้น คำสองคำนี้จึงมักใช้แทนกันไปมาอยู่เสมอ

มัลลิกา ต้นสอน (2545, หน้า 22-23) ให้ความหมาย การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการสั่งการและการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ซึ่งแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า "Management" หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการแล้ว และแปลมาจากภาษาอังกฤษว่า "Administration" หมายถึง การกำหนดแนวทางหรือนโยบาย การสั่งงาน การอำนวยการ การสนับสนุนและการตรวจสอบให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงาน ให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ ในทางปฏิบัติเราสามารถนำทั้งสองคำมาใช้ทดแทนกันหลายด้าน อย่างไรก็ดีศัพท์ทั้งสองคำก็มีความแตกต่างในการใช้งาน โดยการบริหารมักจะใช้ในการบริหารงานระดับสูงที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการกำหนดนโยบาย หรือครอบคลุมการดำเนินงานในระดับกว้าง โดยเฉพาะการดำเนินงานของราชการ และองค์การของรัฐ ขณะที่การจัดการให้ความสนใจกับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและใช้งานในระดับทั่วไปขององค์การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีขั้นตอนการปฏิบัติหรือที่เรียกว่า "กระบวนการจัดการ" ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ 5 หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การนำและการควบคุม

สำนักงานการอุดมศึกษา (2547, หน้า 95) อธิบายว่า การบริหาร หมายถึงศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช้ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้วการบริหาร คือ กระบวนการทำงานให้เสร็จ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพโดยบุคคลอื่น

อานันท์ ปันยารชุน (2542, หน้า 2) ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึงผลลัพธ์ของการจัดกิจกรรม ซึ่งบุคคลและสถาบันทั้งในภาครัฐ และเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกันได้กระทำลงในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนไปสู่การผสมผสานประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งได้ โดยสาระของ Good governance คือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลจะสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชน

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543,หน้า 10) ได้ให้คำนิยามว่าการบริหาร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้สังคมของเรา อยู่ได้อย่างสงบสุข คือ จะต้องได้ทุกกระบวนการในการดำเนินการมีความยุติธรรม มีความโปร่งใสและมีส่วนร่วมและสุดท้ายประชาชนจะต้องมี

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างชอบธรรมและได้มาตรฐานเดียวกัน ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อถือศรัทธาที่ประชาชนรู้สึกได้จริง ๆ ต่อระบบการปกครองของผู้ที่ใช้อำนาจในแต่ละขณะ อย่างไรก็ดี Good governance โดยศัพท์หมายถึง กิติกาหรือกฎเกณฑ์การบริหารปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรมที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคมบ้านเมืองและสังคม อันหมายถึงการจัดบริการทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุก ๆ ด้าน และทุก ๆ ระดับรวมถึงการจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการ องค์กรรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ การบริหารราชการส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรเอกชนชมรม สมาคมเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ นิติบุคคล เอกชน และภาคประชาสังคม

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2546, หน้า 5) ให้ความหมายของการบริหารราชการที่ดีหรือธรรมาภิบาลว่า คือความพยายามในการที่จะร่วมมือดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ที่สัมพันธ์กับสมาชิกในสังคม และสอดคล้องกับความเป็นจริงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีเงื่อนไขในการบริหาร คือ

(1) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public participation)

(2) การมีความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and transparency)

(3) การมีพันธะความรับผิดชอบต่อสังคม

(4) การมีกลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political legitimacy)

(5) การมีกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair legal framework and predictability)

ทรรศนะที่กล่าวมานั้นแสดงให้เห็นว่านโยบายการบริหารงาน หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งในเรื่องของรายได้และตำแหน่งงาน

เฮอร์เบอร์ก (Herzberg, 1968, p. 258) กล่าวว่า ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลบรรลุจุดหมาย ในชีวิต เกิดความสุข เกิดความพึงพอใจในงานและการดำเนินชีวิต

วิจิตร ศรีสอ้าน (2531, หน้า 18) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงานไว้ ดังนี้

(1) หลักความมั่นคง โดยถือว่า การปฏิบัติงานเป็นอาชีพ ที่มั่นคงถาวร การจะให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล เมื่อพ้นจากงานโดยไม่มีความผิด ต้องได้รับผลตอบแทนที่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ตามสมควรแก่อัตภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

(2) หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษาอบรม จัดระบบนิเทศและตรวจการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนการจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม

(3) หลักการเสริมสร้าง ได้แก่หลักการเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในการป้องกันการกระทำผิดและประพฤติมิชอบของบุคคลากร และการกวดขันการลงโทษผู้กระทำผิด

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537, หน้า 109) ได้กล่าวถึงความรู้เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานไว้ โดยสรุปว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ในงาน ยังเป็นวิธีการพัฒนาคนวิธีหนึ่ง และการเสนอแนะ หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยมีผู้สอนที่ชำนาญและมีอำนาจสั่งการ ได้แก่ หัวหน้างาน นับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่สัมฤทธิผลที่สุด

สว่าง จันทุมมี (2544, หน้า 33) ให้แนวคิดไว้ว่า ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มีผลต่อคุณภาพชีวิตของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานควรเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง ในการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ควรได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ ๆ ได้พัฒนาความสามารถและพัฒนาทักษะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่องานในอนาคต ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ขององค์ที่ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง และมีโอกาสใช้ทักษะต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ

โกเมศ กุลอุดมโภคากุล (2546, หน้า 30) ให้แนวคิดไว้ว่า บุคลากร มุ่งหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคงในการดำรงตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในอาชีพ และรายได้ในอนาคต บุคคลมีชีวิตในการทำงานที่ดี อันมีผลในการสร้างความเจริญก้าวหน้า เอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งประกอบด้วย รายได้หรือ ค่าตอบแทน ซึ่งอาจจะหมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งของ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เพียงพอกับการมีชีวิต อยู่ได้ ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่วนสภาพแวดล้อมของงาน หมายถึงการสร้างบรรยากาศที่จะช่วยในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความสบายใจ เอื้ออำนวยความสะดวกให้มีความรักต่อการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่ มีการดูแลรักษาสถานที่ในการปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และนโยบายการบริหารงาน หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ดี ที่โปร่งใส และเป็นธรรม ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของผู้บริหาร ส่วนความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งในเรื่องของรายได้และตำแหน่งงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร

ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกในด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เป็นอย่างดี และส่งผลต่อการดำเนินการในหน้าที่ของผู้บริหารในลำดับต่อไป

2.4.2 ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังคมที่มีหน้าที่โดยตรงที่ในการให้การศึกษากับเด็กและเยาวชนของกับชุมชนและสังคมรอบข้าง ซึ่งหากสถานศึกษาได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนทางสังคมเป็นอย่างดีแล้ว จะส่งผลโดยตรงในการบริหารงานของสถานศึกษานั้น ๆ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของนักวิชาการ ตามลำดับดังนี้

เฮาส์ (House, 1981, p. 15) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด ได้รับการสนับสนุน โดยผ่านทางความสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่น ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการยอมรับ การช่วยเหลือ และความพึงพอใจ สอดคล้องกับที่ทอยส์ (Thoist, 1986, p. 145) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม คือการที่บุคคลในเครือข่ายสังคมได้รับการช่วยเหลือทั้งในด้านอารมณ์ สังคม สิ่งของ หรือข้อมูล ซึ่งการสนับสนุนนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถเผชิญและตอบสนองต่อความเจ็บป่วยหรือสุขภาพ ได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น คอบบ์ (Cobb, 1976, p. 300) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม คือ การที่บุคคลได้รับข้อมูล ที่ทำให้เชื่อว่ามีบุคคลอื่นให้ความรัก ความเอาใจใส่ เห็นคุณค่า และยกย่องเขา ในทำนองเดียวกัน ซาราสัน (Sarason, 1983, p. 127) มองว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นการมีอยู่หรือความสามารถในการหาคน ที่เราอาศัยเป็นที่พึ่งได้ หรือแสดงว่า เอื้ออาทร หรือเห็นคุณค่า และให้ความรักแก่เรา ส่วนโคเฮน และวิลส์ (Cohen & Wills, 1985, p. 310) ได้กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นสิ่งที่บุคคลในเครือข่ายทางสังคม ได้รับความช่วยเหลือด้านอารมณ์ สังคม สิ่งของ และข้อมูล ธารกมล อนุสิทธิ์ศุภการ (2540, หน้า 42) ได้ให้ความหมายว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นสิ่งบุคคลในกลุ่มสังคม ได้รับความรัก การเอาใจใส่ การยองย่องเห็นในคุณค่า และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีการให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลข่าวสาร วัตถุสิ่งของและแรงงาน นอกจากนั้น กาแนลเลน และบลานี่ (Ganellen & Blaney, 1984, p. 56) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นการได้รับความช่วยเหลือ จากบุคคลหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากการทำงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัวและชุมชน สอดคล้องกับ ไซแมท (Zimet, 1988, p. 30) และกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 80) กล่าวว่า การสนับสนุนทางสังคม เป็นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ สังคม วัตถุ สิ่งของและข้อมูลข่าวสาร ที่ได้รับจาก เพื่อน ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ชุมชน และครอบครัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

โกบาซา และพุคเซต์ติ (Kobasa & Puccetti, 1983, p. 33) ได้กล่าวถึงผลของการสนับสนุนทางสังคม กับคุณภาพการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) ทำให้มีคนช่วยเหลือ เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา ที่ทำให้เกิดความเครียดจากการปฏิบัติงาน และช่วยควบคุมปัญหาต่าง ๆ ได้ดี

2) ช่วยให้มีคนช่วยแนะนำยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน

3) ช่วยลดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เกิดผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานโดยตรง

โคเฮน และวิลส์ (Cohen & Wills, 1985, p. 310) ได้ศึกษากลไกการสนับสนุนทางสังคมและภาวะสุขภาพของมนุษย์ ทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยสรุปผลการศึกษาไว้ 2 ประการ ดังนี้

1) การสนับสนุนทางสังคม ทำให้บุคคลมีประสบการณ์ ที่ดี มีอารมณ์มั่นคง ซึ่งจะส่งผลต่อระบบต่อมไร้ท่อ ระบบประสาท และระบบภูมิคุ้มกันโรค ทำงานดีขึ้น หรืออาจมีผลให้คนมีพฤติกรรมทางสุขภาพดี ซึ่งเป็นการมีผลโดยตรง การสนับสนุนทางสังคม ยังเป็นการช่วยเสริมหน้าที่ในการต่อสู้ปัญหาของแต่ละคน ให้ดีขึ้น ทำให้ปัญหาลดความรุนแรงลง

2) การสนับสนุนทางสังคมจะช่วยลดภาวะวิกฤตของชีวิต โดยการสนับสนุนที่เพียงพอจะเป็นส่วนช่วยลดภาวะวิกฤตได้ กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับการช่วยเหลือยกย่อง จะทำให้เขามีกำลังใจเผชิญปัญหาได้ดีขึ้น

ลิน (Lin, 1979, p. 109) ได้กล่าวถึงผลดีของการสนับสนุนทางสังคม ไว้ดังนี้

1) ลดผลเสียจากความเครียด กล่าวคือ การสนับสนุนทางสังคม เป็นตัวกันชนที่ช่วยลดภาวะความกดดัน ทำให้เกิดคุณภาพในการปฏิบัติงาน

2) การสนับสนุนทางสังคมช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กร ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทิลเดล (Tilden, 1985, p. 199) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotion Support) เป็นการยอมรับ การให้การนับถือ การยอมรับ ให้ความรัก ให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ และรับฟัง

2) การสนับสนุนด้านการชี้แนะในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Appraisac Support) เป็นการให้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการประเมินตนเอง หรือเรียนรู้ตนเอง ได้แก่ การเห็นพ้อง รับรอง การให้ข้อมูลป้อนกลับ

3) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Support) เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการปฏิบัติ ให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4) การสนับสนุนด้านเครื่องมือ (Instrumental Support) เป็นการให้ความช่วยเหลือโดยตรง เช่น ให้เงิน แรงงาน เวลา

บราวน์ (Brown, 1986, p. 4) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคม ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ เป็นความรู้สึกผูกพัน อบอุ่น เชื่อมั่น และไว้ใจ

2) การสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา และการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคล

3) การสนับสนุนด้านสิ่งของ เป็นการให้ความช่วยเหลือด้านวัตถุ สิ่งของ เงินทอง หรือด้านบริการ

บุญเยี่ยม ตระกูลวงษ์ (2528, หน้า 94) ได้แบ่งการสนับสนุนทางสังคมไว้ดังนี้

1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ คือ การให้ความรัก เอาใจใส่ ยกย่อง ให้ความไว้วางใจ การยอมรับ เห็นคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

2) การสนับสนุนทางสังคมด้านข้อมูลข่าวสาร คือการได้รับข้อมูลข่าวสาร แนะนำ ปรึกษา ตักเตือน

3) การสนับสนุนทางสังคมด้านสิ่งของ หรือสิ่งของ คือช่วยเหลือด้านวัสดุ แรงงาน เงิน เวลา

4) การสนับสนุนโดยการให้การประเมิน คือการให้ข้อมูลย้อนกลับ การเห็นพ้อง การยอมรับในสิ่งที่คนอื่น แสดงออก

ทอยส์ (Thoist, 1986, p. 419) กล่าวถึงการสนับสนุนทางสังคมว่า เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้างาน โดยแบ่งการสนับสนุนทางสังคมออกเป็น 3 ลักษณะคือ

1) การสนับสนุนด้านอารมณ์ทางสังคม หมายถึงการได้รับ ความรัก การดูแลเอาใจใส่ การให้การต้อนรับ เห็นคุณค่า และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

2) การได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลข่าวสาร (Information Aid) หมายถึงการได้รับข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการได้รับคำแนะนำ และข้อมูลป้อนกลับ

3) การสนับสนุนด้านทรัพยากร หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือด้านแรงงาน วัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์ เงินทอง ที่จะทำให้บุคคลที่ได้รับนั้น สามารถที่จะดำรงบทบาทหรือรับผิดชอบได้อย่างตามปกติ

จากแนวคิดเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนทางสังคม ของนักวิชาการ ดังกล่าว สรุปได้ว่า ลักษณะการสนับสนุนทางสังคม กระทำได้โดยการให้กำลังใจ การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้การยอมรับ การให้ความช่วยเหลือ ด้านวัตถุ สิ่งของ และด้านการเงิน โดยเฉพาะ จาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว และชุมชน ซึ่ง มิเลอร์ (Miller, 1999, pp. 247-248) ได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

1) การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เป็นการสนับสนุนทั้งเครื่องมือ ผู้ช่วย และข้อมูล เพราะผู้บังคับบัญชา จะมีความรู้ในงานเพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งมีอำนาจที่จะจัดหาผู้ช่วยและเครื่องมือที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสพผลสำเร็จ เช่น ผู้บังคับบัญชาอาจจะลดความคลุมเครือของงานโดยนั่งให้คำปรึกษากับผู้ปฏิบัติว่า มีความคาดหวังหรือต้องการให้ทำอะไร ให้งานออกมาอย่างไร ผู้บังคับบัญชาช่วยลดภาระงานโดยจ้างผู้ช่วย ให้กำลังในการปฏิบัติงาน

2) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานสามารถช่วยในเรื่องการให้ข้อมูล ช่วยให้กำลังใจ ให้ข้อมูลว่า ควรจะจัดการกับความกดดันในการปฏิบัติงานอย่างไร โดยเฉพาะถ้าเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานในองค์กรมานานแล้ว จะเป็นผู้ที่ให้กำลังใจได้ดีที่สุด เพราะเขาจะช่วยทุกอย่างทันที เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

3) การสนับสนุนจากครอบครัว ครอบครัว จะให้ความช่วยเหลือทุกอย่าง รวมทั้งกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจะช่วยด้วยความเต็มใจ ถึงแม้จะไม่รู้สภาพการทำงานดีเท่าเพื่อนร่วมงาน แต่ครอบครัวก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สร้างกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ซึ่งครอบครัวเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคคลในครอบครัวนั้นก่อน แล้วจะส่งผลต่อการการปฏิบัติหน้าที่และคุณลักษณะและพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล กล่าวคือ ปัญหาจากครอบครัวจะทำให้เกิดความเครียดและคับข้องใจไปถึงการทำงาน (สุรีย์พร เตรียมประสิทธิ์, 2540, หน้า 29) ความเครียดและคับข้องใจที่ได้รับมาจากครอบครัวจะคง อยู่ในตัวบุคคล ที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลนั้น

4) การสนับสนุนจากชุมชน เป็นการได้รับความช่วยเหลือ ด้านข้อมูลข่าวสาร วัสดุ สิ่งของหรือการสนับสนุนด้านจิตใจ จากชุมชน ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งจะมีผลส่งถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาได้

จากงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม จึงเป็นการได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ ด้าน ข้อมูล ข่าวสาร สังคม และวัตถุจากบุคคลในสังคม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัวและชุมชน การสนับสนุนทางสังคมในแต่ละด้าน ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดและแสดงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารออกมาได้ในลักษณะและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

ที่กล่าวมานั้นชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย รายได้หรือค่าตอบแทน ซึ่งอาจจะหมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน หรือสิ่งของ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ ตามมาตรฐานที่ยอมรับโดยทั่วไป ส่วนสภาพแวดล้อมของงาน หมายถึงการสร้างบรรยากาศที่จะช่วยในการทำงาน ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับบรรยากาศ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ในการทำงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความสบายใจ เอื้ออำนวยความสะดวก ให้มีความรักต่อการทำงาน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานที่ และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ดี ที่โปร่งใส และเป็นธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลต่อการทำงานของผู้บริหาร ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกเชื่อมั่นที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่ การงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งในเรื่องของรายได้และตำแหน่งงานและปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม หมายถึง การได้รับการสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ ด้านข้อมูลข่าวสาร สังคม และวัตถุ จากบุคคลในสังคม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ครอบครัวและชุมชน ซึ่งปัจจัยทั้งการปฏิบัติหน้าที่และปัจจัยการสนับสนุนทางสังคม ล้วนเป็นปัจจัยการดำเนินการที่สำคัญที่จะส่งผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาคิดและแสดงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารออกมาได้ในลักษณะและรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

ในการบริหารงานองค์กรใด ๆก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ หรือเอกชนจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำนี้จะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพ ได้ ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่าน ได้ให้แนวคิดและความหมายตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของผู้นำ คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ขึ้นกับทัศนคติ มุมมองของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ.อยุธยา (2540, หน้า 94) อธิบายว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ของหมู่คณะ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ปกติผู้นำของหมู่ใด องค์กรใด หรือองค์กรใด ย่อมหมายถึงสมาชิกของกลุ่มนั้น คณะนั้น ให้การยอมรับ นับถือ มีความเลื่อมใส ศรัทรา และเชื่อมั่นในตัวพวกเขา นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจสมาชิกในวงการนั้น ยินยอมที่จะให้ความร่วมมือยอมปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2541, หน้า 197) ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริง ผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

อย่างไรก็ตาม ประเวศ วะสี (2542, หน้า 43) ให้ความหมายของผู้นำ เช่นกันว่าหมายถึง ผู้ที่สามารถก่อให้สังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว (ราชบัณฑิตสถาน, 2539, หน้า 189) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำของผู้บริหารสถานศึกษา (ณภัทร ชินวงศ์, 2545, หน้า 14)

สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1984-1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้ มีคุณลักษณะทางกาย มีพื้นฐานทางสังคม มีสติปัญญาและความสามารถ มีบุคลิกภาพ มีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน

ประณม แสงสว่าง (2524, หน้า 9) ได้จัดแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารเป็น 7 ประการ คือ คุณธรรม ความรับผิดชอบ การดำเนินงานปกครอง บุคลิกภาพ ความรู้ทางวิชาการ มนุษยสัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เทรวาทา (Trewatha, 1982, p. 388) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำ ไว้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล

ดนัย เทียนพุฒ (2538, หน้า 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ การมองการณ์ไกล ความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการเจรจาจูงใจหรือเป็นนักล็อบบี้ มีความคิดเชิงรุก และความรับผิดชอบ ประนีประนอม

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 6) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานในสถานศึกษา

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหารว่า ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังนี้ มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ความสามารถในด้านการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล ความสามารถในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีคุณธรรมและจริยธรรม

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, หน้า 5) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติปฏิบัติอยู่จริง ในด้านบุคลิกภาพความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ และเทคนิคการประชุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

อำนาจ ภักดีเสน่หา (2545, หน้า 6) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกระสวนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้เป็นที่พึงพอใจ

ดนัย สันตยากร (2548, หน้า 7) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ครูผู้สอนสามารถสังเกตเห็นได้หรือทราบได้ใน 3 ด้าน คือ พุทธิพิสัย เจตพิสัย ทักษะพิสัย

ยุค (Yulk, 1989, p. 176) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำและทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จจำแนกได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะของผู้นำได้แก่ (1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์, (2) ไวต่อสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง, (3) กระตือรือร้น และมุ่งความสำเร็จ, (4) รักษาผลประโยชน์ส่วนรวม, (5) ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย, (6) การตัดสินใจที่ถูกต้อง, (7) มีอิสระในการคิดและทำ, (8) สร้างจุดเด่นให้เกิดขึ้น, (9) มีชีวิตชีวา, (10) ความมุ่งมั่น, (11) ความเชื่อมั่นในตนเอง, (12) ความอดทนต่อความเครียด, (13) มีความพึงพอใจที่จะรับผิดชอบ ส่วนด้านทักษะของผู้นำ ได้แก่ (1) ทักษะด้านสติปัญญา, (2) ทักษะด้านความคิด, (3) ทักษะด้านความคิดริเริ่ม, (4) ทักษะการพูด ความมีไหวพริบ, (5) ทักษะการพูด, (6) ทักษะความรู้ความเข้าใจงาน, (7) ทักษะความสามารถการบริหาร, (8) ทักษะการชี้ชวน, (9) ทักษะด้านสังคม

ริคเคทท์ (Ricketts, 1997, p. 51) ได้เสนอว่าผู้นำที่มีคุณภาพและนำไปสู่ ความสำเร็จนั้นมี 5 ประการ ดังนี้

1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

(1) ความซื่อสัตย์และความมั่นคง

(2) ความไวต่อความรู้สึก

(3) ความร่วมมือ

(4) ความยืดหยุ่น

(5) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงาน

(6) มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง

(7) ความรับผิดชอบและความอิสระ

(8) วุฒิภาวะทางอารมณ์

(9) ความสุขในการทำงาน

(10) เป็นผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

(11) เป็นตัวอย่างที่ดี

(12) เข้าพบได้ง่าย

(13) มั่นใจในคนอื่น

(14) ใช้พลังอำนาจอย่างฉลาด

2) มีทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ (Technical Human Relations Skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

(1) เป็นผู้ฟังที่ดี

(2) สามารถในการสร้างทีม

(3) มีความซื่อสัตย์

(4) ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ

(5) สอนและสนับสนุนผู้อื่น

(6) วางแผนระยะสั้นและทำให้สำเร็จ

(7) มีความสามารถในการบริหาร

3) มีทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

(1) มีความสามารถในการคัดเลือกบุคคลมาทำงาน

(2) มีความสามารถดี

(3) เป็นนักสื่อสาร

(4) บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

(5) วางเป้าหมายและวางแผนชัดเจน

(6) ปฏิบัติงานให้สำเร็จ

(7) ยอมรับในความล้มเหลว

(8) สามารถนำคนและนำกลุ่มได้

4) มีทักษะด้านความคิด-เทคนิค (Conceptual Technical Skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

(1) สติปัญญาสูง

(2) ความสามารถในการตัดสินใจ

(3) ให้ความร่วมมือทุกฝ่าย

(4) สามารถมอบหมายงานได้

(5) รู้จักเลือกโอกาส

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(6) มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ

(7) ผนึกคนให้เกิดความรับผิดชอบ

(8) มีความสนใจและความสามารถ

5) มีทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

(1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

(2) เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ

(3) สามารถตัดสินใจ

(4) มุ่งมั่นให้ความก้าวหน้า

(5) ความคิดสร้างสรรค์

(6) มีความกล้าหาญ

(7) เป็นผู้กล้าเสี่ยง

(8) มีความผูกพันกับองค์การ วิจารณญาณและอดทน

(9) ติดตามผลงาน

(10) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(11) เฉลียวฉลาด

(12) มีความต้องการที่จะนำคนอื่น

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 p. 63) ให้ข้อคิดว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นส่วนผสม (Cluster Traits) ไม่ใช่ลักษณะเดียว ซึ่งมีดังต่อไปนี้

1) สมรรถภาพ ได้แก่ สติปัญญา ความตื่นตัว ความสามารถทางภาษา ความคิดริเริ่ม มีวิจารณญาณ

2) ความสำเร็จ ได้แก่ เป็นนักวิชาการ มีความรู้ มีความสำเร็จทางกีฬา

3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ ความอิสระ ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งหวังให้เกิดผลงานเป็นเลิศ

4) ความร่วมมือ ได้แก่ การจัดกิจกรรม สังคมดี ร่วมมือ ปรับปรุงตัวเอง อารมณ์ขัน

5) ความมีฐานะ ได้แก่ ฐานะทางสังคม เศรษฐกิจ เป็นคนกว้างขวาง

6) สถานการณ์ ได้แก่ ระดับจิตใจมั่นคง ฐานะมั่นคง มีทักษะความต้องการและความสนใจ ของผู้ตามงาน สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

เบนนิส (Bennis,1984; อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 40-41) ได้ศึกษาเป็นเวลา 5 ปี เกี่ยวกับผู้นำที่ดีเด่น จำนวน 90 คน พร้อมทั้งผู้ตาม พบว่าลักษณะร่วมมีอยู่ 4 ประการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

1) ความสามารถในการสื่อความหมาย ให้คนอื่นเข้าใจเกี่ยวกับผลงาน จุดมุ่งหมายและทิศทางที่ผู้ตามสนใจ

2) ความสามารถในการสร้างและสื่อความที่ชัดเจน และเข้าใจได้ง่าย

3) ความร่วมมือให้คนอื่น เกิดความเชื่อถือ

4) ความสามารถในการทำความเข้าใจตนเอง ใช้ทักษะของตนภายในขอบเขต โดยพิจารณาจุดแข็ง-จุดอ่อน ของตนให้เกิดประโยชน์

ดูบริน (Dubrin, 1998, pp. 36-37) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (General Personality Traits of Effective Leaders) ประกอบด้วย

1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Selt-Confidence)

2) น่าไว้ใจ (Trust-Worthiness)

3) มีลักษณะโดดเด่น (Dominence)

4) กล้าแสดงออก (Extroversion)

5) การแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiviness)

6) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion Stability)

7) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)

8) อารมณ์ขัน (Sense of Humor)

9) มีความอบอุ่น โอบอ้อมอารี (Warmth)

10) อดทนต่อความตึงเครียด (Higth Tolerance for Frustration)

11) รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Seft-Awareness and Self-Objectivity)

กล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ต้องเป็นผู้ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานให้ได้คุณภาพและต้องหมั่นฝึกฝนปฏิบัติตน ในการสร้างภาวะผู้นำด้วยตนเอง จึงจะเป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีได้

จากความหมายของลักษณะผู้นำที่กล่าวมานั้น พอสรุปได้ว่า ลักษณะผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัว ของแต่ละบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และส่งผลต่อการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมเป็นเรื่องยาก ผู้นำที่ดีนั้นต้องสามารถลำดับหรือมีอิทธิพล ให้คนทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2539, หน้า 25) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ ที่มีประสิทธิผล จะดำเนินงานโดยใช้ทักษะดังนี้ คือ การตั้งเป้าหมาย ภาวะผู้นำ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อความหมาย การให้คำปรึกษา การดำเนินเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การลดความขัดแย้ง เพื่อสร้างพลังแห่งการพัฒนา

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2540, หน้า 45) ได้กล่าวถึงผู้นำผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับการยกย่อง มอบหมาย หมายให้เป็นหัวหน้า หรือตัดสินใจแทนกลุ่ม เป็นผู้นำ ในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่รวมกัน ทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน ใน 3 ประการ บริหารตน บริหารคน บริหารงาน ซึ่งนักบริหารรุ่นใหม่ ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง มุ่งความสำเร็จ

สุริยะ วิริยะสวัสดิ์ (2540, หน้า 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะดังนี้

1) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ยืดหยุ่นแก้ไข เมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง

2) มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย มุ่งความเป็นมนุษย์นิยม

3) สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตนเอง ยอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มา การเกิดปัญหาและแก้ไขปัญหา

4) ยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสื่อสารกัน ได้อย่างรวดเร็ว

5) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน

6) มีการสื่อสารในทุกระดับ และข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์การ

7) ให้เวลาที่จะรักคนอื่น และได้รับความรักจากคนอื่น

8) ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวเปิดใจ พร้อมรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น สภาพ ความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เทคโนโลยี และรวมทั้ง สิ่งแวดล้อม โดยการเปิดใจให้กว้าง

9) คำนึงถึงความสำเร็จขององค์การ ขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเป็นสำคัญ

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะพัฒนาตนเอง และ องค์การให้เจริญก้าวหน้า จะต้องเป็นผู้นำ ที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) คอมพิวเตอร์ (Computer) จะเข้าไปมีบทบาทต่อระบบการศึกษา และการบริหาร จัดการองค์การ

2) การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล จะเกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว นักบริหารต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

3) การแข่งขันจะเกิดขึ้นอย่างมาก แข่งขันอย่างรุนแรง ไม่เพียงเฉพาะในท้องถิ่นเท่านั้น แต่จะเกิดการแข่งขันทั่วโลก คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในอนาคต มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

(1) มีวิสัยทัศน์

(2) รู้หลักการบริหารและเชี่ยวชาญในการบริหาร

(3) รู้งานที่จะบริหารเป็นอย่างดี

(4) มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมีมนุษยสัมพันธ์เป็นเยี่ยม

(5) เป็นนักประชาธิปไตย

(6) มีความยุติธรรม และยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา

(7) สามารถใช้คอมพิวเตอร์และเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ

(8) ริเริ่มสร้างสรรค์นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้

(9) มีคุณธรรมสูง

สิริวัฒน์ พรหมบุรี (2542, หน้า 125) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดี ต้องมีวิสัยทัศน์ การมองโลกอย่างกว้างไกล ยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องรวดเร็วรอบคอบทันเหตุการณ์ โดยมีเป้าหมายในการทำงาน มุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้ไปสู่ความเป็นเลิศมีคุณธรรม ยุติธรรม และมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถจูงใจให้บุคลากรขององค์การรักและศรัทธาทั้งต่อตัวผู้นำ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ พร้อมใจกันทำงานเพื่อองค์การ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542, หน้า 5-7) กล่าวถึง คุณสมบัติของความเป็นผู้นำในอนาคตจะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1) ผู้นำยึดหลักการเป็นสรณะ (Principle Centered Leadership) เป็นผู้นำที่มีความสามารถ มีหลักการ มีจรรยาบรรณ มีจริยธรรม และมีความยุติธรรม

2) ผู้นำทาง (Parthfinder) ผู้ที่สามารถกำหนดทิศทาง ที่มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับองค์การ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

3) การสร้างพันธมิตร (Aligement) การสร้างเครือข่ายของบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะได้ตระหนักและรับรู้ร่วมกัน เพื่อที่จะพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย และจุดหมายปลายทางได้

4) ผู้นำร่วมกัน (Collective Leadership) การกระจายอำนาจ ร่วมกัน ที่จะดำเนินงานร่วมกัน

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2542, หน้า 3-7) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารยุคการปฏิรูประบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

1) การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centered) คำนึงถึงประโยชน์ของเด็ก

2) ความผูกผัน (Commitment) มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

3) ความคิดรวบยอด (Concept) มีกรอบความคิดที่ถูกต้องเหมาะสม

4) ความสามารถ (Competency) มีข้อมูลความรู้และความสามารถที่จำเป็น

5) การติดต่อสื่อสาร (Connections) มีเครือข่ายแนวร่วมที่กว้างขวาง

6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Oriented) พร้อมที่จะพัฒนาและผลักดันการเปลี่ยนแปลง

7) ความกล้าหาญ (Courage) มีความกล้าหาญ โดยเฉพาะทางจริยธรรม

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีความรอบรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้น ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญที่สุดการสร้างภาวะผู้นำซึ่งต้องฝึกฝนและปฏิบัติตนเองเท่านั้น จึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นได้โดยสมบูรณ์

2.6 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้นำกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันและส่งผลสำเร็จต่องาน เนื่องจากผู้นำก็คือหัวใจขององค์กร ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จก็คือการบริหารนั่นเอง ในสถานศึกษาต้องมีทั้งผู้บริหารและผู้นำ

เพลเลกริโน และแวนฮาแกน (Pellegrino & Varnhagan, 1985, p. 1) ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารว่าหมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จสิ่งต่าง ๆ ที่ตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ จัดเป็นคุณสมบัติที่มีลักษณะพิเศษที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษา ทีด (Tead, 1935, p. 83) ได้ให้ความคิดเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำคือ

1) มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ

2) มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

3) มีความเข้าใจในมนุษยสัมพันธ์

4) มีความกระตือรือร้น

5) มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ

6) มีความฉลาด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

7) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

แนวคิดคุณลักษณะผู้นำของ สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 62-63) เพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน 6 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำ ด้านกายภาพ ด้านภูมิหลังส่วนบุคคล ด้านสติปัญญาและความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานม และด้านสังคม ซึ่งมีรายละเอียดเพิ่มเติมได้แก่

2.6.1 คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ

คุณลักษณะผู้นำ ด้านกายภาพ (physical characteristics) หมายถึง การมีรูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ สุขภาพ กริยามารยาท การแสดงออก และการแต่งกายที่เหมาะสมของผู้นำ โดยคุณลักษณะด้านกายภาพนี้เป็นสิ่งแรกที่ทำให้ผู้อื่นมองเห็น รับรู้และละประเมินความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้นำ จึงควรให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะด้านกายภาพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความประทับใจแก่ผู้พบเห็น ดังที่ กิติ ตยัคคานนท์ (2534, หน้า 30) และสมิต อาชวนิจกุล (2543, หน้า 13-14) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะทางร่างกายของผู้นำ สรุปได้ 4 ประการ ได้แก่

1) สุขภาพ หมายถึง มีความสมบูรณ์ของร่างกาย ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ทั้งนี้งานในความรับผิดชอบของผู้นำ มีมากจึงต้องอาศัยร่างกายที่แข็งแรงเป็นพื้นฐาน ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพที่ดีอยู่ 3 ประการ

ประการที่หนึ่ง คือการรับประทาน เลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์ถูกสุขลักษณะได้คุณค่าตามหลักโภชนาการ ดื่มน้ำสะอาด ตามความต้องการของร่างกาย

ประการที่สองคือการนอน ซึ่งร่างกายจะได้พักผ่อน โดยแต่ละวันควรพักผ่อนประมาณ 6-8 ชั่วโมง สวดมนต์ไหว้พระ แผ่เมตตาก่อนนอนก็จะทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง

ประการสุดท้ายคือ การเล่นหรือการออกกำลังกาย ซึ่งต้องเลือกประเภทกีฬาให้เหมาะสมกับวัย ต้องหมั่นออกกำลังกายสม่ำเสมอทำให้ร่างกายแข็งแรง แต่หากหักโหมจะเป็นการทำ ให้ร่างกายทำงานหนักอาจเกิดผลทางลบได้ นอกจากนี้ผู้นำ ควรมีสุขภาพใจที่แข็งแรงด้วยการฝึกจิตให้เยือกเย็นไม่ฟุ้งซ่าน มีเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นเสมอ พร้อมทั้งมีสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงได้แก่ หลีกเลี่ยงการเสพสิ่งเสพติดให้โทษ การพนัน อบายมุขต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุให้สุขภาพกายและใจทรุดโทรม

2) กำลังกาย เป็นผลสืบเนื่องจากสุขภาพของร่างกาย ผู้มีสุขภาพดีย่อมมีกำลังกายดี ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีกำลังกายไม่เท่ากัน กำลังกายนี้มีความเสื่อมตามวัย ผู้นำ หรือผู้บริหารเอง หากต้องการรักษากำลังกายก็จะต้องรักษาสุขภาพให้ดีเพื่อให้มีกำลังกายที่ดีและมีสุขภาพแข็งแรง

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) รูปร่างหน้าตา ผู้มีรูปร่างสง่าย่อมดึงดูดใจ สร้างความน่าเลื่อมใสได้มาก แต่แม้จะมีรูปร่างที่ไม่สมบูรณ์แต่หากสามารถเลือกเครื่องแต่งกาย เครื่องประดับที่เหมาะสมกับตนเองได้ ก็จะเพิ่มความน่าสนใจ พร้อมกันนี้ต้องดูแลรักษาความสะอาดของร่างกายอยู่เสมอ

4) บุคลิกลักษณะของการเป็นผู้นำ ดูเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี และผู้นำ ควรมีความสามารถในการวางตัวให้เหมาะกับกาลเทศะ เหมาะกับบทบาทของตนทั้งนี้ผู้นำ ต้องพบกับผู้คนต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลาดังนั้นการวางตัวจึงถือเป็นเรื่องสำคัญดังนั้นคุณลักษณะผู้นำ ด้านกายภาพจึงเป็นภาพพจน์ของผู้นำ ที่สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงร่างกายที่แข็งแรงเป็นพื้นฐานที่ดีของการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพผู้นำ จึงต้องหมั่นรักษาสุขภาพร่างกายและดูแลตนเองให้แข็งแรงอยู่เสมอ

จากคุณลักษณะผู้นำ ด้านกายภาพข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง มีบุคลิกภาพและการวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะและบทบาทของผู้นำอยู่เสมอ

2.6.2 คุณลักษณะผู้นำ ด้านภูมิหลังส่วนบุคคล

คุณลักษณะผู้นำ (Social background) ด้านภูมิหลังส่วนบุคคล หมายถึงประวัติครอบครัว สภาพการอบรมเลี้ยงดู การศึกษา สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจครอบครัวของผู้นำ ทั้งนี้มนุษย์ทุกคนย่อมมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างนี้มาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้บุคคลมีคุณลักษณะประจำตัว มีบุคลิกภาพแตกต่างกัน แม้ความเป็นผู้นำนี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนได้ แต่ผู้ที่มีภูมิหลังส่วนบุคคลที่ดีย่อมมีโอกาสมากกว่าในการพัฒนาทักษะผู้นำของตน เพราะมีสิ่งสนับสนุนให้ผู้นำได้รับความรู้ ความสามารถ โอกาส ในการคบหากับผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะแก่ตนได้มากกว่า ซึ่งคุณลักษณะผู้นำ ด้านภูมิหลังส่วนบุคคล จะกล่าวถึงรายละเอียดด้านการศึกษา สถานะทางสังคมและความคล่องตัวของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1) การศึกษา การที่จะเป็นผู้นำ ที่ดีนั้น พื้นฐานความรู้และการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างความเลื่อมใส เพราะการศึกษาช่วยกล่อมเกลา อบรมลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่มนุษย์ทั้งในด้านการปรับตัวเข้ากับสังคม การฝึกฝนวัฒนธรรมทางความคิด ภาษา วัฒนธรรมประเพณีศิลปะ ฯลฯ ดังที่ทบวงมหาวิทยาลัย มุ่งหวังลักษณะบัณฑิตที่สถาบันอุดมศึกษาควรพัฒนาให้เกิด 4 ประการ ได้แก่

ประการแรกให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะสาขาวิชา ความสามารถในการปฏิบัติงานพัฒนาอาชีพ และความรู้ความสามารถพิเศษ

ประการที่สองให้มีบุคลิกภาพที่ดีเหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีบุคลิกภาพทางสังคม อารมณ์ และสุขภาพร่างกายที่ดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ประการที่สามให้เป็นผู้มีความใฝ่หาความรู้อย่างมีความสุขตลอดชีวิต

ประการที่สี่คือให้เคารพสิทธิและหน้าที่ของตนและผู้อื่นโดยมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 171-172)

ดังนั้นผู้ที่มีพื้นฐานการศึกษาดีจึงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้สามารถนำ ความรู้ นำหลักการในศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์แต่ทั้งนี้ผู้นำ อาจต้องเพิ่มศิลปะในการนำศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะเกิดจากความสามารถในการร่วมงานกับผู้อื่นเป็นสำคัญ

2) สถานะทางสังคม สถานะทางสังคมของผู้นำ อาจหมายถึงการมีชาติตระกูล ตำแหน่งหน้าที่ยศถาบรรดาศักดิ์ สถานะทางการเงินซึ่งล้วนแต่เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการติดต่อสมาคมกับบุคคลอื่นในสังคม แต่สิ่งที่ผู้นำ จะขาดเสียไม่ได้นั่นคือความเป็นผู้ดีและมีเกียรติ คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งที่ผู้นำ แสดงออกในทุก ๆ การกระทำ ความเป็นผู้ดีของผู้นำ สะท้อนให้เห็นจากการมีวาจาดี บุคลิก มารยาท พฤติกรรมดี มีจิตใจดี เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ปฏิบัติต่อชนทุกชั้นอย่างเท่าเทียมรู้จักให้โอกาสผู้อื่น รู้จักการให้อภัย มีคุณธรรม และผู้นำ ต้องสร้างความตระหนักแก่ตนเองให้มีความเป็นผู้ดีและมีเกียรติให้เหมาะสมกับความไว้วางใจจากผู้ตาม (วิทยา นาควัชระ, 2542, หน้า 32-35)

ทั้งนี้ สถานะทางสังคมยังสะท้อนได้จากมารยาทในการเข้าสังคมของบุคคล บุคคลที่มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับปานกลางถึงดีจะได้รับการฝึกฝนให้รู้จักมารยาทในการเข้าสังคมต่าง ๆ เช่น การสนทนา มารยาทบนโต๊ะอาหาร การวางตัวในโอกาสต่าง ๆ ซึ่งผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมอยู่ในระดับต่ำ นั้นจะไม่ค่อยได้รับการฝึกฝนในเรื่องดังกล่าว เมื่อผู้นำเองต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น มีกิจกรรมทางสังคมและถือเป็นตัวแทนของสถานศึกษาหรือชุมชนจึงต้องมีมารยาททางสังคมดีด้วยเช่นเดียวกัน (จอนห์น ที. มอลลอย, 2543, หน้า 13-27)

3) ความคล่องตัว ผู้นำ ที่มีความคล่องตัว เคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็วเพียงใดก็สามารถก้าวไปข้างหน้าได้รวดเร็วด้วยเช่นกัน ในการปฏิบัติงานทุกวันนี้ผู้นำ ต้องขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาผู้ร่วมงานที่มีความสามารถได้ก่อนผู้อื่น การรักษาบุคลากรไว้ การได้รับข้อมูลข่าวสารที่สำคัญอย่างรวดเร็ว การเคลื่อนย้ายตนเองไปปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ อย่างฉับไว ซึ่งการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนให้เป็นผู้คล่องตัวนี้ก็ต้องระมัดระวังมิให้ความรวดเร็วบ่อนทำลายคุณภาพของงาน ผู้นำต้องระลึกถึงจุดมุ่งหมายเสมอ เรียงลำดับของงานได้ ให้ความสำคัญของงาน เป็นฝึกฝนตนเองให้เป็นคนคิดเร็ว คิดแจ่มแจ้งชัดเจน มีการสื่อสารที่ตรงประเด็นรวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานเพิ่มคล่องตัวในการจัดการข้อมูลและเป็นฐานการตัดสินใจที่เชื่อถือได้ (สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล, 2540, หน้า 233-236)

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4) สภาพครอบครัว ครอบครัวเปรียบเสมือนรากฐานของชีวิต เนื่องจากความแตกต่างของบุคคลได้รับอิทธิพลจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมซึ่ง ก็หมายรวมถึง สถาบันครอบครัวที่ถือเป็นสถาบันแรกทางสังคมในชีวิตมนุษย์

พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์ (2534, หน้า 21-27) สรุปหน้าที่ที่สำคัญของครอบครัวไว้มี 7 ประการ ได้แก่ หน้าที่ทางชีววิทยาของครอบครัวการวางแผนครอบครัว การให้กำเนิดสมาชิก หน้าที่ในการให้ความรัก โดยเด็กที่เติบโตด้วยการได้รับความรักจะมีแนวโน้มในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมได้ง่าย เติบโตด้วยความเชื่อมั่น สุขภาพกายและจิตดี หน้าที่ด้านเศรษฐกิจ การแสวงหารายได้สำหรับการดำรงชีวิต หน้าที่ด้านการให้การศึกษา อบรม ขัดเกลาให้สมาชิกเรียนรู้วัฒนธรรม สามารถดำรงชีวิตอย่างปกติสุข และมีความรู้เพียงพอ สำหรับการประกอบอาชีพหาเลี้ยงตนเอง หน้าที่ด้านการปกป้องสวัสดิภาพด้วยการให้ความรัก ให้ความปลอดภัยในการเลี้ยงดู รวมถึงการดูแลสวัสดิภาพเมื่อสมาชิกต้องออกมาใช้ชีวิตในสังคมภายนอก หน้าที่ในการสันทนาการ เป็นการใช้เวลาร่วมกันให้เกิดประโยชน์กระชับสัมพันธภาพของคนในครอบครัว และหน้าที่ทางศาสนา ซึ่งจะช่วยอบรมศีลธรรมจรรยา ปรัชญาชีวิต ใช้ชีวิตด้วยการไม่เบียดเบียน เป็นศาสนิกชนของแต่ละศาสนาได้อย่างดี ซึ่งหากผู้ใดเติบโตจากครอบครัวที่ทำ หน้าที่ได้อย่างครบถ้วนก็จะทำ ให้สมาชิกในครอบครัวเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเป็นรากฐานในการพัฒนาให้เขาเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ต่อไป

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ ด้านภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้นำ อาจแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำ ยังคงเป็นสิ่งที่พัฒนาได้เสมอ ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน ซึ่งความสามารถนี้จะเกิดขึ้นได้จากการหมั่นแสวงหาวิชาความรู้ รู้จักฟัง พูด อ่าน เขียน คิด จนคล่องแคล่ว เพื่อฝึกฝนตนเองสู่การเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ

2.6.3 คุณลักษณะผู้นำ ด้านสติปัญญาและความสามารถ

คุณลักษณะผู้นำ ด้านสติปัญญาและความสามารถ (intelligence and ability) หมายถึง การมีความเฉลียวฉลาดฉับไวทางความคิด มีความรอบรู้ มีเหตุผล มีวิสัยทัศน์ ตัดสินใจได้ถูกต้องทันเหตุการณ์ของผู้นำโดยคุณลักษณะผู้นำ นี้มีความจำ เป็นต่อผู้นำ อย่างยิ่ง เนื่องจากบทบาทของผู้นำนั้นต้องปฏิบัติงานที่ใช้ความคิด การตัดสินใจ ในภาระงานบริหารอยู่เสมอ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกรวดเร็วยิ่งทำ ให้ผู้นำ ต้องมีสติปัญญาและความสามารถเพื่อนำ พาองค์กรและผู้ตามให้ประสบความสำเร็จซึ่งคุณลักษณะสติปัญญาและความสามารถนี้ครอบคลุมด้านสติปัญญาการตัดสินใจ ความรอบรู้และความสามารถด้านการพูด ได้แก่

1) สติปัญญา มีความหมายตามที่ ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2538, หน้า 255-257) สรุปไว้ว่าหมายถึง ความสามารถในการรู้ ทำความเข้าใจเรื่องทั่วไป การเรียนรู้เรื่องที่ซับซ้อนขึ้น ตลอดจนการจดจำ การคิดริเริ่มขั้นพื้นฐาน และการคิดได้อย่างมีคุณภาพซึ่งนักจิตวิทยา

สามารถออกแบบวัดระดับสติปัญญา ซึ่งมีการทดสอบเพื่อนำผลมาแปลงเป็นคะแนนซึ่งเรียกว่า เกณฑ์ภาคเชาวน์ปัญญา หรือ IQ (intelligence quotient) ซึ่งคำนวณได้ จากสูตรไอคิว 100 X อายุสมอง X อายุจริง

ทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของ Thurstone อธิบายถึงโครงสร้างสมอง ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการจำ (memory) ความสามารถในการคิดคำนวณเกี่ยวกับตัวเลข (number) ความสามารถในการรับรู้ (perception) ความสามารถในการให้เหตุผล (responding) ความสามารถในการมองเห็นภาพมิติต่าง ๆ (spatial) ความสามารถในการใช้คำ (word fluency) ความสามารถในการใช้ภาษา (verbal) (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 68) พระธรรมปิฎก(ปอ.ปยุต.โต, 2539, หน้า 22-23) ได้สรุปลักษณะทางปัญญาของผู้นำ ว่าผู้นำต้องมองกว้างคิดไกล ใฝ่สูง กล่าวคือ มองสิ่งที่เกี่ยวข้องที่มีผลส่งมากระทบจากภายนอก มองอย่างรู้เท่าทัน เห็นโอกาสและช่องทางที่จะดำเนินการตามจุดหมาย คิดในเชิงเหตุปัจจัย และมองว่าอนาคตจะเป็นอย่างไรเพื่อสามารถวางแผนเตรียมการในอนาคตได้ นอกจากนั้นต้องใฝ่หาจุดหมายที่ดีงาม มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดีมีประโยชน์ มีผลผลิตที่มีคุณภาพสูงสุด ทั้งนี้ นภดล เจนอักษร (2540, หน้า 59-60) ได้เสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่จะสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่

ประการที่หนึ่งมีความสามารถในการคิดคาดคะเน เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งอนาคต

ประการที่สองมีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประการที่สามมีความสามารถวิเคราะห์องค์กรที่ดี รู้ลึกซึ้งเกี่ยวกับองค์กร

ประการที่สี่เป็นผู้ไวต่อความเปลี่ยนแปลง ไม่ยึดติดกับสภาพที่เป็นอยู่

ประการที่ห้าใจกว้าง สามารถรับประสบการณ์ใหม่และส่งเสริมผู้ที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ

ประการสุดท้ายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ทะเยอทะยาน มุ่งหาความสำเร็จตลอดเวลา

ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 98) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติทางสติปัญญาของผู้บริหารว่าควรมีความสามารถเข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา วางแผนได้ดีเป็นระบบ มีความรู้กว้างขวาง มีเจตคติชอบสืบสวน รู้เท่าทันผู้อื่น มีความเข้าใจเรื่องเด็ก และมีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม

2) การตัดสินใจดี มั่นคง การตัดสินใจของผู้บริหารจะนำ สู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งกระบวนการแก้ปัญหาอันดับแรกของโลกที่ทรงคุณค่าคือ การปฏิบัติตามแนวอริยสัจ 4 ของพระพุทธเจ้ามีขั้นตอน 4 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง ทุกข์ เป็นความยากลำบากที่เกิดขึ้น เป็นสภาพที่ก่อให้เกิดความไม่สบายกาย ไม่สบายใจ ซึ่งก็คือ "ปัญหา" ขั้นที่สอง สมุทัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เป็นการแสวงหาต้นเหตุแห่งทุกข์ นั่นคือ “สาเหตุของปัญหา” ขั้นที่สาม นิโรธ คือการดับทุกข์หรือนิพพาน ซึ่งก็คือ “การแก้ปัญหา” และประการที่สี่ มรรค ได้แก่ทางปฏิบัติเพื่อพ้นทุกข์ นั่นคือ “แนวทางการแก้ปัญหา” (รศนา อัชชะกิจ, 2539, หน้า 15-16)

นอกจากนี้ยังมีหลักปฏิบัติที่ช่วยให้การเลือกและตัดสินใจได้ดี คือหลักปุริสธรรม 7 ประการ ได้แก่

(1) การปฏิบัติตามหลักการ สอดคล้องกับเหตุผล

(2) การปฏิบัติโดยยึดถือตามจุดหมายหรือผลที่พึงประสงค์

(3) การปฏิบัติให้เหมาะกับสภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ ปราศจากอคติ

(4) การปฏิบัติโดยยึดหลักการประมาณตน

(5) การปฏิบัติให้เหมาะสมกับกาลเวลา

(6) ปฏิบัติให้เหมาะสมกับชุมชน

(7) ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งการปฏิบัติทั้งหมดที่กล่าวมานั้นจะเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารโรงเรียนควรคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจเรื่องใด ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจนั้นสามารถนำไปปฏิบัติโดยได้รับผลในทางที่เป็นประโยชน์มากที่สุด (สุมน อมรวิวัฒน์, 2542, หน้า 136-143)

โยธิน ศันสนยุทธ (2535,หน้า 117-118) ได้สรุปถึงบุคลิกภาพ 7 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่ ประการแรกการตัดสินใจสัมพันธ์กับการเสี่ยงจึงต้องชั่งน้ำหนักเหตุผลก่อนการเสี่ยง ประการที่สองทัศนคติต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ประการที่สามการลำเอียงส่วนบุคคลประการที่สี่ความเด็ดเดี่ยว ประการที่ห้าประสบการณ์ ประการที่หกการรู้ตามความรู้สึก ประการที่เจ็ด การรับฟังความเห็นผู้อื่นแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 114-115) และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535ข, หน้า 241-242) ซึ่งได้ระบุคุณสมบัติผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้านการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ได้แก่ ผู้นำ ต้องมีหลักการตัดสินใจ มองปัญหาและคาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นได้ถูกต้องใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น สุขุม ใจเย็น ตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์สร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจอย่างเหมาะสมกับเวลา

3) ระดับความรู้ ความรอบรู้ ผู้นำ ที่เป็นผู้มีความรู้ดีจะนำ มาซึ่งความเชื่อมั่น ศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำต้องมีความรู้ทั้งความรู้ในศาสตร์ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ความรู้ในศาสตร์ทั่วไป ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น และมีความรู้เกี่ยวกับคนให้มาก ทั้งนี้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำ ความสำเร็จในการบริหารแก่ผู้นำ ยิ่งหากความรู้ที่ผู้นำ มีเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งตัวเองและทั้งผู้อื่นได้ก็จะทำให้เกิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

การนำความรู้ไปใช้เพื่อการพัฒนาอย่างแท้จริง ทั้งนี้ผู้นำที่จะมีความรู้กว้างขวางต้องเริ่มจากการให้ความสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบตัวอยู่เสมอและหาหนทางเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ สะสมไว้ เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะสามารถให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีได้ ในขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่ควรคิดว่าตนคือผู้รู้ทุกอย่าง ควรคิดว่าตนนั้นยังไม่รู้อีกมากและถือเอาบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นครูของตนได้ (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 30) ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้นำ จึงเกิดขึ้นตลอดเวลา สอดคล้องกับ สมิต อาชวนิจกุล (2543, หน้า 80) ที่ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ต่าง ๆ เพื่อเกิดความคิดการไตร่ตรองที่ดีอันเป็นทักษะของผู้นำ ว่าต้องรู้จักวิเคราะห์ รู้จักทบทวนประเมินผลต่อการกระทำ การงานต่าง ๆ รู้จักคิดค้นคว้าหาข้อเท็จจริงและนำ มาประกอบการตัดสินใจ รู้จักสังเคราะห์ รู้จักคิดอย่างรอบคอบ รู้จักการวิพากษ์วิจารณ์ คิดรอบด้าน รู้จักภูมิหลังของผู้มาติดต่อรู้จักวิเคราะห์ตนเอง รู้จักใคร่ครวญในความจริง รู้เท่าทันเล่ห์เหลี่ยมผู้อื่น รู้จักคิดแก้ปัญหา เฉพาะหน้า รู้จักคิดสิ่งใดให้ลึกซึ้งเพื่อหาแก่นสาระของเรื่องต่าง ๆนอกจากนี้

เติม แย้มเสมอ (2537, หน้า 32, 92-93) ได้สรุปทางสำเร็จ 8 ประการของผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ ซึ่งต้องเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ อันได้แก่ รู้นโยบาย รู้คน รู้งาน รู้กาล รู้ภูมิประเทศ รู้สังคม รู้ปฏิบัติ และรู้ประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งเสนอหนทางสำหรับการแสวงหาความรู้ 5 ทาง จากการอ่าน การเขียน การสนทนา การสังเกต และการคิด ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นพหูสูตร มีความรอบรู้ พัฒนาสู่ความรู้แจ้งอันเป็นความรู้จากการปฏิบัติ จนในที่สุด ตรัสรู้

4) ความสามารถด้านการพูด ผู้นำ หรือผู้บริหารต่างต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจให้งานบรรลุผล ดังนั้นศิลปะการถ่ายทอดของผู้นำ จึงมีความสำคัญเพราะผู้นำ ต้องติดต่อกับผู้อื่นถึง 6 ทิศทาง ได้แก่ เบื้องบนคือผู้บังคับบัญชา เบื้องล่างผู้ใต้บังคับบัญชา เบื้องหน้าลูกค้า เบื้องหลังครอบครัว เบื้องซ้ายเพื่อนร่วมงาน และเบื้องขวาสังคมการถ่ายทอดนี้มิใช่เพียงการใช้ภาษาพูด หากแต่ต้องใช้องค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

(1) น้ำเสียง สูงต่ำ มีจังหวะเหมาะสมกับสาระและสถานการณ์

(2) สองภาษาเลือกใช้ภาษาให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ออกเสียงพยัญชนะ สระ แบ่งวรรคถูกต้อง

(3) สายตา ช่วยเพิ่มความลึกซึ้งและบ่งบอกอารมณ์ในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

(4) ท่าทางการใช้มือ การขยับร่างกายประกอบการพูด ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้หากใช้อย่างเหมาะสมจะช่วยเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ยุทธ์ (นพพร) พยัฆวิเชียร, 2542, หน้า 1-60)

พระพุทธเจ้าทรงแสดงลักษณะของนักสื่อสารที่ดีไว้ 4 ประการ ได้แก่ ประการแรก พูดแจ่มแจ้ง (สันทัสสนา) สามารถอธิบายได้เข้าใจ มองเห็นเหตุผลจนหมดข้อสงสัย ประการที่สอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

พูดจูงใจ (สมาทปนา) ให้เห็นคุณค่า ความสำคัญจนเกิดการซาบซึ้ง ยอมรับและปฏิบัติตามในที่สุด ประการที่สามพูดเร้าใจ (สมุตเตชนา) ทำ ให้เกิดความมั่นใจ มีกำ ลังใจ กระตือรือร้นที่จะทำ ให้สำเร็จ และประการที่สี่พูดให้ร่าเริง (สัมปหังสนา) เกิดบรรยากาศแห่งเมตตา ไมตรี รู้สึกสดชื่นด้วยความคิดหวัง ในสิ่งดีและทางที่จะสำเร็จ (พระธรรมปิฎก, ป.อ.ปยุต.โต, 2539, หน้า 15-16)

แนวทางในการพัฒนาการพูดที่ดี ได้แก่ ใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ภาษาง่ายต่อความเข้าใจ พูดสอดคล้องกับหลักปุริสธรรม 7 คือเหมาะสมกับโอกาส บุคคล สถานที่ ชุมชน พูดด้วยน้ำเสียงชัดเจน ได้เนื้อหาสาระ สอดคล้องกับกริยาในเชิงบวก พูดเชิงสร้างสรรค์ คิดก่อนพูด หลีกเลี่ยงการพูด แบบก้าวร้าวและสร้างความขัดแย้งกับผู้อื่น (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 196-197)

ในการบังคับบัญชาของผู้บริหารหรือผู้นำ อาจต้องมีการให้คำ ชมเพื่อสร้างขวัญและ การตำหนิเพื่อให้บุคลากรปรับปรุงงาน ซึ่งการชมนั้นมีหลักว่าควรชมในสิ่งที่เป็นความจริง ชื่นชม ด้วยความจริงใจ ไม่เปรียบเทียบให้ผู้ที่มิได้รับคำ ชมเสียใจ ส่วนการตำหนินั้นเป็นสิ่งที่ผู้นำ ต้องระมัดระวังในการใช้มาก หากใช้ไม่เหมาะสมจะมีโทษมากกว่าคุณ เทคนิคของการตำหนินั้น ได้แก่ ต้องรู้ข้อ เท็จจริงในเรื่องที่ตำหนิมากที่สุด ต้องตำหนิในเวลาที่เหมาะสม เป็นการส่วนตัว ต้องตำหนิ เพื่อมุ่งให้เกิดการแก้ไข กระทำ ด้วยใจเป็นธรรมมากที่สุด ต้องระมัดระวังไม่ตำหนิ ด้วยอารมณ์โกรธ ต้องใช้น้ำเสียงและภาษาที่ไม่รุนแรง ต้องไม่แสดงความผิดหวังที่ผู้ถูกตำหนิ ร่วมงานอยู่ด้วย และต้องให้กำ ลังใจว่าสามารถแก้ไขความผิดพลาดได้ (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 43-44; สรกล อดุลยานนท์, 2542, หน้า 60-65)

คุณลักษณะผู้นำ ด้านสติปัญญาและความสามารถของผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านสติปัญญา การตัดสินใจ ความรอบรู้และทักษะในการพูด ซึ่งในการปฏิบัติงานบริหารนั้น ผู้บริหารต้องใช้คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้งานบรรลุผล การบริหารโรงเรียนทั้งปัจจุบันและ อนาคตต่างต้องการผู้นำ ที่มีความสามารถในการคิด มีความรอบรู้และสามารถถ่ายทอดแนวคิด ให้เผยแพร่ สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรได้ทั่วถึงตรงกัน อันจะนำสู่การประสานงานที่ดีมีผลงาน บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.6.4 คุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมของผู้นำ อันเป็นที่รับรู้โดยทั่วไป ประกอบด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น ความกล้าแสดงออก ความกระตือรือร้น และลักษณะเฉพาะภายใน เช่น ทัศนคติ ความสนใจ ซึ่งทำให้ผู้นำ มีความแตกต่างจากคนอื่น ซึ่งบุคลิกภาพของผู้นำมีอิทธิพลต่อสภาพการนำอย่างมาก แบบของผู้นำนั้นก็ถือเอาบุคลิกภาพของ ผู้นำมาเป็นเกณฑ์หนึ่ง ผู้นำ ที่มีบุคลิกภาพเป็นที่ต้องใจของผู้พบเห็นจะทำให้ผู้ตามและผู้คนรอบข้าง ต้องการร่วมงานด้วย ในขณะที่ผู้นำ ซึ่งมีบุคลิกภาพด้านลบก็อาจเกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ซึ่งบุคลิกภาพเป็นทั้งสิ่งที่แสดงออกให้เห็นได้ภายนอก และอยู่ภายในมิอาจเห็นได้หากผู้นำมิได้แสดงพฤติกรรมออกมา จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพของผู้นำเพื่อความเข้าใจในความแตกต่างของคุณลักษณะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กองบรรณาธิการ (2542, หน้า 67) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของมนุษย์ เป็นการกระทำที่ทำประจำ และสอดคล้องกัน มิใช่กระทำโดยบังเอิญเป็นครั้งคราว โดยบุคลิกภาพมีความสำคัญและสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งเกณฑ์ในการพิจารณาบุคลิกภาพแบ่งได้ 7 เกณฑ์ ดังนี้ (กวี วงศ์พุฒ, 2535, หน้า 9-10, 168-169)

เกณฑ์ทางกายภาพ หมายถึงรูปร่าง ความสูง ทรวดทรง สุขภาพ ประสาทสัมผัสต่าง ๆ

เกณฑ์ทางสมอง หมายถึงเชาวน์ปัญญา ความคิด ความจำ

เกณฑ์ความสามารถ ซึ่งอาศัยจากประสบการณ์และความถนัดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เกณฑ์ความประพฤติ แบบของการประพฤติของบุคคล อย่างสม่ำเสมอ

เกณฑ์ทางสังคม ได้แก่ ทัศนคติ หรือกริยาที่ปฏิบัติตนผู้อื่น

เกณฑ์ทางอารมณ์ การแสดงออกทางอารมณ์ ท่าทาง เช่น ใจเย็น ฉุนเฉียว

เกณฑ์กำ ลังใจ การแสดงออกเมื่อพบปัญหา ความสามารถต่อสู้อุปสรรคของชีวิต

พร้อมกันนี้ได้เสนอบุคลิกภาพของผู้นำ ว่าควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถโน้มน้าวใจผู้อื่น ความสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีวินัย มีการตัดสินใจที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และเข้ากับผู้อื่นได้ดี

ส่วนพระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุต.โต) (2539, หน้า 116-121) ได้สรุปว่าผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาชีวิต 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่หนึ่งการพัฒนาพฤติกรรม คือมีความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงาน มีวินัย (ศีล) ด้านที่สองพัฒนาจิตใจ คือมีแรงจูงใจ ใฝ่ดี (ฉันทะ) มีจิตสำ นึกในการฝึกตน มีแนวคิดในการส่งเสริมการเรียนรู้ มีความไม่ประมาท และด้านที่สาม พัฒนาปัญญา คือการรู้จักคิดด้วยหลักโยนิโสมนสิการ

1) ความสามารถในการปรับตัว การปรับตัว คือการปรับกาย ใจ ให้อยู่ในสังคมได้ในสภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีความสุข ซึ่งรูปแบบการปรับตัวของมนุษย์แบ่งได้ 3 แบบคือ แบบที่หนึ่งการสู้ คือการเผชิญหน้ากับอุปสรรคโดยไม่หลีกเลี่ยง สามารถแสดงเป็นพฤติกรรมทั้งในด้านสร้างสรรค์ เช่น เอาชนะด้วยความเพียร อดทน หรือในด้านทำ ลาย เช่น ใช้กำลัง ก้าวร้าว เป็นต้น แบบที่สองคือการหนี ทั้งกายหนี คือการออกจากสถานการณ์ที่เป็นอุปสรรคนั้น และใจหนีเป็นการปฏิเสธ ไม่ยอมรับ อาจเก็บกดหรือฝันเฟื่อง เป็นต้น และแบบที่สามคือการประนีประนอมเป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นจริง อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมาย วิธีการใหม่การปรับตัวแบบนี้จะไม่สู้แบบไม่ยอมถอย แต่ก็ไม่ยอมแพ้ หากแต่แสวงหาแนวทางสร้างความเป็นไปได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ในการปฏิบัติ อาทิ การหาสิ่งอื่นมาทดแทน เป็นต้นการจะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีนั้นต้องอาศัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก หลักแห่งความจริง (realism) คือจะต้องยอมรับและยึดหลักความจริง คิดพิจารณาเหตุผลให้รอบคอบถึงความเป็นไปได้ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ

ประการที่สองคือ หลักแห่งความมีใจกล้าพอ (commitment) พร้อมจะเผชิญกับความเสี่ยงหรืออุปสรรคที่ต้องเกิดขึ้นโดยไม่หวั่นเกรง

หลักการสุดท้ายคือการยอมรับตนเอง (self-acceptance) เป็นการทบทวนตนโดยละเอียดว่ามีความมุ่งหวังอะไร มีความสนใจด้านใด ต้องเข้าใจ ยอมรับตนเองได้ทั้งในแง่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว รู้จักจุดอ่อนของตน และเรียนรู้ว่าทำ อย่างไรจึงอยู่กับผู้อื่นได้ (กันยา สุวรรณแสง, 2533, หน้า 63, 83, 97-133)

2) ความเป็นธรรมชาติ การตัดสินหรือประเมินผู้ใดนั้นมิใช่การดูที่การกระทำเพียงครั้งเดียวหากแต่ต้องดูการแสดงออกที่ต่อเนื่องของบุคคลนั้น สำหรับผู้นำก็เช่นเดียวกัน การแสดงออกของผู้นำ เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานสูง หากผู้นำ ต้องการจะสร้างความร่วมแรงร่วมใจจากผู้ร่วมงานผู้นำ ก็ต้องเป็นผู้ที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมกับบทบาทผู้นำ โดยการแสดงออกนั้นเป็นการกระทำที่สม่ำเสมอ ผู้นำที่ได้รับความรักใคร่นับถือจากผู้อื่นนั้น มักเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยไมตรีดีอยู่เป็นนิจ ให้ความสำคัญกับผู้อื่น มีความจริงใจ ชื่นชมผู้อื่นเป็นให้กำลังใจผู้อื่นเสมอ ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็นและที่สำคัญอีกประการนั่นคือผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่รู้จักการให้ด้วย น้ำใจจริงแท้ ด้านการทำงานนั้นผู้นำ ยังต้องมีความแนบเนียนในการทำงานซึ่งถือเป็นศิลปะที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ โดยผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง มีจุดยืนที่ชัดเจนแต่ไม่ใช่คนแข็งกร้าวหากแต่ต้องมีศิลปะในการโอนอ่อนผ่อนตาม ยืดหยุ่นในบางสถานการณ์ ความแนบเนียนนี้สามารถได้มาจากการฝึกหัด การเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการได้อ่าน ได้ศึกษาที่สำคัญต้องสามารถนำสิ่งที่ศึกษามาใช้ให้เป็น ผู้นำที่บริหารงานได้อย่างเป็นธรรมชาตินั้นคือผู้นำที่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ของตนให้เหมาะสมกับธรรมชาติสภาพแวดล้อมของสิ่งที่ตนบริหารอยู่ ไม่ว่าจะเป็นธรรมชาติของผู้ตาม ธรรมชาติขององค์กร ธรรมชาติของชุมชน ฯลฯ เมื่อเข้าใจธรรมชาติของสิ่งนั้นผู้นำก็จะสามารถใช้ความรู้ของตนมาบริหารได้อย่างแนบเนียน เป็นธรรมชาติ (ประสาน มฤคพิทักษ์, 2533, หน้า 9-12, 44-46; กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 33)

3) ความยึดมั่น มุ่งมั่น ความมุ่งมั่น คือ ความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ มีความคาดหวังในใจเสมอว่าสิ่งนั้นจะสำเร็จได้ ซึ่งแสดงถึงความมั่นคงต่อเป้าหมายที่มีคุณค่า จุดเริ่มต้นของความมุ่งมั่นนั้นเริ่มที่การตระหนักในความสำคัญของสิ่งที่กระทำอย่างแท้จริงซึ่งจะช่วยผลักดันให้ทุ่มเทแรงกาย แรงใจ ฝ่าฟันอุปสรรคนานับประการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้จงได้แต่ลำพังเพียงความมุ่งมั่นก็มิได้หมายความว่าจะทำให้ประสบความสำเร็จเสมอไป หากยังต้องอาศัยความขยันและพากเพียรในการหมั่นปฏิบัติ ฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, หน้า 2-9) สอดคล้องกับกิติ ตยัคคานนท์ (2534, หน้า 34) ได้กล่าวถึงความมุ่งมั่นในตัวผู้นำ นั้นสะท้อนได้จากความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อดทนต่อความยากลำ บากและเหน็ดเหนื่อย โดยจิตใจมั่นคงที่จะทำงานให้สำเร็จไม่ว่าจะพบอุปสรรคใดก็ตาม ความมุ่งมั่นนี้ทำให้ผู้นำ มีสมาธิและกำลังใจในการทำงานต่อไปสามารถบังคับจิตใจของตนเองให้จดจ่ออยู่กับงานได้

4) ความว่องไว ตื่นตัว ผู้นำที่มีความว่องไว ตื่นตัวเสมอนั้นต้องเป็นผู้นำที่มีสุขภาพแข็งแรงกระตือรือร้น มีจิตใจที่เบิกบาน แจ่มใส การพัฒนาตนให้เป็นคนว่องไวนั้นมีวิธีการดังนี้ เริ่มจากการที่ไม่เป็นคนโลเล ตัดสินใจยาก ควรมีความกล้าหาญในการตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ต่อมาต้องเตือนตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้ว่องไว กระฉับกระเฉง ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง หรือเอาอย่างผู้ที่เกียจคร้าน ต้องฝึกทำงานอย่างมีสมาธิเพราะทำให้ได้งานที่มีคุณภาพ ใช้ความคิดในการทำงานเพื่อหาวิธีลัด หาทางลดขั้นตอน หรือพัฒนาวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมเสมอ เมื่อปฏิบัติจนเป็นนิสัยก็จะทำให้ผู้นำ มีความตื่นตัวเสมอ (สมิต อาชวนิจกุล, 2543, หน้า 96-98) ทั้งนี้ความตื่นตัวรวมถึงการยอมรับในวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 38) จะเห็นได้ว่าคุณสมบัตินี้เริ่มต้นจากการมีสุขภาพที่แข็งแรงอันเป็นพื้นฐานให้สภาพร่างกายสามารถเคลื่อนไหวได้อย่างรวดเร็ว ว่องไว มีประสาทที่พร้อมในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นความตื่นตัวในการรับรู้และตอบสนอง ทั้งนี้ภาระงานของผู้บริหารมีหลากหลายและต้องปฏิบัติภารกิจในสถานที่และบุคคลมากมาย ดังนั้นผู้บริหารที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอจะเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่สดใสได้ดี พร้อมกันนี้การปฏิบัติงานที่ว่องไวยังช่วยเสริมให้งานสำเร็จโดยไม่คั่งค้าง

5) การมีอำนาจเหนืออำนาจ หมายถึงความสามารถที่ทำให้บุคคลอื่นทำตามที่ผู้ใช้อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถทำสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ตามความต้องการ โดยอำนาจของผู้นำอาจแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคลากรและสภาพการทำงาน โดยแหล่งที่มาของอำนาจนั้นสามารถจำแนกเป็น 6 แหล่ง ได้แก่ แหล่งแรกอำนาจตามกฎหมาย (legitimate power) เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร แหล่งที่สองอำนาจจากการให้รางวัลหรืออำนาจในการให้คุณ (reward power) ซึ่งเกิดได้จากผู้นำที่สามารถจัดหารางวัลที่มีคุณค่าให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะใช้ได้ดีเมื่อรางวัลที่จัดให้นั้นตรงกับความต้องการ แหล่งที่สามอำนาจในการลงโทษ (coercive power) เป็นอำนาจจากการที่ผู้นำสามารถลงโทษผู้อื่นได้ แต่ต้องใช้อย่างระมัดระวังหากใช้ไม่เหมาะสมอาจเกิดการต่อต้านผู้นำได้ จึงควรใช้โดยมีการมีข้อตกลงในการลงโทษร่วมกันแหล่งที่สี่อำนาจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ที่เกิดจากการมีข้อมูลข่าวสารมาก (informational power) เป็นอำนาจจากความสามารถของผู้นำที่จะเข้าถึงและควบคุมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจทางการบริหารได้ถูกต้องยิ่งขึ้น แหล่งที่ห้าอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert power) เป็นอำนาจจากทักษะ ความรู้ความสามารถส่วนตัวของผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องใด ๆ จนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน แหล่งที่หกอำนาจที่เกิดจากการอ้างอิง (referent power) เกิดจากความสามารถของผู้นำที่สร้างความเคารพและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ เลื่อมใสแล้วจะเต็มใจปฏิบัติงานเต็มความสามารถ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2539, หน้า 394-396; เสนาะ ติเยาว์, 2544, หน้า 186-188) นอกเหนือจากการพิจารณาแหล่งอำนาจของผู้นำแล้ว การศึกษาวิธีการใช้อำนาจของผู้นำก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งผู้นำสามารถใช้อำนาจได้ 3 แบบ ได้แก่

แบบที่หนึ่งผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำที่ใช้ตนเองเป็นศูนย์กลางชอบใช้อำนาจ ทำให้งานสำเร็จเร็ว แต่ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกคับข้องใจขวัญกำลังใจตกต่ำ

แบบที่สองผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะการทำงานร่วมกัน ทำให้งานสำเร็จได้ดี และช่วยสร้างให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่น มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

แบบที่สามคือผู้นำแบบเสรีนิยม ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานตามสบาย หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ แสดงถึงความเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบ ขาดระเบียบ ไม่มีทิศทางการทำงาน ผลที่เกิดขึ้นอยู่กับลักษณะผู้ร่วมงาน หากผู้ร่วมงานมีความสามารถสูงก็อาจพึงพอใจ งานลุล่วง แต่หากผู้ร่วมงานมีความสามารถต่ำก็จะนำมาซึ่งการขาดขวัญ ไร้ระเบียบ งานไม่สำเร็จ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535ข, หน้า 207-208)

6) การควบคุมอารมณ์ ส่วนสำคัญของผู้มีบุคลิกภาพดีคือการมีสุขภาพจิตใจที่ดี ซึ่งความมีสุขภาพจิตดีนั้น สอดคล้องกับการมีความฉลาดทางอารมณ์ (EQ: emotional quotient) ซึ่งเป็นความสามารถควบคุมอารมณ์ต่าง ๆ ของตนเอง ซึ่งอารมณ์ของคนเรามีทั้งอารมณ์ด้านบวก เช่นความสุข ความรัก และอารมณ์ด้านลบ เช่น โกรธ เกลียด เจ็บปวด เป็นต้น ซึ่งผู้มีความฉลาดทางอารมณ์สูงนั้นจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีกว่า สามารถรับความกดดัน ความเปลี่ยนแปลง เป็นคนค่อนข้างเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นอย่างดี (กองบรรณาธิการ, 2543, หน้า 41-43)

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 127-128) และธีระ ชัยยุทธยรรยง (2544, หน้า 37-38) ได้กล่าวถึงผู้นำ ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ว่าต้องเป็นผู้ที่รู้จัก เข้าใจตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตน พร้อมทั้งต้องมีความเข้าใจผู้อื่น มีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสม มีความสามารถจัดการปัญหา และความตึงเครียดทางอารมณ์ และต้องรู้จักนำพลังแห่งอารมณ์ความรู้สึกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองสอดคล้องกับแนวคิดของอารี พันธ์มณี (ม.ป.ป., หน้า 127-128)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ซึ่งสรุปลักษณะของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ได้ว่าต้องเป็นผู้สามารถสร้างความสมดุลให้ชีวิตได้มีความสอดคล้องระหว่างตัวตนที่เป็นจริง (real self) และตัวตนที่อยากเป็น (ideal self) เป็นผู้มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง รู้จักตนเอง ยอมรับและรู้สึกดีกับตนเอง มีทัศนคติต่อโลกแบบ I'm OK, you're OK. เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการกับตนเอง มีศิลปะในการใช้ชีวิต เป็นผู้มีความรู้สึกนึกคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี ยอมรับสภาพความเป็นจริง สามารถสร้างกำลังใจและความสุขให้เกิดขึ้น เป็นผู้มีความสามารถเอาชนะความกลัว กล้าเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทาย เป็นผู้ที่ไม่เก็บกดหรือฝังใจกับความรู้สึกผิดจนกระทำ การด้านลบต่อตนเอง เป็นผู้พอใจในตนเอง พอใจในสิ่งที่ตนมี ค้นพบศักยภาพของตน

7) ความกระตือรือร้น ความกระตือรือร้น ความกระฉับกระเฉงว่องไว เป็นการแสดงออกซึ่งความสนใจ เอาใจใส่ สนใจในการทำงานให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงานนั้นสามารถฝึกได้ด้วยการสร้างนิสัยการทำงานทันที ไม่ผัดผ่อนหรือมีข้ออ้างต่าง ๆ เพื่อไม่ต้องทำงาน ต่อมาสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน เพื่อเป็นพลังเป็นความหวังในการทำงานทำให้เรามีความต้องการทำงานให้สำเร็จด้วยความสนุกและเต็มใจพร้อมกันนี้ควรมีการฝึกความกระตือรือร้นลงมือปฏิบัติงานอย่างว่องไว ไม่เฉื่อยชา ผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีความกระตือรือร้นจะสร้างอิทธิพลต่อตัวผู้ร่วมงาน ให้มีความรู้สึกสดชื่นพลอยกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วยการสร้างความกระตือรือร้นให้แก่ตนเองนั้นสามารถทำได้ด้วยการนึกถึงผลสำเร็จของงานจะทำให้เกิดพลังในการกระตุ้นตนเองได้ในทางพุทธศาสนามีธรรมะที่พูดเรื่องความเพียรความขยัน เรื่องอิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะสร้างให้มีความรักในงาน วิริยะ สร้างให้มีความเพียรในงาน จิตตะ สร้างความเอาใจใส่ในงาน และวิมังสา มีการไตร่ตรองในผลงาน ซึ่งสิ่งนี้ก็จะช่วยสร้างให้เกิดความรักในงานนำ มา ซึ่งความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีได้เช่นกัน (ฉลอง มาปรีดา, 2537, หน้า 36 และสมิต อาชวนิจกุล, 2543, หน้า 54-57)

8) ความกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่โดดเด่นในตัวของผู้นำ เพราะผู้นำมีภารกิจต้องนำผู้ตามให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล่าวคือความกล้าคิดในต่างมุม กล้าเสนอความคิดเห็น ความกล้าทำ คือกล้าที่จะทำเป็นตัวอย่างทำในสิ่งใหม่สร้างสรรค์ ความกล้านำ คือกล้าตัดสินใจ กล้าบริหารสิ่งที่เป็นนามธรรม และกล้าเปลี่ยนแปลง คือผู้นำแสดงออกถึงการให้คุณค่าต่อการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้นำจะเปิดเผยถึงความต้องการ ความคิดเห็นทัศนคติ หรือความรู้สึกผ่านการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษากายที่เหมาะสมอันทำให้กลุ่มรับรู้ความคิด ความต้องการของผู้นำ แต่ความกล้าแสดงออกของผู้นำนั้นต้องมีขอบเขตของความกล้าเพื่อมิให้ทำให้เกิดผลที่เสียหายแก่ตนเองได้ซึ่งปัจจัยที่นำมาพิจารณานี้คือ 7Cs ได้แก่

ความคิดความเชื่อในสิ่งที่เห็นว่าดีงาม (conviction) มี

ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้น ๆ (compassion)

มีมโนธรรม มีสติในการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรหรือไม่ควรทำ (conscience)

มีความฉลาด มีเหตุผลของประเด็นต่าง ๆ (cleverness)

มีความเห็นเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ รู้จัก แก้ไข เข้าใจในผลดีและเสียที่อาจเกิดขึ้น (connection)

มีความยึดมั่นในความกล้าหาญอย่างคงเส้นคงวา (commitment) และ

มีบุคลิกเป็นแบบฉบับของตน กล้าแสดงออกอย่างถูกกาลเทศะ (character) (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2544, หน้า 7-35 และรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 37)

9) ความมีอิสระ เสรีภาพ คือการมีสิทธิในการเป็นตัวของตัวเองทั้งด้านความคิด การกระทำอุดมคติของตนเองที่ไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น ด้วยภาระของผู้นำที่ต้องสร้างเป้าหมาย กำหนดแผนแห่งความคิดและการปฏิบัติ จึงทำให้ผู้นำที่สร้างสรรค์ควรเป็นทั้งนักฝันและนักทำสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ยากหากผู้นำมิมีความคิดที่เป็นอิสระ พร้อมจะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ไม่ได้ยึดติดกับรูปแบบหรือวิธีการดั้งเดิม พร้อมกันนี้ผู้นำที่ค้นพบตนเองตระหนักในความสามารถ ทักษะสมรรถภาพต่าง ๆ ของตนและรู้จักใช้ความสามารถนั้นอย่างเป็นตัวของตัวเองมากที่สุดก็จะทำให้ภาพลักษณ์ของผู้นำเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว จึงนับเป็นความอิสระที่จะไม่ต้องเหมือนใคร ในขณะเดียวกันก็ไม่ขัดแย้งกับผู้อื่น (เจษฎา ทองรุ่งโรจน์, 2543, หน้า 35-38, 103) อิสระ เสรีภาพของผู้นำ ยังสามารถทำให้ผู้นำไม่ยึดติดกับลาภ ยศ สรรเสริญ จึงยิ่งทำให้ผู้นำสามารถตัดสินใจ โดยปราศจากอิทธิพลใด ๆ มาครอบงำ คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่หวาดกลัวต่อการถูกโยกย้ายถอดถอนผู้นำจะกล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทดลองระบบงานแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมการทำงานให้เกิดขึ้น

10) มีความแน่วแน่ ความแน่วแน่ เป็นความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างจริงจังเพื่อให้ได้สิ่งที่ตั้งความหวังไว้ ผู้ที่มีความตั้งใจอย่างแรงกล้านี้สะท้อนจากการเป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็งไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาและอุปสรรคใด ๆ ที่เกิดขึ้น ยังคงมีความพยายามเสมอที่จะสู้ต่ออุปสรรคต่อไป

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2543, หน้า 27-31) แบ่งระดับของผู้มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่แรงกล้าไว้ 3 ประเภทได้แก่

ประเภทแรก พวกงานหนักไม่เอา งานเบาไม่สู้ กลัวต้องรับผิดชอบ กลัวอุปสรรค ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร์

ประเภทที่สอง พวกไม่ค่อยมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ยอมพ่ายแพ้ต่ออุปสรรคโดยง่าย ดูถูกความสามารถของตนเอง

ประเภทสุดท้าย พวกที่มีจิตใจมั่นคงเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวพร้อมเผชิญปัญหา และการได้เผชิญกับปัญหานี้จะทำให้บุคคลประเภทหลังเกิดการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งและมีพัฒนาการที่ดี ดังนั้นความตั้งใจแน่วแน่จึงเป็นคุณสมบัติอันสำคัญยิ่งที่จะทำให้ผู้นำ สามารถปฏิบัติภารกิจที่ยากลำบากอย่างได้ผล

11) ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการคิดถือเป็นหนึ่งในทักษะที่สำคัญของนักบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนก็ต้องใช้ทักษะด้านความคิดในการวางแผน แก้ไขปัญหา พัฒนางาน โดยการคิดอย่างสร้างสรรค์จะทำให้องค์กรได้พัฒนาเพื่อสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม อันความรู้จักคิดหรือคิดเป็นนี้ มีการกล่าวไว้ในหลักการคิดของพุทธศาสนา นั่นคือ โยนิโสมนสิการ หมายถึงการคิดอย่างมีระเบียบ หรือคิดตามแนวทางของปัญญา ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญของคุณลักษณะบริหารโรงเรียน ซึ่งมีด้วยกัน 10 แบบได้แก่ (พระราชวรมุนี (ประยุทธ์ ปยุต.โต), 2530, หน้า 157-184)

แบบที่หนึ่งวิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย พิจารณาปัญหา และทางแก้ไขจากสาเหตุ

แบบที่สองวิธีคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบพิจารณาสภาวะของสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นส่วน ๆ จนเข้าใจอย่างถูกต้อง

แบบที่สามวิธีคิดแบบรู้เท่าทันธรรมดา เข้าใจว่าเป็นธรรมชาติของสิ่งนั้น ๆ

แบบที่สี่วิธีคิดแบบแก้ปัญหา หรือวิธีคิดแบบอริยสัจเริ่มต้นจากปัญหาหรือทุกข์ แล้วสืบหาสาเหตุเพื่อแก้ไข พร้อมกันนั้นก็กำหนดเป้าหมาย คิดวางวิธีปฏิบัติที่จะแก้ไขเหตุปัญหานั้น

แบบที่ห้าวิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ ต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหลักการกับจุดมุ่งหมายให้ถ่องแท้เสียก่อนลงมือทำ

แบบที่หกวิธีคิดแบบคุณโทษและทางออก มองให้ครบทั้งข้อดี ข้อเสียก่อนตัดสินใจ

แบบที่เจ็ดวิธีคิดแบบรู้คุณค่าแท้ คุณค่าเทียมเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่แท้จริง สามารถเลือกใช้และปฏิบัติตนให้ชีวิตมีคุณค่าอย่างแท้จริงมากขึ้น

แบบที่แปดวิธีคิดแบบอุบายปลุกเร้าคุณธรรม ช่วยให้เกิดการกระทำที่ดีงาม เกิดความระมัดระวังต่อความคิดในด้านลบของตน และหันมาใช้ความคิดเพื่อสร้างสรรค์

แบบที่เก้าวิธีคิดแบบเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน ไม่ยึดติดกับอดีตหรือฝันเลื่อนลอยเกี่ยวกับอนาคต แต่มีสติกับภารกิจปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

แบบที่สิบวิธีคิดแบบภิวัชชวาท การมองและแสดงความจริงโดยแยกแยะให้เห็นครบทุกแง่มุมทำให้ความคิดและการวินิจฉัยแยกเรื่องต่าง ๆ ชัดเจน ตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องใช้ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดแนวคิดทัศนะ และวิธีการใหม่ ๆ ในการสร้างให้โรงเรียนพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความคิดริเริ่มเป็นพลังเงียบที่ถ่ายทอดลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีโอกาสปฏิบัติงานโดยคิดพัฒนางานด้วยตนเอง เกิดวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ ซึ่งในปัจจุบันมีการพบเชาว์ปัญญาในการสร้างสรรค์ หรือ CQ (creativity quotient) โดยผู้ที่มีลักษณะคิดสร้างสรรค์สูงนี้ สังเกตได้

จากการมีพฤติกรรมดังนี้ มีความสามารถคิดแบบไม่มีกฎเกณฑ์ได้ดีกว่าคนทั่วไป ช่างสังเกตปฏิกิริยาไวต่อความรู้สึก สามารถเรียบเรียงความคิดและถ่ายทอดเป็นรูปธรรมได้ เป็นตัวของตัวเองสูง มีพรสวรรค์หรือความสามารถพิเศษในด้านที่ตนสนใจ สนใจศาสนา ปรัชญา เข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรมและสามารถนำ มาเรียบเรียงใหม่ได้ มักต่อต้านหรือตั้งข้อสงสัยในแบบแผนและอำนาจนิยม มักมีความสามารถพลิกแพลงและรักการผจญภัย มักต่อต้านและไม่ค่อยยินยอมที่จะปฏิบัติตามแบบแผนที่เคยทำ สืบทอดกันมา มีความสามารถใน การจำแนกถูก-ผิด ดี-เลว มีสัมผัสที่หก สามารถแก้ปัญหาที่ยากได้ (กองบรรณาธิการ, 2542, หน้า 61-64)

12) จริยธรรม ความมีจริยธรรมของผู้นำ นั้นถือเป็นคุณค่าของตัวผู้นำเอง สิ่งนี้จะสร้างความจงรักภักดี ความไว้วางใจทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในทางพุทธศาสนา มีคำสอนถึงการดำเนินชีวิตอย่างชอบธรรมซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางสร้างจริยธรรมการบริหารได้แก่ มรรค 8 อันประกอบด้วย

สัมมาทิฏฐิ ความเห็นชอบในสิ่งที่ดีงาม

สัมมาสังกัปปะ คือ ดำ ริชอบในสิ่งที่ดีงาม

สัมมาวาจา คือเจรจาชอบ

สัมมากัมมันตะ คือกระทำ ชอบ

สัมมาอาชีวะ คือเลี้ยงชีพชอบ

สัมมาสติ คือมีสติในการปฏิบัติงาน

สัมมาสมาธิ คือมีสมาธิในการปฏิบัติงาน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 196-197)

การที่ผู้บริหารจะเสริมสร้างจริยธรรมให้เกิดแก่ตนควรสนใจในองค์ประกอบ 2 ประการที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ องค์ประกอบแรก ปรโตโฆสะ หมายถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจหมายถึง กัลยาณมิตรเป็นหลัก คือหากได้ผู้ให้คำ แนะนำ ที่ดี ทั้งจากบุคคลใกล้ชิดและสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่เกื้อกูลกัน ก็จะปลูกฝังให้เกิดจริยธรรมในการดำเนินชีวิต องค์ประกอบที่สองได้แก่ โยนิโสมนสิการ คือ การใช้สติปัญญาพิจารณาเหตุผล ใช้ความคิดให้ถูกวิธี คิดเห็นตามหลักความสัมพันธ์ของเหตุปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งสององค์ประกอบนี้เป็นส่วนช่วยให้ผู้บริหารได้ระลึกตนในการปฏิบัติตัวให้บริหารอย่างมีจริยธรรมอยู่เสมอ (บุญมี แท่นแก้ว, 2541, หน้า 90)

13) ความสามารถใช้ทรัพยากร ปัจจัยอันเป็นทรัพยากรภายในโรงเรียนนั้นมีหลากหลายซึ่งสามารถนำมาแบ่งเป็นหมวดหมู่เพื่อการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณภาพได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการงบประมาณ การจัดการวัสดุอุปกรณ์ การจัดการสื่อการเรียนการสอนในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นนักบริหารควรมีคุณสมบัติของนักระดมทรัพยากรที่มีความสามารถมาทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยบรรยากาศของความร่วมมือ โดยเป็นตัวเชื่อมอำนวยความสะดวกให้เกิดการทำงานร่วมกันของทีมงานที่มีความสามารถ เพื่อแสวงหาวิธีการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ซึ่งผู้บริหารที่จะปฏิบัติภารกิจนี้ได้ก็ต้องมีทักษะด้านมนุษย์ สร้างมิตรภาพที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน (กอบกุล โมทนา, 2538, หน้า 109-122) ส่วนต่อการจัดการงบประมาณ ผู้บริหารควรสร้างระบบการจัดงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (performance-based budgeting) ซึ่งเป็นการบริหารงบประมาณเป็นแนวทางที่ครบวงจรตั้งแต่วางแผน การจัดสรรงบประมาณ การจัดการที่เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ข้อดีของการจัดการงบประมาณแบบนี้คือทำให้สามารถเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้การใช้จ่ายที่คุ้มค่ามีการปรับปรุงผลลัพธ์ให้ดีขึ้นในครั้งต่อไปได้ (สมศักดิ์ วิราพร, ม.ป.ป., หน้า 118) ด้านการจัดการวัสดุอุปกรณ์ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบพัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียนอย่างรัดกุมทั้งเรื่องการเบิก การยืมการจัดซื้อ การจำหน่ายวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ พร้อมทั้งควรจัดตั้งคณะกรรมการร่วมดูแลงานด้านนี้มีการจัดทำบัญชีทะเบียนอย่างรัดกุม ซ่อมแซม บำรุงรักษา จัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์ให้อยู่ในสภาพดีอยู่เสมอ ด้านการจัดการสื่อการเรียนการสอน ผู้บริหารควรดูแลให้มีการใช้สื่อการสอนอย่างเกิดประโยชน์คุ้มค่า สอดคล้องกับบทเรียนและกิจกรรมการสอน ทั้งนี้สื่อการสอนควรสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมเป็นสื่อที่สามารถบูรณาการได้ในหลายวิชา การจัดหา ใช้งาน การบำรุงรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนนั้นเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนสอดแทรกอยู่ในทุกกิจกรรมบริหารของผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงไม่ควรละเลยในการให้ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (ธวัชชัย เปรมปรีดิ์, 2543, หน้า 1-10, 17-24)

14) ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ถือเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งจะแสดงออกโดยการมีความพยายามที่จะช่วยเหลือตนเองก่อนเสมอ รู้จักนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตน แม้จะพบแรงกดดันหรือภาวะวิกฤติก็สามารถอยู่ในอาการสงบได้ ใคร่ครวญความคิดของผู้อื่นก่อนตัดสินใจเชื่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

มีความเชื่อว่าทุกสิ่งเป็นไปได้หากพยายาม มีแนวคิดทางบวก (positive thinking) เสมอ และมีความกล้าคิดกล้าพูดในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงาม (กันยา สุวรรณแสง, 2533, หน้า 26, สมิต อาชวนิจกุล, 2543, หน้า 92-93 และรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 37) ซึ่งความมั่นใจในตนเองนี้มีความสัมพันธ์กับความเป็นตัวของตัวเองดังที่ หลวงวิจิตรวาทการ (2531, หน้า 102) ให้ความหมายของความเป็นตัวของตัวเองว่าบุคคลต้องมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง ใช้ปัญญาตรึกตรองหาเหตุผลจนเกิดข้อเท็จจริงก่อนที่ตัดสินใจหรือเลือกดำเนินการสิ่งใด ๆ และเมื่อเลือกหรือตัดสินใจแล้วก็จะยืนยันสิ่งนั้นอย่างมั่นคง

ประสงค์ อาสา (2535, หน้า 257-263) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้ที่เป็นตัวของตัวเอง อันได้แก่ บุคคลที่มีความหนักแน่นได้ในสภาพการณ์ที่ไม่พึงพอใจ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง ใช้ความสามารถทำงานจนประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้น ใจกว้าง มีเป้าหมายแน่นอน มีสติ อ่อนน้อมเป็นมิตรต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้ที่จะแก้ไข มีความสามารถในการสื่อสาร และลงมือทำทุกอย่างอย่างดีที่สุด

15) ความมีพลังในการสร้างความมั่นใจแก่ผู้อื่น หากสังเกตผู้นำ ผู้มีชื่อเสียงในโลกจะพบว่าต่างมีลักษณะบางอย่างที่ทำให้มีพลังภายอยู่ในตัวตลอดเวลา ซึ่งผู้ร่วมงานจะสัมผัสได้ถึงพลังนั้นและเสมือนว่าพลังดังกล่าวจะส่งมายังผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกเคารพยำเกรง เชื่อถือ มั่นใจในตัวผู้นำ นักจิตวิทยาได้ศึกษาถึงลักษณะดังกล่าวโดยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลจากบุคลิกภาพของผู้นำ หากแต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจน (กวี วงศ์พุฒ, 2535, หน้า 12) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสนาะ ติเยาว์ (2544, หน้า 202-203) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มีบารมี (Charismatic leadership) ผู้นำที่มีบารมีมักจะสร้างเป้าหมายที่เหมือนเป็นความคิดฝันให้เป็นจริงได้ ผู้นำ ใช้อำนาจที่รู้สึกได้หรือรู้สึกไม่ได้สู่ความสำเร็จ ดึงดูดใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกคล้อยตามได้มาก เช่น รู้สึกตื่นเต้น ท้าทาย อยากทดลองร่วมปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายนั้น โดยคุณลักษณะผู้นำแบบนี้ได้แก่

ประการแรกมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ศรัทธาในความถูกต้องอย่างแรงกล้า

ประการที่สองมีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ที่นำ สู่อนาคตที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม ยิ่งผู้นำแสดงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับสภาพปัจจุบันได้มากเพียงใดก็จะยิ่งสร้างความคล้อยตามจากผู้ร่วมงานได้มากเท่านั้น

ประการที่สามสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ จึงถือเป็นการใช้อำนาจจูงใจให้บุคคลคล้อยตามได้มาก

ประการที่สี่มีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง จะทุ่มเท อุทิศตัวเพื่อเดินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ประการที่ห้ามีพฤติกรรมที่แปลกใหม่ไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติเดิม สร้างความประหลาดใจและความนิยมชมชอบแก่ผู้ตามจนสามารถชักนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการได้

ประการที่หกแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และ

ประการสุดท้ายสามารถวิเคราะห์ ประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้เหมาะสม รู้จังหวะ รู้โอกาส

16) ความอดทนต่อความเครียด ผู้บริหารมีงานในความรับผิดชอบมากและกิจกรรมในการบริหารก็อาจทำให้ผู้บริหารเกิดความเครียดได้ ซึ่งความเครียดนี้นำมาซึ่งความผิดปกติแก่ร่างกายและจิตใจ เมื่อเราเครียดจะทำให้เกิดโรคต่าง ๆ อาทิ โรคแผลในกระเพาะอาหาร ความดันโลหิตสูง เป็นต้น พร้อมทั้งอาจมีอาการใจสั่น หน้ามืด เหงื่อออกมาก คลื่นไส้อาเจียน เจ็บหน้าอก ท้องอืด ฯลฯ ซึ่งเมื่อไปพบแพทย์จะตรวจไม่พบความผิดปกติ นั่นเพราะอาการเหล่านั้นเป็นผลมาจากความเครียด ความไม่สบายทางจิตใจนั่นเอง (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 95-96)

การขจัดความเครียดหรือความกังวลนั้นมีหลักปฏิบัติตนดังนี้

ประการแรกอย่าคาดหวังผลสำเร็จไว้สูงเกินไป

ประการที่สองไม่หมกมุ่น ครุ่นคิดอยู่ตลอดเวลา ควรทำตัวออกจากปัญหาบ้างเพื่อมีเวลาทำให้สมองปรอดโปร่งแล้วค่อยกลับมาแก้ไขปัญหาใหม่

ประการที่สามมองผู้อื่นและโลกในแง่ดี ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อชีวิต สร้างกำลังใจในการต่อสู้ปัญหา ประการที่สี่คิดว่าตนเองมีคุณค่า

ประการที่ห้าพยายามระงับการแสดงความโกรธที่รุนแรง

ประการที่หกรู้จักการระบายความคิดความรู้สึกที่ไม่พอใจออกมา เพราะหากสะสมเอาไว้รังแต่จะบ่มเพาะความเครียดต่อไป การระบายจะช่วยทำให้เราได้ปลดปล่อยและได้ทบทวนการกระทำของตนเอง

ประการที่เจ็ดรู้จักยืดหยุ่น ผ่อนสั้นผ่อนยาว

ประการที่แปดอย่าเป็นคนเก็บตัว แต่ควรออกไปเปิดหูเปิดตา พูดคุยกับผู้อื่น ทำกิจกรรมที่สนใจร่วมกับเพื่อนฝูงบ้าง

ประการที่เก้าใช้เหตุผลและความเป็นจริงในการตัดสินใจ ไม่ใช้อารมณ์

ประการที่สิบหลีกเลี่ยงสถานการณ์อันเลวร้าย รุนแรง เช่น การทะเลาะทำร้ายร่างกาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ประการที่สิบเอ็ดผ่อนคลายความเครียดด้วยการพักผ่อนหย่อนใจหาความเพลิดเพลิน

ประการที่สิบสองผ่อนคลายความเครียดด้วยตนเองจากการทำ สมาธิ

ประการที่สิบสามการหาที่พึ่งทางใจ ยึดมั่นในศาสนา ธรรมะ

ประการที่สิบสี่เปลี่ยนบรรยากาศที่พักหรือที่ทำงาน

ประการที่สิบห้ารักษาสุขภาพให้แข็งแรง

ประการที่สิบหกพักผ่อนให้เพียงพอ

ประการที่สิบเจ็ดเรียนรู้วิธีการทำงานโดยไม่เครียด เช่น ไม่ควรทำ งานระยะเวลานานติดต่อกันเป็นต้น (กันยา สุวรรณแสง, 2533, หน้า 193-198)

จากคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า บุคลิกภาพส่งผลให้ผู้นำมีความแตกต่างกันทั้งนี้ ผู้นำแต่ละบุคคลอาจมีคุณลักษณะเด่นบางประการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับว่าผู้นำจะใช้การนำของตนกับกลุ่มบุคคลใด สถานการณ์ใด การสร้างคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพนี้หากผู้นำใช้อย่างเหมาะสมก็จะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน แต่หากใช้บางคุณลักษณะมากไปหรือน้อยเกินไปก็ทำให้ขาดสมดุล ซึ่งการแสวงหา สมดุลของการใช้การนำ ที่มีประสิทธิภาพถือเป็นศิลปะที่ผู้นำต้องเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ของตนเป็นสำคัญ

2.6.5 คุณลักษณะผู้นำ ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน

คุณลักษณะผู้นำ ด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) หมายถึงความสามารถในการจัดการกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีนิสัยรักการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นผู้นำต้องมีและใช้คุณลักษณะของตนเพื่อปฏิบัติงานด้านการบริหารและส่งเสริมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน โดยคุณลักษณะดังกล่าวครอบคลุมถึงแรงขับความต้องการประสบความสำเร็จ ความรับผิดชอบ การริเริ่ม การต่อสู้อุปสรรค ความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ และความมุ่งผลสำเร็จของงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) แรงขับ/ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการประสบความสำเร็จเป็นแรงขับที่สำคัญซึ่งทำให้ผู้บริหารทุ่มเทให้การทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจทั้งของ Maslow, Herzberg และ McClelland ต่างกล่าวถึงความต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งมนุษย์มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และมุ่งมั่นเพื่อให้ตนได้บรรลุเป้าหมายนั้น หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าผู้ที่มุมานะเพื่อประสบความสำเร็จหรือพัฒนากิจกรรมของตนให้สำเร็จในระดับดีเยี่ยมคือผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งทำให้คาดเดาพฤติกรรมได้ว่าจะเป็นคนที่เอาการเอางาน รับผิดชอบ และสำหรับผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จจะกล้าเสี่ยงที่จะทดลองทำ เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายของตนรางวัลที่รับมักตอบสนอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครินทร

ความต้องการด้านจิตใจ เช่น ประกาศยกย่องชมเชย ให้อำนาจตามความเหมาะสม เป็นต้น (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 309-333)

ผู้นำ ในปัจจุบันผู้ต้องปฏิบัติงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและวิทยาการที่ทันสมัย ทำให้องค์กรต้องพัฒนาเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำ จึงมิเพียงแต่ต้องมีเป้าหมายแห่งความสำเร็จของตนเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีความต้องการประสบความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งความต้องการนี้จะเป็นพลังสำหรับองค์กรในการผลักดันนโยบายหรือแนวคิดใหม่ให้เกิดผลในทางปฏิบัติได้สำเร็จ

2) ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จลุล่วง ผู้นำที่ดีย่อมต้องมีสำนึกแห่งความรับผิดชอบ ยอมรับต่อผลการกระทำ ไม่ว่าจะในทางดีหรือร้าย กระทำหน้าที่อย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ ตระหนักว่าผลงานของตนนั้นมีความหมาย สร้างผลงานที่เชื่อถือได้ ปฏิบัติงานอย่างเอาใจใส่ กระตือรือร้นแม้จะไม่มีผู้ควบคุม ไม่ละทิ้งงานกลางคัน หรือผัดวันประกันพรุ่ง ไม่ปล่อยให้ปัญหาเรื้อรังแต่ต้องเร่งแสวงหาวิธีการแก้ไขอย่างเร็วที่สุด ทั้งนี้ผู้นำเองต้องเป็นแบบอย่างแห่งความรับผิดชอบที่ดีให้แก่ผู้ตามให้เรียนรู้การกระทำหน้าที่อย่างสุดกำลังความสามารถเพื่อรับผิดชอบเป้าหมายของตนและของหน่วยงานอย่างดีที่สุดซึ่งขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้บริหารมี 3 ประการ ได้แก่ ประการแรกความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน คือผู้นำ หรือผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในจุดมุ่งหมาย นโยบายขององค์กร โดยสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงเป้าหมายให้จงได้ ประการที่สองมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับบุคคลนั่นคือรับผิดชอบตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ มีความพึงพอใจในการทำงาน ต้องรับผิดและรับชอบในการกระทำของบุคลากรในหน่วยงาน และประการที่สามคือความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง ต้องเป็นนักเผชิญปัญหากล้าสู้ความจริง ยอมรับผิดพร้อมแก้ไข (ฉลอง มาปรีดา, 2537, หน้า 19-21 และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543, หน้า 38-49)

3) การริเริ่ม ความก้าวหน้าขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยคือ ความเจริญตามธรรมชาติและความเจริญจากความคิดริเริ่มของผู้นำในองค์กร ซึ่งจะแสวงหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความขวนขวาย ทุ่มเทในการพัฒนางานอยู่เสมอ นอกจากการทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีแล้วยังได้สนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้ร่วมงานด้วย (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 31) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปราชญา กล้าผจัญ (2543, หน้า 200-202) กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญที่สนับสนุนความริเริ่มของผู้บริหารคือต้องกล้าคิด กล้าเสี่ยง กล้าทดลองทำ ตามความคิดตน พร้อมกระตุ้น จูงใจให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามแนวคิดของตนด้วยเมื่อผู้นำ ต้องการทำงานด้วยความริเริ่มสามารถนำหลักการต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเริ่มงานที่ริเริ่ม 6 ประการ ได้แก่ การเริ่มจากง่ายไปก่อน เรื่องใกล้ตัว เป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

เพื่อให้เห็นผลสำเร็จชัดเจน การเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่แล้วนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่ยังไม่ใช้เงิน ไม่ต้องก่อสร้างอาคารสถานที่ใหม่ การเริ่มจากสิ่งที่ใช้แรงงาน ใช้เวลาน้อย การเริ่มจากสิ่งที่นำไปใช้ได้ทันทีเพื่อให้ผลความสำเร็จจูงใจให้เกิดชิ้นงานจากความริเริ่มชิ้นต่อไป การเริ่มจากสิ่งที่ผู้นำมีความรู้ มีประสบการณ์ และพร้อมจะทำมากที่สุด สุดท้ายคือการเริ่มจากสิ่งที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน ทุกคนรู้สึกอยากทำได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมแต่ต้องไม่ขัดต่อนโยบาย (เติม แย้มเสมอ, 2537, หน้า 34-35)

4) การต่อสู้อุปสรรค อุปสรรคในชีวิตเป็นธรรมชาติหนึ่งที่ทุกคนต้องพบเจอ การเผชิญกับอุปสรรคจะยิ่งสร้างความเข้มแข็ง ความก้าวหน้าในชีวิตก็ได้มาจากการก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคชีวิตมาได้ โดยหลักการเผชิญชีวิตหรือฝ่าฟันอุปสรรคให้ลุล่วงไปด้วยดีนั้น ควรต้องมีหลักยึดเหนี่ยวในการดำเนินชีวิต ใช้หลักของเหตุผล ไม่ว่าจะพบกับสิ่งที่ดีหรือไม่ดีก็ตามนั่นเป็นเพราะบุคคลได้เข้าไปเกี่ยวข้องหรือมีส่วนสร้างให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้น จึงต้องยอมรับความจริงดังที่เป็นและแสวงหาวิธีการแก้ไขให้ดีที่สุด ซึ่งบางครั้งอุปสรรคในชีวิตก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้เมื่อบุคคลหรือผู้นำ ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคใดก็ตามจำต้องมีกำลัง 3 ประการเพื่อฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคให้จงได้ นั่นคือ ประการแรกกำลังกาย คือความมีสุขภาพอนามัยดี ร่างกายแข็งแรง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำ ยืนหยัดต่อปัญหาได้ ประการที่สองคือกำลังความคิด คือวิชาความรู้ และมันสมองที่ดี ประสบการณ์ ความรอบรู้ของผู้นำ จะนำมาช่วยในการแก้ไขปัญหาได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้นำมีสติต่อการเผชิญปัญหามากน้อยเพียงใด และประการที่สามผู้นำต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็ง คือมีจิตใจที่ได้รับการฝึกให้อดทน ไม่หวาดหวั่นได้ง่าย กำลังทั้ง 3 ประการนี้ ต่างมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กัน การที่กำลังกาย ความคิด หรือใจของผู้ใดบกพร่องไปก็กระทบให้การให้กำลังที่เหลือได้ไม่เต็มศักยภาพ อาทิ ผู้นำที่เฉลียวฉลาดแต่ขาดสติก็ไม่สามารถเอาชนะอุปสรรคไปได้ (หลวงวิจิตรวาทการ, 2531, หน้า 6-7, 146-147)

5) ความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ ผู้นำมีภาระผูกพันกับวัตถุประสงค์ทั้งต่อตนเองและต่อหน่วยงาน ซึ่งการตั้งวัตถุประสงค์นั้นควรคำนึงถึงความเป็นจริง ความเป็นไปได้ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การที่คนเราจะยึดมั่นในวัตถุประสงค์เพียงใดขึ้นอยู่กับว่าวัตถุประสงค์นั้นมีความสำคัญกับตนเพียงใด ดังนั้นหากบุคคลใดมีวัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กันระหว่างส่วนตัวและในงานแล้วย่อมมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทและฝ่าฟันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์มากกว่า (สมิต อาชวนิจกุล, 2543, หน้า 29-32) รูปแบบการบริหารที่ใช้พื้นฐานแนวคิดดังกล่าวได้แก่ กระบวนการจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันวางแผนการปฏิบัติ กำหนดความรับผิดชอบและวิธีการประเมินผลร่วมกัน อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร เนื่องจากทั้งผู้บริหารและบุคลากรต่างยึดถือเป้าหมายเดียวกันอย่างเหนียวแน่นในการปฏิบัติงานและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

เกิดความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมาย ความรู้สึกมีส่วนร่วม ต้องการทำให้เป้าหมายบรรลุผล (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2539, หน้า 140-147)

6) ความมุ่งผลสำเร็จของงาน ผู้นำที่มุ่งผลสำเร็จของงาน จะตั้งเป้าหมายสูงและท้าทาย เป็นการท้าทายต่อความสามารถของผู้นำ อย่างมากที่จะต้องหาวิธีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มคุณภาพ มาตรฐานของผลงาน โดยผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำงานให้สำเร็จได้ กระตุ้นให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน เกิดความใส่ใจในงานสูง ซึ่งผู้นำจะให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะถือว่าเป็นการสร้างคุณภาพที่ยั่งยืนในการทำงาน นอกจากนั้นผู้นำที่มีความมุ่งผลสำเร็จของงานควรมีคุณสมบัติของผู้ที่ไม่ยอมแพ้คือ ยืนหยัดต่อวัตถุประสงค์อย่างเหนียวแน่น มีความมานะ พากเพียร มีความตั้งใจแน่วแน่ การตัดสินใจแน่นอน กล้าหาญอดทน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีวิสัยทัศน์ คุณสมบัติเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำสร้างงานที่ยากให้สำเร็จได้ (สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล, 2540, หน้า 327-329, 334 และเสนาะ ติเยาว์, 2544, หน้า 192, 198)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับงานนี้เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความสำเร็จของงานในอนาคตผู้นำที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ มีความรับผิดชอบ มีการริเริ่ม ต่อสู้อุปสรรค ยึดมั่นในวัตถุประสงค์และมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานนั้น จะเป็นผู้ที่สามารถยืนหยัดปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างถึงที่สุด ภาระงานของผู้นำ ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย และต้องพบอุปสรรคนานับประการ ผู้นำจึงต้องมีความตั้งใจจริงโดยคุณลักษณะเกี่ยวข้องกับงานนี้จะช่วยให้ผู้นำบรรลุเป้าหมายได้

2.6.6 คุณลักษณะผู้นำ ด้านสังคม

คุณลักษณะผู้นำ ด้านสังคม (social characteristics) หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษย์สัมพันธ์ มองโลกในแง่ดีมีความสามารถส่งเสริมบรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยปกติแล้วผู้นำ ต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเสมอ ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา ทำให้นอกเหนือจากความรอบรู้ในงานแล้ว ผู้นำ ยังต้องรอบรู้เรื่องของคนเช่นกัน ความสัมพันธ์ของผู้นำ และบุคคลอื่นจะช่วยส่งเสริมให้งานของผู้นำมีคุณภาพมากขึ้นได้ ดังนั้น ศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจึงแสดงออกทางคุณลักษณะทางสังคมของผู้นำ ซึ่งได้แก่ความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความสามารถในการบริหาร ความน่าดึงดูดใจ ความร่วมมือ การดูแลเอาใจใส่ความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ทักษะการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม และศิลปการฑูตซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ประสานงานกันในการดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะที่ช่วยสร้างให้เกิดความร่วมมือในหน่วยงานที่สำคัญคือทักษะเกี่ยวกับมนุษย์ ดังที่ อรุณ รักธรรม (2533, หน้า 76) ได้เสนอคุณลักษณะหัวหน้างาน ผู้มีทัศนคติที่ดีและมีความร่วมมือประสานงานกับกลุ่ม ๆ ในองค์กร สรุปได้ 6 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่งมีทัศนคติที่จะสนับสนุนอย่างจริงใจ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ มีจิตใจโอบอ้อมอารี ประการที่สองเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะสนับสนุนให้เขาทำงาน มิใช่จับผิด ประการที่สามเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนสามารถรับการฝึกให้ทำงานที่ถนัดได้ และสนับสนุนเลื่อนขั้นเมื่อมีโอกาส ประการที่สี่ฝึกฝนและแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่ง ประการที่ห้าร่างแผนงานที่จะต้องปฏิบัติ ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่หกค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ นำมาใช้ในการปฏิบัติโดยเฉพาะในระยะที่มาตรฐานการทำงานยังไม่สูงพอ

ปราชญา กล้าผจัญ (2543, หน้า 83-84) ได้กล่าวถึงหลักการประสานงานที่ดี ผู้บริหารควรจัดหาสิ่งต่อไปนี้แก่หน่วยงาน ได้แก่ จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี เกิดประสานงานกันอย่างสะดวก รวดเร็ว ฝึกให้ทีมงานรู้จักยกย่องชมเชยกัน ใช้การพูดในทางสร้างสรรค์ จัดให้มีระบบการร่วมมือที่ดีจากการจูงใจ กระตุ้นให้สมาชิกเต็มใจจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศการเคารพนับถือกันและกัน จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อป้องกันความสับสนและแตกแยก และประการสุดท้ายจัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารครบวงจร ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และปฏิกิริยาย้อนกลับ (feedback) การประสานงานเริ่มด้วยการวางแผนที่ดี ปฏิบัติตามขั้นตอนเหมาะสม มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงการประสานงานในครั้งต่อไป

2) ความสามารถในการบริหาร เมื่อกล่าวถึงความสามารถในการบริหารนั้น ย่อมมีความผูกพันต่อหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดการ 5 ประการ ได้แก่

(1) การวางแผน (planning) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงานระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการใช้หลัก 5 w h คือใคร ทำ อะไร ที่ไหน กับใคร เมื่อไรอย่างไร ทั้งยังต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์วางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้

(2) การจัดองค์การ (organizing) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายผู้บริหารต้องจัดรูปแบบองค์กรให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่งาน ซึ่งต้องอาศัยความรอบรู้ในงานเพื่อจัดองค์กรได้อย่างเหมาะสม โครงสร้างนี้มีความสัมพันธ์ต่อระบบงานต่าง ๆ

(3) การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน (staffing) เป็นหน้าที่ในการบริหารบุคลากรเกี่ยวข้องกับการสรรหา แต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามความสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

(4) การอำนวยการ (directing) ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการสื่อสาร จูงใจ การตัดสินใจ สั่งการ แก้ไขปัญหา จัดการความขัดแย้ง ฯลฯ เพื่ออำนวยให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

(5) การควบคุมงาน (controlling) การกำกับดูแลให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการประเมินผล (ปราชญา กล้าผจัญ, 2543, หน้า 10-13)

3) ความน่าดึงดูดใจ ความน่าดึงดูดใจ หรือความมีเสน่ห์นั้นเป็นเครื่องดึงดูดให้คนรัก ซึ่งเกิดได้จากการกระทำ การพูด และการคิด ทางพุทธศาสนากล่าวถึงผู้มีเสน่ห์นั้นควรมีคุณธรรม ดังนี้ ประการแรกมีทาน คือการให้ เสียสละ ประการที่สองคือปิยวาจา พูดอ่อนหวาน ไพเราะ ประการที่ สามอัตถจริยา คือการช่วยเหลือผู้อื่นด้วยการกระทำ ประการที่สี่ สมานัตตตา มีการวางตน ไม่ดูถูกผู้อื่น นอกจากคุณธรรมดังกล่าวแล้วก็ควรเป็นผู้ที่มีความจริงใจต่อผู้อื่น มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุฑิตา อุเบกขา มีบุคลิกภาพที่ดึงดูดใจผู้อื่น ทั้งรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย กริยาอาการต่าง ๆ เป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีอารมณ์สดชื่น ไม่เจ้าอารมณ์ ที่สำคัญคือต้องรู้จักให้ความรักแกjผู้อื่นก่อนเสมอ ไมตรีที่ผู้นำมอบให้ผู้อื่นก่อนก็จะทำให้ผู้อยู่แวดล้อมตอบแทนมาด้วยไมตรีเช่นกัน (สมิต อาชวนิจกุล, 2543, หน้า 112-114)

บรรพต สุดแสวง (2543, หน้า 11-82) ได้กล่าวถึงความมีเสน่ห์ที่กาย เสน่ห์ที่ปาก เสน่ห์ที่ใจ และเสน่ห์ที่พฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเสน่ห์ที่กายนั้นมาจากการเป็นคนร่าเริงเป็นนิจ มีสัมมาคารวะตามวัฒนธรรมไทย มีอัธยาศัยอันดี รู้จักกล่าวขอโทษและขอบคุณผู้อื่น การวางตัว แต่งกายเหมาะสมถูกกาลเทศะและเข้ากับบุคลิกภาพของตน ต่อมาเสน่ห์ที่ปากนั้นต้องมีมารยาทในการพูด ให้ความสนใจแก่ผู้ฟัง ใช้ภาษาที่เหมาะสม ไม่พูดจาโอ้อวด เสียดสีผู้อื่น เสน่ห์ที่ใจนั้น เป็นเสน่ห์ที่ใช้ได้ไม่มีวันหมดสิ้น ช่วยส่งเสริมให้เสน่ห์ด้านอื่น ๆ แสดงออกด้วยความจริงใจเป็นธรรมชาติ ผู้มีเสน่ห์ที่ใจจะเป็นผู้ที่เอื้อเฟื้อ เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ปฏิบัติดีต่อผู้อื่นอย่างเสมอต้นเสมอปลาย มีศีลธรรมในการดำเนินชีวิต ใช้สติควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความกตัญญู ทั้งยังเป็นผู้รู้จักให้อภัยผู้อื่น และเสน่ห์สุดท้ายคือเสน่ห์ที่พฤติกรรมนั้น สามารถแสดงออกได้โดยการมี มารยาททางสังคมต่าง ๆ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ล้วนสะท้อนความมีเสน่ห์ได้ทั้งสิ้น และเสน่ห์ที่ยั่งยืนที่จะสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่นได้ตลอดไปนั้นต้องเริ่มจากเสน่ห์ที่ใจและฝึกฝนต่อมาให้เกิดเป็นเสน่ห์ที่กาย ที่ปาก และที่พฤติกรรมได้

4) ความร่วมมือ ความร่วมมือเป็นลักษณะของสถานการณ์ที่แต่ละคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจุดหมายของผู้ร่วมมืออาจไม่ใช่สิ่งเดียวกันแต่การร่วมมือกันเพื่อไปให้ถึงจุดหมายร่วมกันเป็นความพอใจของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งต่างต้องพึ่งพาอาศัยกัน ซึ่งความร่วมมือนี้เป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องการสร้างให้เกิดขึ้นเพราะเป็นสิ่งนำ ความเจริญก้าวหน้าองค์กรพัฒนางานด้วยบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีต้องสร้างอุปนิสัยของตนด้วยความคิดว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

งานทุกอย่างสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน ควรหลีกเลี่ยงการหาความสุขสบายส่วนตัว แต่ควรเสียสละเพื่อส่วนรวม และสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จจากงานร่วมกัน โดยแนวปฏิบัติในการทำงานอย่างร่วมมือนั้นได้แก่ การทำงานด้วยความไว้วางใจนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความตั้งใจ ช่วยกันแก้ไขปัญหา ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่นเพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีการติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535ข, หน้า 194-196)

อัจฉรา สุขารมณ์ (2543, หน้า 121-122) ที่กล่าวถึงศิลปะแห่งการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะเริ่มที่การยอมรับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันมีความเข้าใจวิธีการทำงานร่วมกัน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยอมรับในความเป็นผู้นำรวมทั้งมีความรู้สึกว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่องานและเป็นประโยชน์ต่องานนั้น

5) การดูแลเอาใจใส่ การดูแลเอาใจใส่ที่ผู้บริหารมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือเป็นการแสดงน้ำใจในการทำงาน ซึ่งจะสร้างความผูกพัน ความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะมีไมตรี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ มีความช่างสังเกต ให้ความสนใจที่จริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้การสื่อสารที่ดีในการสร้างความสัมพันธ์ อาทิ การรับฟังปัญหา การพูดให้กำลังใจ (สุภาลักษณ์ บัญชรเทวกุล, 2540, หน้า 67-69; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 38-39) นอกจากนี้การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชานี้ครอบคลุมถึงประการแรกการดูแลเอาใจใส่ในสภาพการทำงาน อาทิ การมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีเครื่องอำนวยความสะดวกตามสมควร มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ บรรยากาศปลอดโปร่ง จัดสถานที่ผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน ซึ่งบางโรงเรียนพยายามสร้างสถานที่ทำงานให้เหมือนบ้านที่มีความเป็นส่วนตัวและความสะดวกพอสมควร ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สองการดูแลเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ควรดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ ความเข้าใจพอที่จะปฏิบัติงานได้สำเร็จ มีศรัทธา ความภาคภูมิใจในอาชีพ โดยผู้บริหารสามารถแนะนำ สอนงาน ส่งเสริมให้เพิ่มพูนความรู้ สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน และประการสุดท้ายความเอาใจใส่ต่อเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมควร บางครั้งเรื่องส่วนตัวก็ทำให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงานเช่นกันดังนั้นปัญหาด้านเศรษฐกิจครอบครัวหรือเรื่องส่วนตัวที่กระทบต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารก็ควรหาโอกาสในการไต่ถามและให้ความช่วยเหลือตามความสามารถ อาทิ การจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อช่วยเหลือด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น (พนัส หันนาคินทร์, 2526, หน้า 219-226)

6) ความมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก ลักษณะของบุคคลผู้มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในชีวิตและการงานมี 2 ประการได้แก่ การมีมุมมองชีวิตที่นับถือตนเองเสมอ ไม่ว่าจะในเวลาที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว และการหวังผลการทำงานในแง่นามธรรม ซึ่งมิใช่การหวัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

ผลตอบแทนแต่เงินเท่านั้น (วิทยา นาควัชระ, 2542, หน้า 103) ซึ่งความมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักนี้จะทำให้ผู้นำ ได้รับเกียรติในสังคมดังที่พระพุทธเจ้าทรงให้แนวทางไว้ว่า คนได้รับเกียรติเพราะความสัตย์ ซึ่งผู้มีเกียรติจะคบหาสมาคมกับผู้ใดก็เป็นที่ต้อนรับอย่างดี ทั้งนี้เกียรติมาจากการประพฤติดี ประพฤติชอบเพราะมีความสัตย์ กล่าวคือ มีความจริงจัง จริงใจต่องานให้สำเร็จเกิดประโยชน์อันแท้จริง จริงต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เอาใจใส่ไม่เลินเล่อ จริงต่อวาจาที่ตกลงไว้ จริงใจต่อบุคคล เป็นมิตรที่ซื่อตรงและจริงต่อความดี ประกอบคุณค่าดีเป็นกิจวัตร (บุญมี แท่นแก้ว, 2541, หน้า 118-120) เกียรติจะนำมาซึ่งความเคารพนับถือและด้วยความดีในการดำเนินชีวิตและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมิได้หวังแค่ผลรูปธรรมเท่านั้นจะทำให้ผู้นำเป็นที่รู้จัก ได้รับความไว้วางใจจากชุมชนและสังคม ความมีชื่อเสียงของผู้นำ นอกจากจะสามารถสร้างได้จากผลงาน การปฏิบัติตนแล้ว ภูมิหลังก็อาจมีส่วนเช่นกัน เช่นผู้นำที่มีตระกูลที่เป็นที่รู้จัก ผู้นำที่เป็นทายาทของผู้ที่ได้รับการนับถือก่อนเก่า เป็นต้นสิ่งเหล่านี้ถือเป็นต้นทุนที่ผู้นำ ผู้นั้นมีสูงกว่าผู้อื่นและจะเป็นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ชุมชนได้ง่ายขึ้น แต่ฉันใดก็ตามแม้ผู้นำ จะมีพื้นหลังอันมีชื่อเสียงแล้วผู้นำจะต้องยังเป็นผู้ที่รักษาชื่อเสียงของตนและวงศ์ตระกูลสืบไปได้ด้วย

7) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล Knowles & Boyle (1971; อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 ก, หน้า 115-116) ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลว่า เป็นผลรวมที่เกิดจากการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันของบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ การแก้ปัญหาและจูงใจซึ่งกันและกัน ซึ่งมีองค์ประกอบของบุคคลที่มีต่อกัน 3 ประการได้แก่ ประการแรกคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการ ความเชื่อ ความรู้ ความสามารถที่บุคคลมี ประการที่สอง ความคิดเกี่ยวกับตน เป็นสิ่งสะท้อนถึงประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และประการที่สามสิ่งจูงใจอื่นที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นต้น

การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น สามารถนำ ลักฆราวาสธรรม 4 มาประยุกต์คือ สัจจะ คือความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมาช่วยสร้างความไว้วางใจได้ ทมะ คือความข่มใจและหักห้ามใจมิให้โกรธ โลภ หลง ทำให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นโดยไม่กระทบกระทั่งกันได้ ขันติคือความอดทน มานะ ท้ายสุดคือจาคะ การบริจาค การรู้จักให้แก่ผู้อื่น เป็นการเริ่มสร้างความสัมพันธ์อันดีสามารถชนะใจผู้อื่นได้และในการปฏิบัติงาน ผู้นำ ควรมีบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานคือ การทำงานอย่างประชาธิปไตยให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงานให้ความรู้แก่ผู้ร่วมงานได้ทราบจุดมุ่งหมายของงานและองค์กรอย่างชัดเจน มอบหมายงานให้เหมาะสม มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ และส่งเสริมความก้าวหน้าในการงานแก่ผู้ร่วมงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535ข, หน้า 231-236) รวมทั้งต้องใช้หลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก โดยเฉพาะการใช้การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพดังที่ บัญชา อึ้งสกุล (2543, หน้า 15-17)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ได้ให้คำ แนะนำ ผู้บริหารในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพด้วยหลักการ 2 ประการ ได้แก่ หลักการแรก การใช้หลักของ Ego State คือผู้บริหารต้องสามารถมองบุคลิกภาพของตนเองและผู้ร่วมงานได้อย่างแม่นยำ ว่ามีบุคลิกภาพแบบของพ่อแม่ แบบผู้ใหญ่หรือแบบเด็ก เพื่อเลือกใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม หลักการที่สอง การใช้หลักของการสัมผัสทางกายใจทางบวก เช่น ผู้บริหารต้องชื่นชม ให้กำลังใจ เอื้ออาทร เป็นต้น

8) การมีส่วนร่วมกับสังคม ผู้นำที่ดีต้องมีการสังคมดีด้วย จะช่วยทำให้การติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อขอความร่วมมือประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น โดยปกติผู้นำจะเป็นผู้ที่สังคมให้ความสนใจและมีบทบาทต่าง ๆ ในสังคม หากผู้นำให้ความร่วมมือในการทำ กิจกรรมในสังคมก็จะยิ่งเป็นที่รู้จักมากขึ้น เกิดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันต่อไป (กิติ ตยัคคานนท์, 2534, หน้า 37-38) ทั้งนี้ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการเป็นผู้นำ ทางวิชาการแก่สังคมของตน อันจะนำความก้าวหน้าและความเป็นกลุ่มก้อนทางวิชาการให้เกิดในสังคมของตน พลังของสังคมจะช่วยแก้ไขปัญหาสังคมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพในทิศทางที่เหมาะสม (ประเวศ วะสี, 2542, หน้า 42-46) สอดคล้องกับแนวคิดของ ฉลอง มาปรีดา (2537, หน้า 17-18) ที่กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารเกี่ยวกับสังคมว่าผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ ความสนใจและมีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่น มีความยุติธรรมและใช้ความยุติธรรมนั้นต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมของสังคมด้วยสติปัญญาตามกระบวนการที่เหมาะสม เป็นผู้ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามวิถีประชาธิปไตย ประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดีและผู้บริหารต้องเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีความรับผิดชอบ สร้างสรรค์ความเจริญแก่ชุมชนของตน

9) ศิลปะการทูต ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงโดยประสานประโยชน์ของบุคลากรทุกฝ่ายให้มีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นศิลปะการฑูตจึงมีความจำเป็นต่อผู้บริหารมากผู้บริหารที่ให้เกียรติผู้อื่น คบหากับผู้อื่นด้วยความจริงใจ มีการยกย่องชมเชย ชื่นชมผู้อื่นอย่างจริงใจ ให้การสนับสนุนผู้อื่นเมื่อมีโอกาส เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานโดยวิธีการระดมสมอง ทำงานเป็นทีม และไม่ดูดายต่อความเดือดร้อนของผู้อื่น จะเป็นผู้บริหารที่สร้างมิตรในการทำงานได้มาก (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543, หน้า 244-246) นอกจากนี้ศิลปะในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างมิตรและสร้างความสำเร็จในงานตามที่ วิทยา นาควัชระ (2542, หน้า 41-45) ได้รวบรวมไว้ ได้แก่ประการแรก เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ เพื่อฝึกจิตใจให้รักเพื่อนมนุษย์ เสียสละ ประการที่สอง เป็นผู้ให้ความสนใจบุคคลอื่นอย่างแท้จริง พร้อมทั้งยอมรับเข้าใจ ปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมกับผู้อื่นจึงพบว่าผู้นำ ที่มีคุณลักษณะนี้จะมีเพื่อนมาก ประการที่สาม พร้อมที่จะสร้างมิตรภาพกับผู้อื่นเสมอเปิดใจในการคบหาผู้ที่มีความแตกต่างจากตนเองทำให้ได้รับมุมมองแปลกใหม่ มีความรู้กว้างขวางประการที่สี่มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานและองค์กรของตน การมีทัศนคติในแง่บวกจะสร้างความเชื่อมั่นให้ตนเอง เกิดความพร้อมที่จะทุ่มเทหรือแก้ไขปัญหา

ประการที่ห้าเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้กำลังใจผู้ร่วมงาน ประการที่หกมีครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจและส่งเสริมกันเสมอ และประการสุดท้ายต้องมีคุณธรรม ศีลธรรมประจำใจเพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต สร้างมิตร สร้างความสำเร็จในหน้าที่การงานคุณลักษณะผู้นำ ด้านสังคมของผู้บริหารเสมือนเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติภารกิจทางการบริหารสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายด้วยความร่วมมืออันดีทั้งระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ประโยชน์จากการจัดการศึกษามิได้ตกแค่ผู้เรียนเท่านั้น แต่สังคมยังได้รับประโยชน์จากการที่สถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นบุคลากรอันมีประโยชน์ต่อชุมชนเช่นเดียวกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกันนี้นำ มาซึ่งการดูแลเอาใจใส่ระหว่างกัน มีแลกเปลี่ยนความรู้ และในอนาคตชุมชนก็จะเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนด้วยทรัพยากรที่มีภายในท้องถิ่นและพัฒนาได้จากบุคลากรในท้องถิ่นนั้นเอง

จากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ (traits) ของการเป็นผู้นำ ดอลล์ (Doll, 1974, pp.196-197) ได้สรุปว่าผู้นำทางการศึกษาที่ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1) ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรือทางอารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะเป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

2) ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใสร่าเริง

3) ผู้นำทางการศึกษา ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความแต่เพียงว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉพาะของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4) ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5) ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่ได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

6) ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรจะมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

7) ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบถ้าหากผู้นำทางการศึกษามิได้แสดงบทบาทของตนอย่าเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาจะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก

ส่วน เดวิส และโธมัส (Davis & Thomas, 1989, p. 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1) การยึดถือหน้าที่ในการปรับปรุงงานวิชาการ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น

2) ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ

3) การสร้างสรรค์แรงจูงใจให้แก่ครูและนักเรียนที่ทำงานด้านวิชาการ

4) การติดตามผลความก้าวหน้าด้านวิชาการ

5) การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

6) การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศทางด้านวิชาการ

กวี วงศ์พุฒ (2535, หน้า 49-50, 62) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้มีความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ว่าผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) ความสามารถในการทำงานคือ ปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

2) ความสามารถในการจูงใจคือทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3) ความสามารถในการควบคุมงานคือ การดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องจนงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ความสามารถในการประสานงานคือ ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ

5) ความสามารถในการตัดสินใจคือ ตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีไม่รอจนให้เกิดความเสียหาย

6) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์คือ การคิดทำสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอยู่เสมอ

วิเชียร วงค์คำจันทร์ (อินเทอร์เน็ต, 2550) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จากบทสรุปของ อรุณ รักธรรม (อินเทอร์เน็ต, 2550) ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1) เป็นผู้มีความรู้
2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5) เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6) เป็นผู้มีความยุติธรรม
7) เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8) เป็นผู้ที่มีความอดทน
9) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10) เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11) เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12) เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14) เป็นผู้มีความจงรักภักดี
15) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16) เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

วิจิตร ศรีสอ้าน (2539, หน้า 20) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารหรือผู้บริหารการศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1) คุณลักษณะด้านภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้บริหารการศึกษา มีสติปัญญาและความสามารถ มีการเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาการศึกษา ยึดหลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า และมีประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษามากพอสมควร สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันท่วงที

2) คุณลักษณะด้านภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ ยึดหลักคุณธรรมพรหมวิหาร 4 ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละและให้ความช่วยเหลือ มีคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน มองโลกในแง่ดี ประนีประนอม และมีความสามารถในการนิเทศสูงอีกด้วย

3) คุณลักษณะด้านภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม มีคุณลักษณะส่วนตัว

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ผิดพลาดน้อยที่สุด พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ ที่มีความสามารถตลอดเวลา ความสามารถในการแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการแสวงหาคำแนะนำ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และความสามารถทางด้านกฎหมาย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารงานในโรงเรียนเพราะ เป็นเครื่องบ่งชี้ให้เกิดความเชื่อถือของสังคมและชุมชนที่จะนำลูกหลานของพวกเขาเข้ามาศึกษาเล่าเรียน คุณลักษณะผู้นำหลักของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยคุณลักษณะทางกายภาพ พื้นฐานทางสังคม สติปัญญาและความสามารถ บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน คุณลักษณะทางสังคม ซึ่งคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานตลอดจนการเรียนการสอนของผู้เรียนและครูรวมถึงชื่อเสียงของสถานศึกษาจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ จึงเป็นความท้าทายความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงความสามารถในการบริหารงานให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรในสถานศึกษา

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยในประเทศ

ลิขิต บัวแดง (2545,บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 พบว่า

1) สภาพการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตราฐานของศึกษานิเทศก์ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 อยู่ระหว่างปานกลางถึงสูง

2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการปฏิบัติหน้าที่ ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 พบว่า ปัจจัยด้านครอบครัว ปัจจัยด้านการรับรู้บทบาท ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กันทางบวก กับการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์มาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ส่วนปัจจัยด้านความท้อแท้ในการปฏิบิหน้าที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการปฏิบัติหน้าที่ตามเกณ์ฑมาตรฐานศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติหน้าที่ ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความท้อแท้ในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถเป็นตัวพยากรณ์การปฏิบัติหน้าที่ ตามเกณ์ฑมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ศึกษานิเทศก์ พ.ศ. 2540 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับ 41.14 เปอร์เซ็นต์

สุรีย์พร เตรียมประสิทธิ์ (2540, หน้า 86-90) ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ของผู้บริหารการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษาที่ 12 ได้สรุปผลวิจัยไว้ดังนี้

1) ผู้บริหารการศึกษาที่มีความคลุมเครือในการรับรู้บทบาท จะสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานด้อยคุณภาพ

2) ผู้บริหารการศึกษาที่มีความท้อแท้ด้านความอ่อนล้าทางอารมณ์ และความด้อยสัมพันธภาพต่อบุคคลต่ำ แต่ความสมหวังในผลสำเร็จของตนอยู่ระดับปานกลาง และมีประสบการทำงานไม่นานเกินไป จะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชูศักดิ์ ร้อยพิลา (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตการศึกษา 9 พบว่า คุณภาพจากการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตการศึกษา 9 ที่มีประสบการณ์ 6-10 ปี มีคุณภาพมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ชัยวัฒน์ สุมังคะละ (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารหญิง มีระดับคุณภาพสูงกว่าผู้บริหารชาย

ประพนธ์ ไพลดำ (2537, หน้า 73–75) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยทำการศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลสุขุมรอบคอบ มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2) ด้านความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกันเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถบริหารบุคคล เป็นผู้รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน

3) ด้านบุคลิกภาพ ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับสังคมและชุมชนได้ดี มีน้ำใจไมตรี และให้ความอบอุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสุขภาพจิตดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

4) ด้านความสามารถในการบริหาร ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาสูง มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

5) เปรียบเทียบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านความเป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ และโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จักรพรรดิ วะทา (2538, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเพื่อสืบค้นหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (คริสต์ศักราช 1995–2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นด้านที่ศึกษาธิการจังหวัดและผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิเป็นลำดับแรก และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคนทันสมัย เป็นคนมีเกียรติน่านับถือ เป็นนักประชาธิปไตย เป็นคนเสียสละ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นมิตร มีความจริงใจ เป็นคนหนักแน่น มีหลักการและเหตุผล เป็นคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีความมั่นใจสูง และเป็นตัวของตัวเอง

2) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีบารมี มีมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการชี้นำและแนะแนวทางการดำเนินงาน

3) คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ ทักษะในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล ทักษะในการนำเครื่องมือเครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการดำเนินงานให้มีข้อมูลใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหาและขจัดข้อขัดแย้ง ทักษะในการประสานงาน ทักษะในการใช้ภาษาไทย ทักษะในเชิงคิดริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทักษะในการประชาสัมพันธ์รู้วิธีและสามารถหาทางที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะในการใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

4) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานความเป็นผู้นำทางการศึกษา ความเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทางด้านการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม ความเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน เป็นนักบริหารการศึกษาระดับสูงเทียบเท่ารองอธิบดี เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวางเป็นผู้ได้รับการคัดสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษา เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการนิเทศการศึกษา เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา เป็นผู้ได้รับการสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสมในจังหวัด เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

จิรภา สงวนสุข (2540, หน้า 72–73) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามความคิดเห็นของครูนครเชียงใหม่ จำนวน140 คน ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญหรือจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้ คุณลักษณะส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพคือความเชื่อมั่นในตนเองสามารถวินิจฉัยตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้านคุณธรรม จริยธรรม คือยึดหลักความถูกต้องหรือคุณธรรมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำ คือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คุณลักษณะส่วนวิชาชีพในด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายการศึกษาของสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่นและสามารถถ่ายทอดให้คณะครูได้ทราบและปฏิบัติได้ สำหรับในด้านความสามารถในการบริหารจะต้องสามารถวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงาน เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งคุณลักษณะส่วนวิชาชีพทั้งสองด้านของผู้บริหารโรงเรียนนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัวและนอกจากนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีความยุติธรรม มีความสามารถในการติดตามงานมีความรอบรู้ด้านติดตามสถานการณ์และความเคลื่อนไหวของส่วนกลางและท้องถิ่น ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง ยิ้มแย้มแจ่มใส มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทุก ๆ คน พัฒนาตนเองในส่วนวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา สามารถแบ่งงานให้เหมาะสมกับคน

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 105-120) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พุทธศักราช 2539–2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่าผู้บริหารและครูมีความคาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มีความรู้ความเข้าใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

เกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจทางการศึกษาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการปรับปรุงพัฒนาตนเอง เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อบทบาทภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมสูง มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย จะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์จะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อจะได้พัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จะเน้นความสำคัญของมรดกไทย เพื่อให้มีโอกาสได้ศึกษาให้เหมาะสมกับระดับและวัยของนักเรียนตลอดจนท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมเป็นที่เคารพรักของศิษย์และผู้ใต้บังคับบัญชายิ่งขึ้น เพราะนั่นคือการใช้ความรู้ สติปัญญา ในการบริหารจัดการระบบทั้งหมดของสถานศึกษา และยิ่งถ้าสภาวะทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นตัวบุคคลรวมทั้งคุณสมบัติหรือคุณลักษณะทางจิตใจที่เป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ นักบริหารที่มีบุคลิกภาพดีจะได้เปรียบผู้อื่นหลายประการ ไม่ว่าจะได้รับความนิยมชมชอบ ผู้คนนิยมรักใคร่ชอบพอคนที่มีกิริยามารยาทวางตัวดีพูดจาดีน้ำใจงาม อยู่ที่ใดคนก็จะรัก หากเป็นผู้นำก็จะได้รับการพัฒนาอันนำไปสู่ความสำเร็จ และก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถปรับตัวได้ดีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะปรับตัวได้ดีและแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตลอดเวลา รวมทั้งทักษะการบริหารงานนั้นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ประกอบกับผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์บุคลิกลักษณะน่าเชื่อถือ รู้จักใช้เทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน แสวงหาและใช้ทรัพยากรในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

ณภัทร ชินวงศ์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ในทัศนะของครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลิกภาพ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำ เทคนิคการประชุม อยู่ในระดับปานกลาง ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด และบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ และเทคนิคการประชุม อยู่ในระดับมาก ครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาที่มีเพศและประสบการณ์ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตพระนคร

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ โดยรวมมีความแตกต่างกันส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง จำแนกตามเพศ โดยรวมมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ แตกต่างกัน

อำนาจ ภักดีเสน่หา (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภูมิธรรมและการรักษาวินัย ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า โดยภาพรวมและจำแนกตามตำแหน่งทางการศึกษาแตกต่างกัน

สุชิน บุญพร้อม (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ตามทัศนะของครูโรงเรียนสงเคราะห์ สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากและมากที่สุดทุกด้าน คือ ด้านภูมิธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ ความยุติธรรมต่อเพื่อนร่วมงาน ความกล้าที่จะเผชิญปัญหาต่าง ๆ และกล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง หากเกิดความผิดพลาด และความคิดเห็นด้านภูมิรู้ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารบุคคลและพัฒนาบุคลากร ความรู้เรื่องในกฎระเบียบเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและพัสดุ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการบริหารการศึกษา นโยบายการศึกษา ความสามารถในการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ความรู้ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา

ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบและการตัดสินใจ ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ แตกต่างกัน

ดนัย สันตยากร (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 โดยรวมอยู่ใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ระดับปานกลาง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 โดยรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการวิทยาลัยสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 3 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

รุ่งวิจักขณ์ หวังมวนกลาง (2548,บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของวิทยาลัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิ์ผลการบริหารงานวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เจตคติในการทำงาน และมนุษยสัมพันธ์ ส่วนตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ มนุษยสัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 40.70(R^2 =.407)

กนกกรานต์ คชชะ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย และด้านความรู้ ตามลำดับ ส่วนคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านลักษณะนิสัย ด้านทักษะ และด้านความรู้ เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วิคสตรอม (Wickstrom, 1971, p 1249 -A) ได้ศึกษาระดับและสิ่งที่ทำให้พอใจในการทำงานของครู จากกลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา และวิทยาลัยซัสกาทูน (Saskatoon) จำนวน 373 คน โดยให้ครูบอกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงใจ ผลการศึกษาพบว่า

1) สิ่งที่ทำให้ครูพอใจในการทำงานมากที่สุด คือ ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ ลักษณะของงานที่ทำ ความสัมพันธอันดีกับผู้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบ

2) สิ่งที่ทำให้ครูไม่พอใจในการทำงานมากที่สุด การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ผลงานที่มีผลกระทบต่อครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

3) ปัจจัยอื่น ๆ เช่น เพศ ตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ

เอกกานท์ (Eckhant, 1978, pp. 562-563 -A) ได้ศึกษาเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มลรัฐอิลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และพบว่ามีความต้องการครูใหญ่ 10 ลักษณะแรก คือ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะในการตัดสินใจมีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรมมีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

เมย์ตัน (Mayton, 1980, p. 4565-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐอลาบามา ผลการวิจัยนี้ระบุให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์สูงย่อมมีความเข้าใจในกระบวนการบริหารบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระดับสูง และเป็นผลย้อนให้เห็นว่าประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนเสริมสร้างทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษาอันมีผลให้การดำเนินงานทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปอย่างรวดเร็วและรัดกุม

บาส (Bass, 1981, pp. 65-66) ได้ศึกษาผลงานวิจัย ของสต๊อกดิลล์ เกี่ยวกับบุคลิกภาพ และพฤติกรรมของผู้บริหาร โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพและพฤติกรรม จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารควรมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ คือ มีเชาวน์ปัญญาดี มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัย และกว้างขวาง ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจดี

2) บุคลิกลักษณะของผู้บริหารที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้บริหารจะมีบุคลิกลักษณะ ดังนี้ มีความสามารถในการเข้าสังคม รู้จิตวิทยาในการเจรจา มีมารยาททางสังคมดี มีความคิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม ได้มีความอดทนต่อความยากลำบาก อดทนต่อปัญหารอบด้านโดยไม่เสียกำลังใจ รู้หลักและวิธีทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะในการทำงานเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและสามารถเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้บริหาร คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการเข้าสังคม มีความสามารถในการตัดสินใจมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด มีอารมณ์ขัน มีความร่วมมือกับผู้อื่นและมีความสามารถในทางกีฬา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ไรซ์ (Rice, 1991, p. 378–A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทรรศนะของอาจารย์ใหญ่ และครูโรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำซาวานนาห์ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทรรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ การเป็นแบบอย่าง ความสามารถในการประนีประนอม ความอดทนต่อความไม่แน่นอน ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน การวางแผนความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย การรู้จักบทบาทของตนเอง การมีวิจารณญาณ การเน้นผลงานความสามารถในการบูรณาการ มุ่งความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทรรศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถ

โฮลโลมอน (Hollomon, 1999, p. 605–A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่าคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเองและต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

เอดมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson, et al., 1983, pp. 78-79; อ้างถึงใน กนกกรานต์ คชชะ, 2550, หน้า 35) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้สรุปว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะที่ดี ดังนี้ เป็นผู้มีวัฒนธรรม เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล มีความสามารถในเชิงบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น ๆ มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

2.8 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผู้วิจัยได้นำบทสรุปของหลักการแนวทางและงานวิจัยของแต่ละท่านมาวิเคราะห์ และใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดขอบข่ายเนื้อหาและกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ปัจจัยการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

1) ปัจจัยด้านการปฏิบัติหน้าที่ ใช้แนวคิดของ เฮอร์ซเบิรก์ (Herzberg, 1959, p169) และแนวคิดของ ฮิว และคัมมิง (Huse & Cumming, 1995, pp. 273-283) ได้แก่

(1) รายได้

(2) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

(3) นโยบายการบริหารงาน

(4) ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน มั่นคงในหน้าที่การงาน และโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนทางสังคม ใช้แนวคิดของสาราซัน (Sarason, 1983, p. 127) ไซเมท (Zimet, 1988, p. 30) และแนวคิด กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 80) และแนวคิดมิลเลอร์ (Miller, 1999, pp. 247-248) ประกอบด้วย

(1) ผู้บังคับบัญชา

(2) เพื่อนร่วมงาน

(3) ครอบครัว

(4) ชุมชน

3) ด้านคุณลักษณะผู้นำใช้แนวคิดของ สต๊อกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ประกอบด้วย

(1) คุณลักษณะผู้นำด้านกายภาพ

(2) คุณลักษณะผู้นำด้านภูมิหลังส่วนบุคคล

(3) คุณลักษณะผู้นำด้านสติปัญญาและความสามารถ

(4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

(5) คุณลักษณะผู้นำด้านลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน

(6) คุณลักษณะผู้นำด้านสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์