

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด ตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.1 ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร
 - 1.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้บริหาร
2. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของพฤติกรรมการบริหาร
 - 2.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร
 - 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
 - 3.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.4 ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพองค์กร
 - 3.5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร
 - 3.6 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร
 - 3.7 การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหาร

เพลเลจรี โนและวาร์นฮาแกน (Pellegrino and Varnhagan, 1985 อ้างถึงใน จรูญ เกหา, 2554 : 11) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล รวมทั้งเป็นศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จุงและแมกกินสัน (Chung and Magginson, 1981 อ้างถึงใน จรูญ เกหา, 2554 : 11) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถทำให้การทำงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

มานิตย์ สิทธิโสภาสกุล (2549 : 42) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะ หมายถึง สิ่งที่ดีที่มีในตัวบุคคล อันเกิดจากความรู้ความสามารถรวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการบังคับหรือไม่บังคับว่าจำเป็นต้องมีในบุคคลนั้นๆ เช่น ภาวะผู้นำ ความสามารถทางภาษา ความมีมนุษยสัมพันธ์และความสามารถในการประสานสัมพันธ์

สุนีย์ บุญทิม (2550 : 33) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีของผู้บริหารสถานศึกษา

พรพิมล นิยมพันธ์ (2550 : 11) ได้ให้ความหมายว่าคุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลแต่ละบุคคลที่บ่งบอกถึงลักษณะประจำตัวของบุคคลเหล่านั้นให้ปรากฏแก่ผู้อื่น

บงอร จงสมจิตต์ (2551 : 17) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารว่า หมายถึง คุณลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่แสดงออกมาให้ปรากฏและมีอิทธิพลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเชื่อถือพร้อมที่จะปฏิบัติตามหรือให้ความร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติเฉพาะที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้บริหาร

นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา ค้นคว้า วิจัยและรวบรวมคุณลักษณะของผู้บริหารไว้หลายองค์ประกอบ ดังนี้

บาร์นาร์ด (Barnard, 1969 อ้างถึงใน จรูญ เกหา, 2554 : 13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำหรือผู้บริหารวัดได้จากประสิทธิภาพของงานกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance)
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity)

ควิเบิล (Quible, 1980 อ้างถึงใน จรูญ เทหา, 2554 : 13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของหัวหน้าหรือผู้นำว่าต้องประกอบด้วย

1. มีศิลปะในการบริหาร
2. ฉลาดรอบรู้
3. กล้าตัดสินใจ
4. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน
5. มีความซื่อสัตย์
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความยุติธรรม
8. สุขภาพแข็งแรง
9. ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1981 อ้างถึงใน เกษม อุณหนิรันตน์, 2550 : 11) ได้สังเคราะห์งานวิจัยและพบว่ามีคุณลักษณะของผู้นำบางประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

มงคล มีทอง (2549 : 17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพดีและเจตคติในการบริหาร 2) ด้านคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

ในการครองคน ครองตน ครองงาน 3) ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 4) ด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา 5) ด้านวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา

กิตติมา ปรีดีติลล (2549 : 273) ได้สรุปลักษณะที่ดีและจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนดำเนินงาน มีการประเมินผล และมีความคิดริเริ่มในการทำงานต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ

2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังกตวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจและให้เกียรติผู้อื่น

3. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยเร็วไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุกๆ ด้าน

สรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

มานิตย์ สิทธิโสภาสกุล (2549 : 29 - 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตยใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน

7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดีครูเก่งครูที่ปรึกษา

บรรเจิด อินทร์กล้า (2549 : 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมาในปัจจุบันว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. การมองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหาร การศึกษามีอาชีพจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล การสรรหา คัดเลือก การกำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคิดต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

บุรุษชัย จงกลณี (ม.ป.ป. : 11 - 12) กล่าวถึง คุณลักษณะของนักบริหารที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (Well Rounder)
3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner Drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage Physically And Morally)
6. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice)
10. วางตัวดี (Bearing)
11. กระตุ้นให้ผู้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้

14. ใช้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

พรพิมล นิยมพันธ์ (2550 : 17-18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมืออาชีพว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัยและไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี
4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีการสร้างสรรค์ผลงานให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ
5. ประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลต่างๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้และสามารถขจัดปัดเป่าปัญหาต่างๆ ในหน่วยงานได้
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรมรู้จักให้การชมเชยให้รางวัลหรือบำเหน็จและความชอบ
8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรคจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญและพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้ผ่านไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหาและไม่หมกหมมปัญหาไว้
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่นและอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาด
10. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ

ธีระ รุญจำเริญ (2550 : 142) กล่าวว่าการบริหารยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามที่

กำหนดไว้ การที่จะมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง ลักษณะหลักที่สำคัญ ได้แก่

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จสามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ
2. การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล
3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การมีความอดทน น้ำอดน้ำทนและกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์
5. การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ
6. การตัดสินใจอย่างรอบคอบถูกต้องและทันเวลา
7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล
8. การมีความสามารถในภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
9. การมีบุคลิกภาพที่ดี

ประภัสสร หลักหาญ (2551 : 61) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพสรุปได้ คือ ด้านคุณลักษณะส่วนตัวมีลักษณะดังนี้ มีความรับผิดชอบสูง มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดสาหะ มีความซื่อสัตย์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการสั่งการ มีการบริหารเวลาที่ดี พฤติกรรมที่ดีและบุคลิกภาพที่ดี

ภาวิณี สกุนา (2551 : 70) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการกล่าวสู่ผู้บริหารมืออาชีพในยุคปฏิรูปการศึกษาว่าต้องมีคุณลักษณะ คือ 1) ลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพคือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความขยัน มีความรับผิดชอบสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา กระตือรือร้นในการทำงาน มีวินัยในตนเอง 2) คุณวุฒิด้านการศึกษา คือ ต้องมีคุณสมบัติตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎหมายวุฒิระดับปริญญาตรี โทและเอก ซึ่งวุฒิการศึกษาเป็นกุญแจสำคัญ 3) ประสพการณ์ในการปฏิบัติงานต้องมีการสั่งสมประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรการศึกษาในระดับต่าง ๆ 4) มีประสบการณ์ในการฝึกอบรม ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง และก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 5) มีผลงานวิชาการ ทั้งด้านการวิเคราะห์ วิจัย การเขียน การเรียบเรียงเอกสารต่างๆ และเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) มีผลงานเป็นที่ยอมรับ มีผลงานที่เป็นหลักฐานสามารถแสดงความเชื่อมั่นให้กับชุมชนและสังคมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา คือ เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวของผู้บริหารที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเพื่อเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารจากนักวิจัย และนักวิชาการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้บริหาร

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
1.	บาร์นาร์ด (Barnard)	1.1 ความมีชีวิตชีวาและทนทาน 1.2 ความสามารถในการตัดสินใจ 1.3 ความสามารถในการจูงใจคน 1.4 ความรับผิดชอบ 1.5 ความฉลาดไหวพริบ
2.	ควิเบิล (Quible)	2.1 มีศิลปะในการบริหาร 2.2 ฉลาดรอบรู้ 2.3 กล้าตัดสินใจ 2.4 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน 2.5 มีความซื่อสัตย์ 2.6 มีความคิดริเริ่ม 2.7 มีความยุติธรรม 2.8 สุขภาพแข็งแรง 2.9 ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้
3.	สตอกคิลล์ (Stogdill)	3.1 การมีความรับผิดชอบ 3.2 มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 3.3 มีความแข็งแรง 3.4 มีความเพียรพยายาม 3.5 รู้จักเสียสละ 3.6 มีความคิดริเริ่ม 3.7 มีความเชื่อมั่นในตนเอง 3.8 มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด 3.9 มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 3.10 มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
4.	มงคล มีทอง	4.1 ด้านบุคลิกภาพดี 4.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรม 4.3 ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ 4.4 ด้านความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา 4.5 ด้านวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา
5.	กิติมา ปรีดีดิลก	5.1 ด้านบุคลิกภาพ 5.2 ด้านความสามารถในการบริหาร 5.3 ด้านภาวะผู้นำ 5.4 ด้านคุณธรรม จริยธรรม 5.5 ด้านความรู้ทางวิชาการ 5.6 ด้านมนุษยสัมพันธ์
6.	มานิตย์ สิทธิโสภาสกุล	6.1 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 6.2 มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย 6.3 มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 6.4 ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด 6.5 ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6.6 มีคุณธรรม 6.7 สร้างขวัญกำลังใจให้ครู
7.	บรรเจิด อินทร์กล้า	7.1 มีวิสัยทัศน์ 7.2 วิเคราะห์สถานการณ์ 7.3 การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ 7.4 การจัดระบบการสื่อสาร 7.5 การบริหารทรัพยากรบุคคล 7.6 มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
8.	บุญชัย จงกลนี้	8.1 เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด 8.2 มีความสามารถรอบด้าน 8.3 มีพลังผลักดันภายในให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ 8.4 ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ 8.5 กล้าหาญทั้งกายและใจ 8.6 มีความคิดริเริ่ม 8.7 รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา 8.8 การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว 8.9 มีความยุติธรรม 8.10 วางตัวดี 8.11 กระตุ้นให้ผู้下有มีความภูมิใจในงานของตน 8.12 ให้เกียรติในผลงานที่ผู้下有ได้ปฏิบัติ 8.13 ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม 8.14 ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ
9.	พรพิมล นิยมพันธ์	9.1 กล้าตัดสินใจ 9.2 ไวต่อข้อมูล 9.3 เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ 9.4 ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 9.5 ประสานสืบทิศ 9.6 คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ 9.7 จูงใจเพื่อนร่วมงาน 9.8 ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค 9.9 รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ 9.10 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
10.	ธีระ รุญจำเริญ	10.1 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน 10.2 การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล 10.3 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 10.4 การมีความอดทน 10.5 การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ 10.6 การตัดสินใจอย่างรอบคอบถูกต้องและทันเวลา 10.7 การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล 10.8 การมีความสามารถในภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง 10.9 การมีบุคลิกภาพที่ดี
11.	ประภัศร หลักหาญ	11.1 มีความรับผิดชอบสูง 11.2 มีความขยันหมั่นเพียร 11.3 มีความอดสาหะ 11.4 มีความซื่อสัตย์ 11.5 มีความริเริ่มสร้างสรรค์ 11.6 มีทักษะในการสั่งการ 11.7 มีการบริหารเวลาที่ดี 11.8 พฤติกรรมที่ดี 11.9 บุคลิกภาพที่ดี
12.	ภาวิณี สุกุณา	12.1 มีบุคลิกภาพที่ดี 12.2 มีความขยัน 12.3 มีความรับผิดชอบสูง 12.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต 12.5 ตรงต่อเวลา 12.6 กระตือรือร้นในการทำงาน 12.7 มีวินัยในตนเอง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ตัวแปร \ นักวิชาการ	Barnard	Quible	Stogdill	มณฑล มีทอง	กิตติมา ปรีดีดิค	มานิตย์ สิทธิ โสภาสกุล	บรรเจิด อินทรกล้า	นริญชัย จงกลนี้	พรพิมล นิยมพันธ์	ธีระ ฐญาเจริญ	ประภัสสร หลักหาญ	ภาวิณี สุกญา	รวม
18. มีอิทธิพลต่อคนอื่น, ภาวะผู้นำ			✓		✓					✓	✓		4
19. การประสานงาน			✓						✓				2
18. บุคลิกภาพที่ดี				✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	7
19. มีคุณธรรมจริยธรรม				✓		✓	✓						3
20. มีวิสัยทัศน์				✓		✓	✓		✓	✓			5
21. มีมนุษยสัมพันธ์					✓					✓			2
22. ใจกว้าง, เสียสละ						✓		✓					2
23. สร้างขวัญกำลังใจ						✓		✓					2
24. ยึดหยุ่นตามสถานการณ์									✓				1
25. การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร							✓		✓				2
26. การสื่อสาร							✓						1
27. การบริหารทรัพยากรในองค์กร							✓	✓		✓			3
28. การยอมรับนับถือ, นำเชื่อถือ							✓	✓					2
29. มีส่วนร่วม									✓				1
30. การบริหารเวลาที่ดี											✓	✓	2
31. พฤติกรรมที่ดี											✓		1

จากการวิเคราะห์ตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารของนักวิจัย และนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ความถี่ของตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย

ลำดับที่	ตัวแปร	ความถี่
1.	บุคลิกภาพ	7
2.	ความสามารถในการบริหาร	6
3.	การตัดสินใจ	5
4.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5
5.	วิสัยทัศน์	5

จากตารางที่ 2.3 แสดงตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีความถี่ 3 อันดับแรก ประกอบด้วย 1) บุคลิกภาพ 2) ความสามารถในการบริหาร 3) การตัดสินใจ 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 5) วิสัยทัศน์ ซึ่งผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นตัวแปรต้น ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดคุณลักษณะของผู้บริหารดังนี้

ด้านบุคลิกภาพ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

อนุชา ดำรงศักดิ์ (2549 : 18) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี คือ 1) เป็นผู้มีความรู้ 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ 4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด 5) เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม 6) เป็นผู้มีความยุติธรรม 7) เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี 8) เป็นผู้ที่มีความอดทน 9) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น 10) เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัวเอง 11) เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ 12) เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล 13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม 14) เป็นผู้มีความจงรักภักดี 15) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 16) เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 33) ได้จำแนกองค์ประกอบของบุคลิกภาพของบุคคล ไว้ 4 ประการคือ บุคลิกภาพทางกาย บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา บุคลิกภาพทางสังคม และ บุคลิกภาพทางสติปัญญา

1. บุคลิกภาพทางกาย สามารถแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ ประการแรก คือ รูปลักษณ์ภายนอกของผู้บริหารเป็นประการแรกที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน ความสะอาดของร่างกายเป็นความสำคัญอันดับแรกการแต่งกายเรียบร้อยเหมาะสมกับวัยและสถานการณ์ มีความสำคัญอันดับต่อมา สองสิ่งนี้ประกอบกันเข้าเป็นบุคลิกภาพภายนอกของบุคคลนั้นๆ บุคลิกภาพส่วนนี้จะ

ตัวสื่อสารให้บุคคลที่พบเห็นรู้จักในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้คือ ระดับการศึกษาตำแหน่งฐานะทางเศรษฐกิจชนชั้นในสังคม จากสายตาของเขาเอง โดยไม่ต้องใช้ภาษาพูดด้านวิชาการ บางท่านเรียกสิ่งนี้ว่าการสื่อสารที่ไร้ศัพท์ ผู้บริหารที่ขาดการใส่ใจในสิ่งนี้ การสื่อสารที่ได้ศัพท์อาจจะสื่อสารให้ผู้พบเห็นเข้าใจในเรื่องต่างๆของท่านผิดไปจากความจริง ประการที่สอง คือ บุคลิกภาพภายใน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการพูด การโต้ตอบที่ดี มีความฉลาดแหลมคมในการสนทนาเป็นผู้นำกลุ่มได้ และต้องมีข้อมูลอย่างเพียงพอ เพื่อประกอบการตอบได้อย่างแหลมคมได้ ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอ่านหนังสืออยู่เสมอจะได้ทันสมัย และไวต่อการสื่อสารทางภาษาพูดอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบย่อยสองประการนี้ รวมกันเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพทางกายของผู้บริหารที่จะก่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2. บุคลิกภาพทางอารมณ์ และจิตวิทยา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีต้องเป็นผู้มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หุนหันุนใจ จุนเจียวบนว่าตลอดเวลา มีความกล้าหาญในการเผชิญกับอุปสรรคต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพสิทธิ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักชมเชย พุดจาโน้มน้าว จูงใจคนให้ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสถานศึกษาและส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี ต้องรักษารมณ์ได้ ทนต่อความว้าเหว่ได้มากกว่าผู้อื่นและระงับความโกรธได้อย่างรวดเร็ว

3. บุคลิกภาพทางสังคม ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในพิธีการต่างๆ ตามปทัสสถาน (Norms) ของสังคม เพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดทั้งคนรอบข้างได้

4. บุคลิกภาพทางสติปัญญา ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดี ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่ม สามารถคิดสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่สถานศึกษาได้ซึ่งอาจสรุปได้ว่าสติปัญญาและความรอบรู้ในวิชาชีพของผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหาร

องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของบุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหารนั้น นับได้ว่าทุกด้านมีความสำคัญเท่าเทียมกันสมควรที่ผู้บริหารควรตระหนัก หมั่นฝึกฝนจนเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏแก่สายตาของคนทั่วไป เพราะนั่นคือสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ อันจะส่งผลถึงการร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

สรุปได้ว่าบุคลิกภาพ หมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะที่สังเกตได้ของผู้บริหารที่แสดงออกทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติเป็นกิจนิสัย มีบุคลิกน่าเลื่อมใส น่าเคารพและน่าศรัทธา

ด้านความสามารถในการบริหาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความสามารถในการบริหาร ไว้ดังนี้

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2554 : 17 - 19) ระบุว่าในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียนและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่จะให้บรรลุมาตรฐานดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานกันและใช้อย่างมีทักษะจึงจะประสบความสำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2553 : 34) ได้ศึกษาแนวคิดของแคทซ์ (Robert L. Katz) พบว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ การศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากเพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวกับงาน

2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดมิได้เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

วิเชียร วงศ์คำจันทร์ (2556 : 28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงาน

2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ตอบแทน

3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดกิจกรรมทางวิชาการการจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการที่หลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมนำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนาการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

อนุชา คำรงค์ดี (2549 : 22) สรุปคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถสำหรับผู้บริหารที่มีผลต่อการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความรู้ก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถและความรอบรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

ภาวิณี สุกุณา (2551 : 45) กล่าวถึง ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ 1) คิดกว้าง 2) มองไกล 3) ใฝ่สูง และ 4) มุ่งความสำเร็จ

คิดกว้าง หมายถึง รู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจ วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบองค์ประกอบของหลักคิดกว้าง ได้แก่

1. จงคิดอย่างเจ้าของ คือ จะบริหารงานใดๆ ในโรงเรียนก็ตาม ให้คิดว่าเราเป็นเจ้าของ ซึ่งถ้าคิดอย่างนี้แล้วจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ
2. จงคิดใหญ่อย่าคิดเล็ก คือ การทำงานเราต้องคิดเกินความคาดหวังเอาไว้เมื่อผลออกมาจะเท่ากับความคาดหวังพอดีหรืออาจเกินไปเล็กน้อยถือว่าเป็นกำไร
3. จงคิดให้กว้างไกลแล้วแปลงไปเป็นแผน นั่นคือการทำอะไรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะทำให้เป็นคนมีระบบมีระเบียบรู้ว่าทำอะไรที่ไหน อย่างไร กับใคร เมื่อไร
4. จงทำวิกฤติให้เป็นโอกาส ผู้บริหารต้องรู้จักคิดพลิกแพลงสถานการณ์การทำงานจากเหตุการณ์เสียเปรียบให้กลายเป็นได้เปรียบหรือจากการเสียโอกาสเป็นได้โอกาส
5. จงทำความยากลำบากให้เป็นความสำเร็จพยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้อย่าท้อถอย

6. จงทำงานเกินเงินเดือน นั่นคือ จะต้องทั้งคิดและทำอย่างเต็มที่ทุ่มเทร่างกายพลังใจอย่างที่สุด

7. จงลงมือทำเดี๋ยวนี้และทำให้สำเร็จอย่าพูดคำว่าเดี๋ยวก่อนหรือรอไว้ก่อน ผัดวันประกันพรุ่ง

มองไกล หมายถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ การมองไกลไปข้างหน้า คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่าๆคือพยายามบริหารตามสถานการณ์ ตามสภาพแวดล้อม
2. มองไปข้างหน้า คือต้องคิดเสมอว่าวันข้างหน้าจะเป็นอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้น
3. หมั่นคิดพัฒนาปรับปรุง อย่าหยุดนิ่ง
4. ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองไกล นั่นคือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้

5. หากู้คิดมิตรแท้ ช่วยกันคิดช่วยกันทำรวมพลัง ยิ่งทำมากยิ่งขึ้น จุดดี จุดเสียแล้วจะเกิดความก้าวหน้าโดยไม่รู้ตัว

ใฝ่สูง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีพลังแห่งความอยาก หมายถึงความอยากเป็น อยากได้ อยากไปอยากพัฒนา โดยเฉพาะยกระดับความรู้ของตนเอง ซึ่งถ้าไม่คิดแล้ว ความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น คิดริเริ่มไม่เป็นก็จะมาเยือน ทำให้กลายเป็นผู้บริหารแบบยุคเก่าๆ ไป

มุ่งความสำเร็จ หมายถึงการตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จไว้ก่อนมีการวางแผน ดำเนินการตามแผนลงมือทำและทำให้สำเร็จ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 35-37) กล่าวถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการบูรณาการหรือผสมผสานสิ่งต่าง ๆ ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบูรณาการดำเนินงานกิจกรรมในการดำเนินงาน (Operation and Activities) ความยากลำบากของผู้บริหารในการบูรณาการดำเนินงานกิจกรรมในการดำเนินงาน ขึ้นอยู่กับระดับชั้นของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน คนงานอาจมีความสามารถน้อยในการบูรณาการกล่าวคือ ต้องการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกิจวัตรเท่านั้น ส่วนความยุ่งยากสลับซับซ้อนต่างๆ ของกิจกรรมในการดำเนินงานถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการ ผู้บริหารระดับต้นอาจมีความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมการดำเนินงานอยู่บ้างแต่ก็เป็นการบูรณาการในสิ่งที่ย่างๆ ผู้บริหารระดับกลางอาจต้องมีความสามารถค่อนข้างสูงในการบูรณาการการดำเนินงานและกิจกรรมในการดำเนินงานอย่างมาก คือ ต้องสามารถบูรณาการกิจกรรมทุกชนิด และทุกประเภทของหน่วยงานทั้งหมด

2. การบูรณาการประเภทความรู้ (Types of Knowledge) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้หลายประเภทชนิดในการบริหารงาน คือ จะต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มนุษยวิทยา ภาษาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การบัญชี คณิตศาสตร์ และแม้แต่วิทยาศาสตร์ผู้บริหารอาจไม่จำเป็นที่จะต้องมีความรู้อย่างเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาที่กล่าว แต่จะต้องมีความสามารถในการบูรณาการวิชาเหล่านั้นเพื่อการบริการ เพราะการปฏิบัติงานอย่างผู้มีความรู้ย่อมจะทำให้มีความรู้กว้างขวาง แต่ก็จะต้องเป็น “สัพพัญญู” (Generalist) คือ เป็นผู้มีความรู้ทั่วไปและมั่นใจมั่นคงปลอดภัย ผู้บริหารที่ดีจะเป็น “พหุสูต” (Specialist) ในบางสาขาเพื่อการเริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้น

3. การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Functions and Process) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย งานการวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคคล การควบคุมและอื่นๆ ซึ่งแต่ละงานย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี การจัดบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี การจัดบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับการจัดหน่วยงานที่ดี เป็นต้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถบูรณาการหน้าที่ความรับผิดชอบกับกระบวนการบริหารไปพร้อมๆกัน และให้มีสมดุลกันโดยตลอด

4. การบูรณาการทักษะและความสนใจ (Skills and Interests) การปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้น ย่อมต้องอาศัยทั้งทักษะ หรือความชำนาญความสนใจหรือมีทัศนคติที่ดีกับงานนั้นบุคคลหนึ่งบุคคลใดแม้จะมีความชำนาญเป็นพิเศษในงานหนึ่งงานใด แต่ขาดความสนใจหรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานนั้นย่อมต้องบูรณาการทักษะและความสนใจทั้งของตนเอง ของผู้ใต้บังคับบัญชา และของผู้ร่วมงานให้ผสมผสานกันเป็นอย่างดี ทั้งเพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบูรณาการสิ่งต่างๆ ดังที่กล่าวแล้วย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นและการปฏิบัติงานประสานสัมพันธ์ด้วยดี การบูรณาการสิ่งต่างๆดังที่กล่าวแล้วไม่เฉพาะแต่จะอยู่ในกลุ่มหรือในคู่ของตนเท่านั้น แต่จะต้องบูรณาการด้วยกันทั้งหมด จึงทำให้การดำเนินงานไปสู่ทิศทางที่ต้องการอย่างบรรลุเป้าหมาย

ซึ่งความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย คุณลักษณะที่ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้ ความสามารถในการสั่งการ ความรอบรู้ในหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน ความสามารถในการจัดองค์กร ความสามารถในการประสานงาน ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ความสามารถในการบริหารงานบุคคล ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการควบคุมงบประมาณ ความสามารถในการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหาร ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางาน ความสามารถในการปฏิบัติงานกลุ่ม เป็นคนทันสมัย มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์และสามารถบูรณาการความคิดและการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าความสามารถในการบริหาร หมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะที่สังเกตได้ของผู้บริหารในการใช้เทคนิค วิธีการ ศิลปะในการบริหารงานและสามารถนำความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ด้านการตัดสินใจ

การตัดสินใจสั่งการเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหารเป็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องมีความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารงานขึ้นอยู่กับคุณภาพของการตัดสินใจเป็นประการสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจ อย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะการตัดสินใจสั่งการของผู้บริหาร โรงเรียนจะมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้งหมด ได้มีนักวิชาการทางการบริหารได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้แตกต่างกันออกไป อาทิเช่น

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2550 : 187) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ไลเคิร์ต (Likert, 1961 : 21 อ้างถึงใน เกษม อุณมณีนรัตน์, 2550 : 11) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสรุปสาระสำคัญไว้ 8 ประการดังนี้

ประการที่ 1 ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาถกเถียงปัญหาได้

ประการที่ 2 ผู้บังคับบัญชากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์กร กระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถือคุณองค์กร นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ประการที่ 3 ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีความคล่องตัว เป็นไปโดยอิสระ ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ข่าวสารภายในองค์กรมีความถูกต้องเพียงพอ เชื่อถือได้

ประการที่ 4 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีปฏิริยาโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และโดยกว้างขวางเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร

ประการที่ 5 การตัดสินใจต่างๆกระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์กร

ประการที่ 6 เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์อย่างแท้จริง

ประการที่ 7 การควบคุมงานมีลักษณะกระจายไปในหมู่ผู้ร่วมงานให้มีการควบคุมกันเอง และเน้นในเรื่องการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมด้วยวิธีดำเนินหรือดูว่ากล่าว

ประการที่ 8 ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญของการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการส่งเข้าอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ไซมอน (Simon, 1950 อ้างถึงใน อนุชา คำรงค์ศักดิ์, 2549 : 63) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจการหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้และการเลือกทางเลือกจากทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่

ชัลล์ (Shull, 1970 อ้างถึงใน อนุชา คำรงค์ศักดิ์, 2549 : 64) กล่าวว่า การตัดสินใจคือการใช้ดุลยพินิจ ซึ่งมาจากข้อเท็จจริงและค่านิยมของแต่ละคนที่จะเลือกทางเลือกที่คิดว่าจะตอบสนองความต้องการของคนได้

อนุชา คำรงค์ศักดิ์ (2549 : 67) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นหัวใจของกระบวนการบริหารงาน บรรดากระบวนการบริหารงานอย่างอื่นล้วนแต่ดำเนินไป เพื่อช่วยเหลือการตัดสินใจทั้งสิ้น เพราะถ้าตัดสินใจล่าช้า งานก็จะล่าช้าตามไปด้วย การทำงานจะมีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับตัดสินใจของผู้บริหารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการตัดสินใจได้มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการตัดสินใจในองค์การไว้ที่น่าสนใจพอสรุปได้ดังนี้

เทนเนนบอม (Tennenbaum, 1950 อ้างถึงใน อนุชา คำรงค์ศักดิ์, 2549 : 68) มีความเห็นว่าการตัดสินใจที่เป็นไปตามทฤษฎีการใช้ระบบ (System Approach) ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การรับรู้และกำหนดปัญหา (Recognition and Defining the Problem) การรับรู้ปัญหา มีความสำคัญต่อการตัดสินใจในการบริหาร หากผู้บริหารไม่รับรู้ปัญหาก็จะไม่มีพยายามแก้ปัญหา และจะไม่มีมติตัดสินใจเกิดขึ้น ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า

2. การรวบรวมปัญหา (Identifying the Problem) เป็นการกำหนดและระบุให้แน่ชัดว่าปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นอยู่ที่ไหน ประกอบด้วยปัญหาย่อย ๆ อะไรบ้าง จำเป็นต้องแก้ที่ไหนก่อน

3. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generalization of Alternatives) ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการแก้ปัญหาหลายวิธี ดังนั้นการกำหนดทางเลือกไว้หลายทางสามารถช่วยให้มีการเปรียบเทียบผลดีผลเสียได้ชัดเจน ได้ทางเลือกไว้หลายทางสามารถช่วยให้มีการเปรียบเทียบผลดีผลเสียได้ชัดเจน ได้ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

4. การเลือกทางเลือกแก้ปัญหา (Selection of the Alternatives) เมื่อได้ทางเลือกที่มีความเป็นไปได้แล้วจึงมาดำเนินการแก้ปัญหา

5. การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation) เป็นการวางแผนดำเนินการแก้ปัญหา พร้อมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผล เพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการเลือกทางเลือกจะดีมีเหตุผล หากการปฏิบัติแก้ปัญหาตามทางเลือกไม่ดำเนินการไปอย่างรัดกุมแล้ว การแก้ปัญหาก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959 อ้างถึงใน มงคล ศรีมหาพรหม, 2549 : 45) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับเพนเน็นบอม โดยย้ำว่าการตัดสินใจเป็นศูนย์กลางการบริหาร ดังนั้น การตัดสินใจควรมีกระบวนการดังนี้

1. ศึกษาว่าปัญหา คืออะไรแล้ววางขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกตามขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวางแผนโครงการแก้ปัญหา

การควบคุมกิจกรรมในโปรแกรม และประเมินผลที่ได้จากกระบวนการที่ได้ทำไปกระบวนการตัดสินใจ มีนักวิชาการแบ่งขั้นตอนการตัดสินใจออกแตกต่างกันออกไป ตามพื้นฐานความคิดเหตุผล และประสบการณ์ของแต่ละท่าน

ดรักเกอร์ (Drucker, 1966 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ, 2548 : 41) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจสำหรับนักบริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ 5 ประการคือ 1) ตระหนักชัดว่าปัญหาเป็นเรื่องทั่วไป และสามารถแก้ไขได้ผ่านการตัดสินใจที่กฎเกณฑ์กำกับอยู่ 2) การให้คำนิยามของการจำแนกแนวทางแก้ไขหรือขอบเขตของสภาพการณ์ (Boundary Conditions) 3) การได้มาซึ่งแนวทางแก้ปัญหา 4) การตัดสินใจในแนวปฏิบัติที่จะดำเนินการ และ 5) ข้อมูลย้อนกลับที่ทดสอบความเป็นไปได้และประสิทธิผลของการตัดสินใจที่ไม่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่จริง

ฮิลล์ (Hill, 1980 อ้างถึงใน บรมเศรษฐ์ จัตุยานนท์, 2553 : 22) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา (Define Problem) ด้วยการรวบรวมข้อมูลและสรุปด้วยวิธีการทั้งการศึกษาเอกสาร การสอบถาม และการพิจารณาข้อเท็จจริงด้วยประการต่าง ๆ
2. การระบุทางเลือก (Identify Alternatives) ด้วยการกำหนดขอบเขตทำความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ตลอดจนการทำรายการทางเลือกต่าง ๆ
3. การประมาณค่าทางเลือก (Quantity Alternative) ด้วยการพิจารณาผลกระทบสั้น และระยะยาว ระบุความเสี่ยง ระบุค่าตอบแทนเป็นต้น
4. การนำเทคนิคต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ (Apply Decisions Aids) ด้วยการนำแนวความคิด รูปแบบ และเทคนิคต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีเกม (Game Theory) แขนงตัดสินใจ (Decision Tree) ฯลฯ มาช่วยตัดสินใจ

5. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement) ด้วยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากร การติดตามและประสานการดำเนินงาน

แอนโทนี ดาวน์ (Anthony Downs, 1968 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ, 2548 : 43) กล่าวว่า การตัดสินใจในการบริหารมี 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวัน (Routine Decision-making)
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์ (Heuristic Decision-making)
3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (Compromise Decision-making) และในเรื่อง

ของระบบราชการกับการตัดสินใจแล้วย่อมมีข้อจำกัดต่าง ๆ อีกมาก

แอนโทนี ดาวน์ ได้ให้ข้อสังเกตถึงข้อจำกัดนั้นว่าประกอบด้วย 1) เวลา 2) ข้อมูลข่าวสาร 3) ลักษณะของปัญหา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกิดในอนาคตซึ่งหวังไม่ได้แน่นอน(Uncertainly) ทั้งนี้ รูปแบบของการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารอาจได้จากการให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนและการตระหนักถึงปัญหาของเจ้าหน้าที่ระดับล่างในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งหากผู้บริหารให้ความสำคัญดังที่ได้กล่าวมา ย่อมหมายถึงผู้บริหารคำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์มากกว่าที่จะมุ่งงานแต่เพียงอย่างเดียว

สรุปได้ว่าการตัดสินใจ หมายถึง องค์ประกอบ ลำดับขั้น และวิธีการของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงผลสะท้อนกลับในด้านการจูงใจ การให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่าย อันเป็นผลเนื่องจากการตัดสินใจนั้น ๆ

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

ทอร์เรนซ์ (Torrance, 1962 อ้างถึงใน พัทรี จักรชุม, 2552 : 36) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลไวต่อปัญหา ขอบกพร่อง ช่องว่างในด้านความรู้ สิ่งที่ยากหายไป หรือสิ่งที่ไม่ประสานกันและไวต่อการแยกแยะ สิ่งต่างๆ ไวต่อการค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหา ไวต่อการเดาหรือการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับขอบกพร่อง ทดสอบและทดสอบอีกครั้งเกี่ยวกับสมมติฐาน จนในที่สุดสามารถนำเอาผลที่ได้ไปแสดงให้เห็นปรากฏแก่ผู้อื่นได้

กิลฟอร์ด (Guilford, 1959 อ้างถึงใน พัทรี จักรชุม, 2552 : 36) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองในการคิดหลายทิศทาง ซึ่งมีองค์ประกอบความสามารถในการริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความสามารถในการแต่งเติมและให้คำอธิบายใหม่ ที่เป็นการติดตามหลักเหตุผลเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องเพียงคำตอบเดียว แต่องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของความคิดสร้างสรรค์คือความคิดริเริ่ม นอกจากนี้กิลฟอร์ดเชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์ไม่ใช่พรสวรรค์

ที่บุคคลมี แต่เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งมีมากน้อยไม่เท่ากัน และบุคคลแสดงออกมาในระดับต่างกัน

สุคนธ์ สิ้นธพานนท์ และคณะ (2552 : 30) ให้คำนิยามของความคิดสร้างสรรค์ว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล โดยนำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้นพบสิ่งต่างๆ ที่แปลกใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความละเอียดลออ.

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2553 : 111) ให้คำนิยามว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นขบวนการคิดแบบอนก้นขี้ที่บูรณาการประสบการณ์ที่มีแล้วสร้างรูปแบบความคิดใหม่หรือผลิผลใหม่ที่แตกต่างกันไปจากเดิม เพื่อแก้ไขปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

นอกจากนี้ กิลฟอร์ด (Guilford, 1959 อ้างถึงใน พจรี จักรชุม, 2552 : 37-38) ได้ศึกษาลักษณะพื้นฐานของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมาทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ลึกไวต่อปัญหา หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการจดจำปัญหาต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการเข้าถึงหรือการทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่เข้าใจผิด สิ่งที่เขาเชื่อเท็จจริง สิ่งที่เป็นมโนทัศน์ที่ผิดหรืออุปสรรคต่างๆ ที่ยังมีดมนอยู่ ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ความรู้ลึกไวต่อปัญหาของบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะบุคคลจะไม่สามารถแก้ปัญหาจนกว่าเขาจะได้อธิบายปัญหานั้นคืออะไร หรืออย่างน้อยเขาจะต้องรู้ว่าเขากำลังประสบปัญหาอยู่

2. ความคล่องในการคิด หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการผลิตแนวความคิดจำนวนมากในเวลาอันรวดเร็ว แล้วเลือกแนวความคิดที่ดีที่สุดมาใช้แก้ปัญหา สิ่ง que แสดงลักษณะพิเศษของความคล่องในการคิด นอกจากการผลิตแนวความคิดที่มากมายและรวดเร็วแล้ว แนวความคิดที่ผลิตขึ้นมาใหม่นั้นควรจะเป็นแนวความคิดที่แปลกใหม่ และดีกว่าแนวความคิดที่อยู่ในปัจจุบัน นอกจากนั้น บุคคลที่ได้ชื่อว่ามี ความคล่องในการคิด จะต้องมีความสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางในการคิดได้เป็นอย่างดี

3. ความคิดริเริ่ม หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการค้นหาแนวทางใหม่ๆ หรือวิธีการแปลกๆ แตกต่างกันออกไปมาใช้ในการแก้ปัญหา ความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งโดยเฉพาะในวงการธุรกิจ ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องแสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากจะต้องแสวงหาแนวทางใหม่ๆ แล้ว ยังจำเป็นจะต้องปรับปรุงแนวทางใหม่ๆ เหล่านี้มาช่วยแก้ไขปัญหาที่คืดขึ้นในสภาพการณ์ใหม่ๆ ดังนั้น นักบริหารจำเป็นจะต้องสร้าง “ความคิดริเริ่ม” ให้เกิดขึ้น ที่กล่าวว่าความคิดริเริ่มเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักบริหารในวงการธุรกิจก็เนื่องมาจากว่าการประกอบธุรกิจนั้นมีการแข่งขันกันมาก โดยเฉพาะในด้านการผลิตสินค้าให้เป็น

ที่ต้องการของตลาด ให้มีความแปลกใหม่ คุณภาพดี และราคาถูก ซึ่งความคิดริเริ่มจะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้มาก

4. ความยืดหยุ่นในการคิด หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความสามารถในการหาวิธีการหลายๆ วิธีมาแก้ไขปัญห แทนที่จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียว บุคคลที่มีความยืดหยุ่นในการคิดจะจดจำวิธีแก้ปัญหที่เคยใช้ไม่ได้ผลทั้งนี้ เพื่อที่จะไม่นำมาใช้ซ้ำอีก แล้วพยายามเลือกหาวิธีการใหม่ที่คิดว่าแก้ปัญหได้มาแทน ซึ่งความยืดหยุ่นในการคิดจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความคล่องในการคิด นั่นคือ ความยืดหยุ่นในการคิดและความคล่องในการคิดจะเป็นความสามารถของบุคคลในการหาวิธีการคิดหลายๆ วิธีเพื่อใช้ในการแก้ปัญห เป็นความจริงที่ว่า บุคคลสร้างแนวความคิดหรือวิธีการแก้ปัญหได้ 20-30 วิธี เพื่อใช้ในการแก้ปัญห ซึ่งจะได้ผลดีกว่าบุคคลที่หาวิธีการแก้ปัญหเพียง 2-3 วิธีและใช้ไม่ได้ผล ดังนั้น ถ้าบุคคลจะพัฒนาหรือปรับปรุงความยืดหยุ่นในการคิด ก็จะกระทำได้โดยการพยายามหาวิธีการแก้ปัญหหลายๆ วิธีและวิเคราะห์ปัญหในหลายมุมมอง ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาความยืดหยุ่นทางการคิดได้เป็นอย่างดี

5. แรงจูงใจ หมายถึง บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงมักมีแรงจูงใจสูง เพราะแรงจูงใจเป็นลักษณะสำคัญของบุคคลในการที่จะแสดงตนว่าเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจนี้สามารถทำให้บุคคลกล้าแสดงความสามารถที่ไม่เหมือนใครออกมาอย่างเต็มที่ หรืออาจจะมากกว่าคนอื่น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจสูงนี้ จะให้ความสนใจในการหาแนวทางแก้ปัญหด้วยความกระตือรือร้นและสิ่งทีผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้น ก็คือ แรงจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญของการเตรียมปัญหา เราพบว่าความสำเร็จในชีวิตส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ เทย์เลอร์ และฮอลแลนด์ ชี้ให้เห็นว่าคนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักจะมีแรงจูงใจสูงในการที่จะทำให้เกิดผลผลิตดีขึ้นด้วย

แมคคินนอน (Mackinnon, 1960 อ้างถึงใน สุคนธ์ สินธพานนท์ และคณะ, 2552 : 32) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ พบว่าผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะเป็นผู้ที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการใช้สมาธิ มีความสามารถในการพินิจวิเคราะห์ ความคิดถี่ถ้วน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหและมีความสามารถในการสอบสวน ค้นหารายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างละเอียดกว้างขวาง คุณลักษณะอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นผู้ที่เปิดรับประสบการณ์ต่างๆ อย่างไม่หลีกเลี่ยง (Openness to Experience) ชอบแสดงออกมามากกว่าที่จะเก็บกดไว้ และยังคงกล่าวเพิ่มเติมว่า สถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงมักเป็นคนที่รับรู้สิ่งต่างๆ ได้ดีกว่าสถาปนิกที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่ำ กริสวอลด์ (Griswald, 1966 อ้างถึงใน สุคนธ์ สินธพานนท์ และคณะ, 2552 : 32) ยังพบว่าบุคคลดังกล่าวจะมองเห็นลู่ทางที่จะแก้ปัญหได้ดีกว่า เนื่องจากมีความตั้งใจจริง มีการรับรู้เร็ว และง่าย และมีแรงจูงใจสูง

ฟรอมม์ (Fromm, 1963 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2553 : 112) กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ก่อนข้างละเอียดดังนี้

1. มีความรู้สึกทั้ง ประหลาดใจที่พบเห็นของใหม่ที่น่าทึ่ง (Capacity of be Puzzled) หรือ ประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ หรือของใหม่ๆ
2. มีสมาธิสูง (Ability to Concentrate) การที่จะสร้างสิ่งใดก็ได้ คิดอะไรออกก็ต้อง ไตร่ตรองในเรื่องนั้นเป็นเวลานาน ผู้ที่สร้างสรรค์จำเป็นจะต้องมีความสามารถทำจิตใจให้เป็นสมาธิ
3. สามารถที่จะยอมรับสิ่งที่ไม่แน่นอนและเป็นสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียดได้ (Ability to accept conflict and tension)
4. มีความเต็มใจที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นใหม่ทุกวัน (Willingness to be Born everyday) คือ มีความกล้าหาญและศรัทธาที่จะผจญต่อสิ่งแปลกใหม่ทุกวัน

แกริสัน (Garison, 1954 อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2553 : 112) ได้อธิบายถึงลักษณะของผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. เป็นคนที่สนใจในปัญหา ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ไม่ถอยหนีปัญหาที่จะเกิดขึ้น แต่กล้าที่จะเผชิญปัญหา กระตือรือร้น ที่จะแก้ไขปัญหาลดจนหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองและงานอยู่เสมอ
2. เป็นคนมีความสนใจกว้างขวาง ทนต่อเหตุการณ์รอบด้านต้องการการเอาใจใส่ในการศึกษาหาความรู้จากแหล่งต่างๆ เพิ่มเติมอยู่เสมอ พร้อมทั้งยอมรับข้อคิดเห็นจากข้อเขียนที่มีสารประโยชน์ และนำข้อมูลเหล่านั้นมาประกอบใช้พิจารณาปรับปรุงพัฒนางานของตน
3. เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ปัญหาได้หลายๆ ทาง เตรียมทางเลือกสำหรับแก้ไขปัญหามากกว่า 1 วิธีเสมอ ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้มีความคล่องตัวและประสบผลสำเร็จมากขึ้น เพราะการเตรียมทางแก้ไขหลายๆ ทางย่อมสะดวกในการเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ และยังเป็น การประหยัดเวลาและเพิ่มกำลังใจในการแก้ไขปัญหาคด้วย
4. เป็นคนที่มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ หรือสุขภาพกายดีสุขภาพจิตดีด้วยตัวเอง ทั้งนี้เพราะมีการพักผ่อนหย่อนใจอย่างเพียงพอ และมีความสนใจต่อสิ่งใหม่ที่พบ และยังเป็นช่างซักถามและจดจำได้ดี ทำให้สามารถนำข้อมูลที่จะจดจำมาใช้ประโยชน์ได้ดี จึงทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี
5. เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่า มีผลกระทบต่อความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการจัดบรรยากาศ สถานที่ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จะสามารถจัดสิ่งรอบกวนและอุปสรรค ทำให้การพัฒนาการคิดสร้างสรรค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะที่สังเกตได้ของผู้บริหารในการริเริ่มงานใหม่ ๆ การทำงานตามแผนและโครงการที่กำหนด โดยเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน และสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างฉับไว และเหมาะสม

ด้านวิสัยทัศน์

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 125 อ้างถึงใน ไพศาล แสนขสบุญเรือง, 2549 : 35) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงใจในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 34) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคตที่องค์กรอยากจะให้เป็น ซึ่งโดยปกติแล้วจะแสดงออกมาในข้อความของวิสัยทัศน์ที่เป็นการสะท้อนค่านิยมเป้าหมาย ความมุ่งมั่นขององค์กรนั้นร่วมกัน

อภิญา เวชชัย (2554 : 23) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ เป็นการชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรมาจากปัญหามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ภาพในอนาคตดังกล่าวจะสะท้อนความจริง น่าเชื่อถือ และดึงดูดใจให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถคาดการณ์ภาพขององค์กรในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบัน อย่างเป็นระบบ มีความเฉพาะเจาะจง เชื่อมโยงอดีตสู่อนาคต โดยที่ภาพนั้นมีความชัดเจน และเป็นไปได้ มีเป้าหมายที่เด่นชัด สามารถวางแผน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร ดังที่ นานาส (Nanus, 1992 อ้างถึงใน ไพศาล แสนขสบุญเรือง, 2549 : 37) ได้เสนอว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญตามบทบาท 4 ประการ คือ

1. ก่อให้เกิดความรู้สึกร่าเริง สนุกสนาน น่าดึงดูด กระตุ้นให้บุคคลเกิดความรักความผูกพันเกิด ความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เพื่อการปรับปรุงพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า
2. ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนบุคคล ทำงานและมีชีวิตอยู่อย่าง มีเป้าหมายด้วยความภาคภูมิใจ อุทิศเสียสละและมุ่งคุณภาพของงาน
3. ช่วยกำหนดมาตรฐานความเป็นเลิศที่โดดเด่น
4. เป็นตัวเชื่อมความเป็นอดีต โดยเฉพาะเชื่อมปัจจุบันเข้ากับอนาคต

อภิญา เวชชัย (2554 : 16) กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรักความผูกพัน เกิดความมุ่งมั่นพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วยความเต็มใจ เสียสละ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย เพื่อความเจริญก้าวหน้าและความเป็นเลิศขององค์กร

สรุปได้ว่าวิสัยทัศน์เป็นความสามารถหรือคุณลักษณะที่แสดงออกถึงความสามารถ การดำเนินงานขององค์กรในอนาคตที่แตกต่างจากปัจจุบันอย่างเป็นระบบ มีความเฉพาะเจาะจง เชื่อมโยงอดีตสู่อนาคต โดยที่ภาพนั้นมีความชัดเจน และเป็นไปได้ มีเป้าหมายที่เด่นชัด สามารถวางแผน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร เป็นความสามารถหรือคุณลักษณะที่ชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและพัฒนาการศึกษาได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดที่จะศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านการตัดสินใจ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านวิสัยทัศน์

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

นักบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ตามสภาพแวดล้อมขององค์กรและตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งแต่ละท่านได้ชี้จุดเด่นและความสำคัญของการบริหารงาน ไว้ดังนี้

ณรงค์ ศรีเชษฐ (2549 : 20) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำของผู้นำ หรือผู้บริหารที่มุ่งใช้ความรู้หรือศิลปะ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

มงคล ศรีมหาพรหม (2549 : 2) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง กิริยาอาการ ที่แสดงออกหรือปฏิบัติตอบโต้ที่เกิดขึ้นเพื่อเผชิญกับสิ่งเร้า ซึ่งออกมาจากภายนอกหรือภายในก็ได้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์กระทำหรือรู้สึก ผู้อื่นจะเห็นความรู้สึกหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น

สุพจน์ วิชัยศรี (2550 : 28) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือวิธีการที่สามารถทำให้ยุทธศาสตร์บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างดี และรวดเร็วมีกลยุทธ์ซึ่งเป็นวิธีการที่จะช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ

พรพจน์ ศรีคัน (2551 : 11) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร หมายถึง การกระทำหรือการทำหน้าที่ที่แสดงออก เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดการทำงานด้วยความพอใจงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ เรนซิส ไลเคิร์ต (Rensis Likert, 1967 อ้างถึงใน สุพจน์ วิชัยศรี, 2550 : 12) ได้ทำงานค้นคว้าวิจัยจากสำนักฝ่ายขาย จำนวน 40 แห่ง พบว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะมีขนาดใดก็ตามขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ต่อกัน และระบบการใช้อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพโดยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความสามารถในการผลิต (Productivity) ของแต่ละระบบมีความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานไปที่ระบบ ซึ่งอยู่ภายใต้การกระทำหรือการแสดงออกของผู้บริหารที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสามารถแบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการเป็นผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย และด้านการควบคุมการปฏิบัติงาน สรุปผลที่ได้จากการศึกษาพบว่าระบบการบริหาร (Management System) หรือแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership Pattern) ภายในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ระบบ คือ ระบบเผด็จการ ระบบเผด็จการแบบมีศีลป ระบบการปรึกษาหารือและระบบการเข้ามามีส่วนร่วม

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรทางการบริหารที่องค์การมีอยู่ รวมถึงการอาศัยเทคนิค วิธีการ และกระบวนการต่าง ๆ ผสมผสานให้สอดคล้องกันอย่างเหมาะสม

องค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหาร

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่ผลักดันให้ภารกิจของการศึกษาลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำที่ประสานบทบาทครูตลอดจนใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการวางแผนนโยบาย วิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมมือกับนักปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศที่พึงประสงค์ขึ้นในองค์การเพราะบรรยากาศเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อการดำเนินงาน บทบาทหรือพฤติกรรมผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายไว้ดังนี้

เรนชีส ไลเคิร์ต (Rensis Likert, 1967 : 120-121 อ้างถึงใน เกษม อุ๋นมนิรัตน์, 2550 : 9) ได้เสนอพฤติกรรมการบริหารที่มีประสิทธิผลไว้ว่าเมืองค์ประกอบ 8 ประการคือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นไปในทางส่งเสริมการปฏิบัติงานบุคคลในองค์กรมากน้อยเพียงใด
2. การจูงใจ (Motivation) คือ ลักษณะของการใช้สิ่งจูงใจ หรือวิธีการกระตุ้นแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดความตั้งใจ และความรับผิดชอบในการทำงาน
3. การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ ความสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ
4. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ การร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
5. การตัดสินใจ (Decision Making) คือ ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ โดยผู้บริหารมีอำนาจในการตัดสินใจจะรวมหรือกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่บุคคลอื่นในระดับต่าง ๆ กันได้ตามความเหมาะสม
6. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) คือ การเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงาน หรือเป้าหมายขององค์การ
7. การควบคุมบังคับบัญชา (Control) คือ ระดับอำนาจหน้าที่ในองค์การ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ดูว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด
8. เป้าหมายของการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม (Performance Goals and Training) คือ ระดับเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่จะต้องให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้

คริสเตนเซน (Christensen, 1973 : 23 อ้างถึงใน ปัทมาพร วงศ์เณร, 2555 : 56-57) ได้ศึกษาวิจัยและพบว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ดีขึ้นมี 13 พฤติกรรมคือ

1. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
3. การสนับสนุนผู้ร่วมงาน
4. การสนับสนุนการดำเนินงาน
5. การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร
6. การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
7. การอำนวยความสะดวกในการประชุม

8. การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน
9. การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน
10. การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม
11. การจัดหาทรัพยากร
12. การส่งเสริมทางการเรียน
13. การใช้ทักษะด้านการบริหาร

ลัสเซอร์ (Lussier, 2003 อ้างถึงใน นิโรธ สมัตตภาพงศ์, 2550 : 38) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน มีจำนวน 7 ด้านคือ

1. การติดต่อสื่อสาร
2. มนุษยสัมพันธ์
3. การส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วม
4. การจัดหาทรัพยากร
5. การส่งเสริมการเรียนการสอน
6. การเป็นผู้นำ
7. การจูงใจ

แฮมฟิลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons, 1957 : 7 อ้างถึงใน เชียงแพง พรวิไลย, 2556 : 26) เสนอพฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของผู้นำไว้ 9 ประการคือ

1. ความคิดริเริ่ม หมายถึง การแสดงออกความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ผู้นำคิดขึ้นเอง
2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเข้าไปร่วมงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ่อย ๆ แสดงถึงความเป็นกันเอง และความสัมพันธ์ที่ดีของผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นตัวแทนของกลุ่ม หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจะออกไปมีบทบาทต่าง ๆ แทนกลุ่ม นำผลประโยชน์มาให้แก่กลุ่ม และเป็นตัวแทนของกลุ่ม
4. ผสมผสานความรู้สึคนึกคิดให้กับกลุ่ม เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศแห่งความเข้าใจที่ดีภายในกลุ่มลดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกจนเกิดสมาธิให้มีความเข้าใจและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น
5. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก เป็นความพยายามที่ผู้นำจัดระบบทำงานของตนของผู้ใต้บังคับบัญชาและของกลุ่มตลอดจนดูแลสมาชิกให้ทำงานอย่างมีระบบ และประสิทธิภาพ
6. ควบคุมดูแลแสดงออกโดยพฤติกรรมที่ผู้นำคอยชักจูงให้สมาชิกและกลุ่มดำเนินตามเป้าหมายการทำงานที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจ

7. การสื่อสาร เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ข้อมูลอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและรับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในกลุ่ม

8. การสังเกต หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสังเกตว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเป็นอย่างไร และแสดงพฤติกรรมในทางชื่นชมหรือตักเตือนตามความเหมาะสม

9. คำนึงผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้เป็นผู้นำอีกข้อหนึ่งคือ เป็นผู้ตั้งเป้า หมายถึงถึงระดับความสัมฤทธิ์ผล และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความพยายามให้ไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

กิบสัน (Gibson, 1995 อ้างถึงใน ชุตติกาญจน์ ทาเกิด, 2549 : 15) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ มีดังนี้

1. พฤติกรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน (Mutual Acceptance) เป็นพฤติกรรมในระยะแรกของกลุ่ม บุคคลจะรู้จักคุ้นเคยกันและยอมรับซึ่งกันและกัน แสดงออกด้วยการสนใจ สนทนาเรื่องส่วนตัว แลกเปลี่ยนความคิด เจตคติ และความรู้สึกแก่กัน

2. พฤติกรรมสื่อสาร (Communication) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกลุ่มที่จะนำข้อมูลสารสนเทศตามสถานะและบทบาทของแต่ละบุคคลมาสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ

3. พฤติกรรมการตัดสินใจ (Decision Making) บุคคลที่มีบทบาทรับผิดชอบแก้ไข ปัญหาของกลุ่ม หรือการวางแผนจะมีพฤติกรรมใช้กระบวนการกลุ่มในการตัดสินใจ ซึ่งบุคคล จะร่วมประชุมปรึกษาอภิปราย วิเคราะห์ ประเมินแนวทางเลือกต่าง ๆ และลงมติหรือให้ความเห็นชอบในการตัดสินใจ

4. พฤติกรรมการทำงาน (Productivity) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามกระบวนการทำงาน งานที่มีการรับช่วงส่งต่อกัน งานที่รับผิดชอบร่วมกันหลายคนจะเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ร่วมคิดร่วมแก้ปัญหา ช่วยกันปฏิบัติให้ได้ผล

5. พฤติกรรมควบคุม (Control) มีการควบคุมมาตรฐานคุณภาพของงาน (Task-Quality) ที่บุคคลจะร่วมกันประเมินคุณภาพและปรับปรุงคุณภาพ รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติ ตามกฎ ระเบียบของกลุ่ม และกลุ่มอาจตัดสินใจแสดงพฤติกรรมไม่ยอมรับบุคคลที่ไม่ปฏิบัติตามกลุ่ม

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938 อ้างถึงเกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 61-62) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารว่ามี 2 ส่วน ได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารงานตามโครงสร้าง (Structural Concept) ซึ่งมุ่งเน้นที่การบริหารงานบุคคล ระบบของความร่วมมือองค์การรูปนัยและองค์การอรูปนัย ซึ่งส่วนนี้ Barnard ถือว่าเป็นศาสตร์ของการบริหารมโนทัศน์เกี่ยวกับการบริหารที่เป็นพลวัต (Dynamic Concept) เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา ซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมเหล่านี้ของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่ง Barnard ถือว่าเป็นศิลป์ของการบริหาร

เฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 อ้างถึงใน สุพจน์ ชัยศรี, 2550 : 28) กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหาร คือ การทำ งานร่วมกับบุคคลอื่นในกลุ่มหรือการทำงานโดยอาศัยบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นพฤติกรรมการบริหาร 4 ด้าน คือ พฤติกรรมการวางแผน พฤติกรรมการจัดองค์การ พฤติกรรมการอำนาจและการควบคุม และการควบคุม

กิตติมา ปรีดีดิลก (2529 อ้างถึงใน ดวงสมพร สำราญริณ, 2552 : 87) ได้แบ่งพฤติกรรมองค์การออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. พฤติกรรมองค์การในด้านกลไกการบริหาร (Mechanistic Organization) หมายถึง พฤติกรรมองค์การที่เกิดจากโครงสร้าง การกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ การแบ่งหน่วยงาน ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาและอื่นๆ ที่มีใช้เรื่องของบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง

2. พฤติกรรมองค์การในด้านอินทรีย์ (Organism Organization) หมายถึง พฤติกรรมองค์การที่เกิดจากพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้มีสาเหตุมาจากองค์ประกอบด้านชีวและสรีระ ได้แก่ กรรมพันธุ์ ระบบประสาทที่รับรู้ความรู้สึก พฤติกรรมองค์การในด้านนี้สามารถพิจารณาได้ในแง่ของกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร การควบคุม การประสานงาน หากพิจารณาในแง่ของกระบวนการทางจิตวิทยา ได้แก่ การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจ ในแง่การปรับตัวของมนุษย์ ได้แก่ เทคนิคการจูงใจ ภาวะผู้นำ และการพัฒนาองค์การ

สมยศ นาวิการ (2544 อ้างถึงใน สุพจน์ ชัยศรี, 2550 : 26) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การอำนาจและการควบคุม ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเมื่อประมาณปลายศตวรรษที่ 19

สรุปได้ว่าพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร เช่น ความกล้าหาญ ความฉลาดรอบรู้ ความคิดอ่านรอบคอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวนำพาให้องค์การไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งจากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจากนักวิจัย และนักวิชาการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
1.	เรนซีส ไกลเคิร์ต (Rensis Likert)	1.1 ภาวะผู้นำ 1.2 การจูงใจ 1.3 การติดต่อสื่อสาร 1.4 การมีปฏิสัมพันธ์ 1.5 การตัดสินใจ 1.6 การกำหนดเป้าหมาย 1.7 การควบคุมบังคับบัญชา 1.8 เป้าหมายของการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม
2.	คริสเตนเซน (Christensen)	2.1 การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง 2.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ 2.3 การสนับสนุนผู้ร่วมงาน 2.4 การสนับสนุนการดำเนินงาน 2.5 การส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร 2.6 การแสดงออกด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2.7 การอำนวยความสะดวกในการประชุม 2.8 การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน 2.9 การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและชุมชน 2.10 การส่งเสริมผู้ปกครองให้มีส่วนร่วม 2.11 การจัดหาทรัพยากร 2.12 การส่งเสริมทางการเรียน 2.13 การใช้ทักษะด้านการบริหาร
3.	ลัสเซอร์ (Lussier)	3.1 การติดต่อสื่อสาร 3.2 มนุษยสัมพันธ์ 3.3 การส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วม 3.4 การจัดหาทรัพยากร 3.5 การส่งเสริมการเรียนการสอน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
		3.6 การเป็นผู้นำ 3.7 การจูงใจ
4.	แฮมฟีลล์และคูนส์ (Hemphill and Coons)	4.1 ความคิดริเริ่ม 4.2 เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม 4.3 เป็นตัวแทนของกลุ่ม 4.4 ผสมผสานความรู้สึกนึกคิดให้กับกลุ่ม 4.5 จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก 4.6 ควบคุมดูแลแสดงออก 4.7 การสื่อสาร 4.8 การสังเกต 4.9 คำนึงผลผลิต
5.	กิบสัน (Gibson)	5.1 พฤติกรรมการยอมรับซึ่งกันและกัน 5.2 พฤติกรรมสื่อสาร 5.3 พฤติกรรมการตัดสินใจ 5.4 พฤติกรรมการทำงาน 5.5 พฤติกรรมควบคุม
6.	บาร์นาร์ด (Barnard)	6.1 ด้านภาวะผู้นำ 6.2 ด้านการตัดสินใจ 6.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร 6.4 ด้านการแก้ปัญหา
7.	เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard)	7.1 พฤติกรรมวางแผน 7.2 พฤติกรรมการจัดองค์การ 7.3 พฤติกรรมกรอำนวยการ 7.4 พฤติกรรมควบคุม

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ลำดับ	นักวิชาการ	ข้อมูลจากการสังเคราะห์
8.	กิติมา ปรีดีดิลก	8.1 พฤติกรรมองค์การในด้านกลไกการบริหาร 8.1.1 โครงสร้างการบริหาร 8.2 พฤติกรรมองค์การในด้านอินทรีย์ 8.2.1 การติดต่อสื่อสาร 8.2.2 การควบคุม 8.2.3 การประสานงาน 8.2.4 การจูงใจ 8.2.5 ภาวะผู้นำ 8.2.6 การพัฒนาองค์การ
9.	สมยศ นาวิการ	9.1 การวางแผน 9.2 การจัดองค์การ 9.3 การอำนาจการ 9.4 การควบคุม

จากการสังเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางแจกแจงความถี่ของตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร แสดงดังตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่สังเคราะห์ได้

นักวิชาการ	Rensis Likert	Christensen	Lussier	Hemphill and Coons	Gibson	Barnard	Hersey and Blanchard	กิติมา ปรีดีดิลก	สมยศ นาวิการ	รวม
ตัวแปร										
1. ภาวะผู้นำ	✓		✓	✓		✓		✓		5
2. การจูงใจ	✓		✓	✓				✓		4
3. การติดต่อสื่อสาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		7

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ตัวแปร \ นักวิชาการ	Rensis Likert	Christensen	Lussier	Hemphill and Coons	Gibson	Barnard	Hersey and Blanchard	กิตติมา ปริดีลลิก	สมยศ นึกการ	รวม
4. การมีปฏิสัมพันธ์	✓			✓	✓					3
5. การตัดสินใจ	✓				✓	✓				3
6. การกำหนดเป้าหมาย	✓			✓			✓		✓	4
7. การควบคุมบังคับบัญชา	✓				✓		✓	✓	✓	5
8. เป้าหมายของการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม	✓									1
9. การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง		✓						✓		2
10. การส่งเสริมวิสัยทัศน์		✓								1
11. การสนับสนุนผู้ร่วมงาน		✓								1
12. การสนับสนุนการดำเนินงาน		✓			✓					2
13. การแสดงออกด้านมนุษย สัมพันธ์ที่ดี		✓	✓							2
14. การอำนวยความสะดวก ในการประชุม		✓								1
15. การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน		✓								1
16. การมีปฏิสัมพันธ์กับรัฐและ ชุมชน		✓								1
17. การส่งเสริมผู้ปกครอง, ชุมชน ให้มีส่วนร่วม		✓	✓							2
18. การจัดหาทรัพยากร		✓	✓							2
19. การส่งเสริมทางการเรียน การสอน		✓	✓							2
20. การส่งเสริมทางการเรียน		✓								1
21. ความคิดริเริ่ม				✓						1
22. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม				✓						1
23. จัดระบบให้กลุ่มและสมาชิก				✓						1

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

นักวิชาการ										
	Rensis Likert	Christensen	Lussier	Hemphill and Coons	Gibson	Barnard	Hersey and Blanchard	กิตติมา ปริดีลล	สมยศ นวกักร	รวม
ตัวแปร										
24. การสังเกต				✓						1
25. การแก้ปัญหา						✓				1
26. การจัดองค์การ							✓		✓	2
27. การอำนวยการ							✓		✓	2
28. โครงสร้างการบริหาร								✓		1
29. การประสานงาน								✓		1

จากการวิเคราะห์ตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร จากการศึกษาเอกสารของนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสามารถสรุปตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความถี่มากที่สุด 3 อันดับแรก ได้ตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ความถี่ของตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ที่นำมากำหนดเป็นตัวแปรในการวิจัย

ลำดับที่	ตัวแปร	ความถี่
1.	การติดต่อสื่อสาร	7
2.	ภาวะผู้นำ	5
3.	การควบคุมบังคับบัญชา	5
4.	การจูงใจ	4
5.	การกำหนดเป้าหมาย	4

จากตารางที่ 2.6 แสดงตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีความถี่ 3 อันดับแรก ประกอบด้วย 1) การติดต่อสื่อสาร 2) ภาวะผู้นำ 3) การควบคุมบังคับบัญชา 4) การจูงใจ และ

5) การกำหนดเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเป็นตัวแปรต้น ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดพฤติกรรม การบริหารของผู้บริหารดังนี้

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการติดต่อสื่อสาร ไว้ดังนี้

กระบวนการติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการมีลักษณะที่ต่อเนื่อง ช่องทางสื่อสาร หมายถึง วิธีการที่จะนำข่าวสารไปสู่ผู้รับ ทำได้หลายวิธี ได้แก่ ใช้เสียง เช่น พุดคุย ระฆัง เสียงดนตรี ใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่น จดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพใช้สื่อที่มีทั้งภาพและเสียง เช่น โทรทัศน์ วิทยุ ฟิล์ม เป็นต้น และผู้รับ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสารผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่าง ๆ

ลายสิลป์ เชี่ยวชาดพิพัฒน์ (2543 : 14-15 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 20) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อ นำความต้องการ ความคิด ความรู้สึก นำไปสู่ความเข้าใจในเป้าหมายระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มต่อกลุ่ม หรือระหว่าง องค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างสอดคล้องหรือตรงกับจุดประสงค์ ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และสามารถนำมาใช้สนับสนุนการบริหารองค์กรได้อย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ผู้บริหาร องค์กรได้รับรู้ข่าวสารทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้อื่น ทั้งยังใช้การติดต่อสื่อสารในการสั่งการให้มีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งให้มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลระหว่างบุคคลต่าง ๆ ด้วย

เดวิส (Davis, 1967 อ้างถึงใน ชัยยุทธ แก้วบัวสา, 2551 : 24) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการของการส่งข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีก บุคคลหนึ่ง

สกินเนอร์ (Skinner, 1974 อ้างถึงใน ชัยยุทธ แก้วบัวสา, 2551 : 25) ได้กล่าวถึงภาพรวมเชิง พฤติกรรมโดยให้ความเห็นว่าการติดต่อสื่อสารเป็นพฤติกรรมเชิงถ้อยคำหรือพฤติกรรมเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งผู้ส่งประสบผลสำเร็จในผลที่มีต่อผู้รับตามที่ตั้งใจไว้

เชอร์รี่ (Cherry, 1978 อ้างถึงใน เกษม อุ่นมณีรัตน์, 2550 : 20) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นการใช้คำพูด ถ้อยคำ จดหมายบันทึกข้อความ สัญลักษณ์ต่าง ๆ หรือข่าวสารข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน เกี่ยวกับสิ่งของหรือเรื่องราว เหตุการณ์ต่าง ๆ ข่าวสารข้อมูลอาจหมายถึง ความจริง ความเห็น ความคิดที่ ถูกส่งผ่านได้รับอย่างถูกต้อง แม่นยำ ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลเดียวกับผู้ส่งและเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ ส่งข่าวสารข้อมูลที่เกิดขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนไหวของข่าวสาร ความถูกต้อง แม่นยำ การเข้าใจตรงกันของข้อมูลต่าง ๆ สามารถอำนวยความสะดวกรวดเร็ว เพื่อให้

บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

ลักษณะของการติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจำแนกรูปแบบออกได้หลายลักษณะ แล้วแต่มุ่งพิจารณาในประเด็นใด ชาดชัย อาจินสมาจาร (2540 อ้างถึงใน ชัยยุทธ แก้วบัวสา, 2551 : 25-26) ได้จำแนกลักษณะของการติดต่อสื่อสารออกมาเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. จำแนกตามลักษณะของทิศทางการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 2 แบบ คือ

1.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งทำการติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับจากผู้รับ โดยทั่วไปการติดต่อสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในรูปของนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในองค์การและตัวอย่างของสื่อมวลชน ประเภท วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

1.2 การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งและผู้รับสามารถที่จะตอบสนองต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งทั่วถึงและลึกซึ้ง ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากในการบริหาร

2. จำแนกตามลักษณะของการใช้ พิจารณาเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนข้อกำหนดไว้โดยชัดเจน เช่น การติดต่อสื่อสารของระบบราชการ จะมีระเบียบแบบแผนและต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การติดต่อสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและมักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่ง อำนาจและหน้าที่ ลักษณะที่สำคัญของการติดต่อสื่อสารแบบนี้ ก็คือ ความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารจะมีมาก แต่ก็มีข้อเสียที่ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ อาจจะผิดไปจากความเป็นจริงได้ง่าย ฉะนั้นในการบริหารองค์การเราอาจจะเริ่มต้นด้วยการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการในระยะแรกก่อน จึงตามด้วยการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการในภายหลังหรือควบคู่กันไป

3. การจำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ 2 แบบ ดังนี้

3.1 การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูดและการเขียน

3.2 การติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด

4. การจำแนกตามช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสาร พิจารณาได้ดังนี้ เป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชาจะออกมาในรูปของคำสั่ง นโยบาย บอกริธีการปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน เป็นการสื่อสารจากระดับผู้มี

ตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานขึ้นถึงผู้บังคับบัญชา จะออกมาในรูปของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวลือ การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับเดียวกันช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น มีการแบ่งส่วนความรับผิดชอบ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกันเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

บาร์นาด (Barnard, 1938 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2552 : 5) กล่าวว่า หน้าที่อันดับแรกของผู้บริหารจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และได้อธิบายความสำคัญของระบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ และเสนอลักษณะของการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ช่องทางการติดต่อสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
2. อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ
3. เส้นทางของการติดต่อสื่อสารต้องสั้นและตรงประเด็น
4. เส้นทางทางการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์จะถูกนำมาใช้
5. ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสาร
6. เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการ ไม่ควรขัดขวางเส้นทางทางการติดต่อสื่อสาร
7. ระบบการติดต่อสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

ไซมอน (Simon, 1973 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2552 : 5) ชี้ให้เห็นว่า ช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเป็นช่องทางการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานจะเสนอสารสนเทศบางอย่างไปที่กับระดับบน ภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้

1. การส่งข้อความจะไม่ก่อให้เกิดผลที่ไม่พึงปรารถนาแก่ผู้ส่ง
2. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นและให้สารสนเทศแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วเท่าที่จะทำได้
3. ผู้บังคับบัญชาต้องการสารสนเทศเพื่อติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บังคับบัญชาจะรู้สึกไม่พอใจถ้าข้อความไม่ได้ถูกส่งขึ้นไปตามสายงาน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าการติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นการสื่อสารจากผู้อยู่ในตำแหน่งสูงลงมาตามสายการบังคับบัญชาจะออกมาในรูปของคำสั่ง แจ้งนโยบาย บอกรูปการปฏิบัติ การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน เป็นการสื่อสารจากระดับผู้มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานขึ้นถึงผู้บังคับบัญชา จะออกมาในรูปของความเห็น รายงาน คำร้องทุกข์ ข่าวลือ การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารของผู้ได้บังคับบัญชาในระดับเดียวกัน ช่วยให้มีการร่วมมือกันทำงานดีขึ้น

ด้านภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ผู้บริหารในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำองค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาบูรณาการ เข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กรกับการจูงใจปัจเจกบุคคล ดังนั้นความเป็นผู้นำจึงเป็นลักษณะ ที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร

กวี วงศ์พูน (2550 : 14-15) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับ ผู้นำ ไว้ 5 ประการ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือน แกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่ม นอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมีติดของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้
4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือ สามารถสอดแทรกอิทธิพล บางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

ประเสริฐ ทองอุ่น (2542 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 15) ได้ให้ความหมายของผู้นำ ว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการคัดเลือกและการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจ ทั้งพระเดชและพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคล ปฏิบัติตามตามกระบวนการของการบริหาร

จากความหมายดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเอง มีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพล ในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกัน โดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ โดยมีผู้ให้ความสำคัญดังนี้

ชาดชัย อาจินสมาจาร (2540 อ้างถึงใน ชัยยุทธ แก้วบัวสา, 2551 : 18) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ คือ บุรณาการในทางรุกของคน วัตถุประสงค์ และแนวคิดในองค์การ ซึ่งกิจกรรมและความพยายามจะมุ่งสู่การทำให้เป้าหมายสถาบันบรรลุผล ความเต็มใจของสมาชิกขององค์การที่จะถูกนำ ขึ้นอยู่กับหน้าที่หลายอย่างของคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้นำ

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2552 : 7) ได้สรุปสาระสำคัญของภาวะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลทางสังคม (social influence process)
2. เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคล
3. เป็นสถานการณ์อย่างหนึ่ง
4. เพื่อนำกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประเสริฐ ทองอุ่น (2542 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 16) ได้ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำ คือ สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542 อ้างถึงใน บังอร จงสมจิตต์, 2551 : 14) กล่าวว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย โดยความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป โดยบุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ชี้นำให้ทุกคนทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่าง

ขณะเดียวกัน ปลังก์ต (Plunkett, 1992 อ้างถึงใน เกษม อุ่นมณีรัตน์, 2550 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยและผ่านบุคคลอื่นในขณะเดียวกัน ก็ได้รับความเคารพความมั่นใจ ความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

ยุกต์ (Yukl, 1998 อ้างถึงใน เกษม อุ่นมณีรัตน์, 2550 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ พฤติกรรม ส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

โดยสรุปภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์การ ให้ร่วมมือ ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ มีภาระหน้าที่โดยทั่วไปมีดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2552 : 9) กล่าวว่า ประการที่ 1 ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้คนในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ประการที่ 2 ผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในกลุ่ม หมายถึง ประการที่ 3 ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกภายในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่กล่าวมาแล้วเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างมากในการที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีหน้าที่สำคัญหลายประการ มีความสามารถมากกว่าสมาชิกในกลุ่มใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ร่วมงานเพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน และใช้ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง การใช้แรงจูงใจการสร้างอุปนิสัยเป็นผู้รู้จักมีความรับผิดชอบ การตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อนำกลุ่มจากแบบหนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งแต่การนำ ต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมายให้ความหมายได้อย่างชัดเจนเหมาะสม

คุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องยาก แต่ก็อาจจะใช้เป็นแนวทางไว้ว่าผู้นำที่ดีนั้นต้องสามารถกำกับ หรือส่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้เสร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยที่เขาพอใจในสิ่งที่เขากระทำอยู่ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดีนั้น นักการศึกษาได้ให้ความเห็นไว้หลายท่าน ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2550 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีว่า ต้องเป็นผู้มีความรู้ เพราะความรู้จะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม จะเป็นข้อคิดเห็นที่แก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น มีความกล้าหาญ ไม่กลัวอันตรายหรือความลำบาก ทั้งปวง มีความเด็ดขาดสามารถตัดสินใจและตกลงใจได้ทันที สั่งได้อย่างเด็ดขาดสิ้น และชัดเจน ต้องมีความแนบเนียน ใช้ความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้อง เหมาะสม มีความยุติธรรม ประจักษ์ใจ ไม่เอนเอียงที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด มีความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติการกิจให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นต้องมีใจจดจ่อ กระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัว มีคุณพินิจที่เหมาะสม ไม่เป็นคนหยิ่งยโสโอหัง ไม่มีความภูมิใจที่ไร้เหตุผล เข้าใจและเห็นอกเห็นใจ ประกอบไปด้วยเมตตา ความกรุณา ความสงสาร ชื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น จงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม มีบุคลิกภาพที่สามารถเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถบังคับใจ

ตนเองเพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม เพราะการบังคับตัวเองเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2554 : 91) กล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. ต้องเป็นผู้มีความสามารถ มีปัญญา ไหวพริบ ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาที่ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่มของตนเอง
2. ต้องเป็นผู้มีความสำเร็จทางด้านการบริหาร การแสวงหาความรู้
3. ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอ มีความมั่นคง อดทน กล้าพูด มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ต้องเป็นผู้มีฐานะมีตำแหน่งทางสังคม รู้จักกันทั่วไป
6. รู้สภาพการณ์ รู้ภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะทักษะความต้องการ ความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดี

สเตท และคณะ (Stadt & Others, 2004 อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ, 2552 : 16) ได้สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ มีความกล้าที่จะคิด กล้าทำ กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แรงจูงใจและมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปร่าง และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 17) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ประการ คือ ลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำที่ดีต้องมีการศึกษาดี ฐานะทางสังคมดี สติปัญญาความรู้ความสามารถ ผู้นำที่ดีมีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด บุคลิกภาพ ผู้นำที่ดีมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งที่ทำงาน และลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในทางสังคม

กล่าวโดยสรุปคุณลักษณะของผู้นำประกอบด้วย กล้าที่จะคิด กล้าทำ กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ

มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด แข็งแรงและมีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีความสามารถในการจัดรูปงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ด้านการควบคุมบังคับบัญชา

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการควบคุมบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 26) กล่าวว่า การจัดการหรือการบริหารองค์การใด ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การบริหารที่ดีจะต้องมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ การจัดการที่ดีนั้น หากมีการดำเนินการที่ดีเกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน และการอำนวยการให้ดียิ่งขึ้นเท่าใด ประสิทธิภาพของการควบคุมจะมีมากขึ้นด้วย นอกจากนี้หากการเตรียมการในด้านการควบคุมทำได้ดี ย่อมจะส่งผลให้การจัดการในด้านอื่น ๆ มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเท่านั้น การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงาน เป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารเพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลของการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลาโดยไม่ผิดพลาด

ฟาโยล (Fayol, 1949 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 30) ให้ความหมายว่า การควบคุม คือ การตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปสอดคล้องกับแผน คำสั่งและหลักการที่กำหนดไว้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของการควบคุมก็เพื่อหาข้อบกพร่อง เพื่อแก้ไขและป้องกันมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หน้าที่ของการควบคุมนั้นเกี่ยวข้องกับทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน สิ่งของ และการดำเนินการ

กริฟฟิธ (Griffiths, 1959 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 30) ให้คำนิยามการควบคุม หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขข้อผิดพลาดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกรณีที่เป็นไปเพื่อให้งานดำเนินไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องจนบรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงษ์ (2550 : 83-85) ให้ความหมายว่า การบังคับหรือกำกับการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในประการทั้งปวง ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องคอยควบคุมงานต่าง ๆ ที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ

จากความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่าการควบคุมการปฏิบัติงาน คือ การใช้ศิลปะการบริหารเพื่อตรวจสอบว่า การดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพียงใด การควบคุมการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ทางการ

บริหารที่มีลักษณะเป็นเครื่องช่วยกำกับว่ากิจกรรมทั้งปวงสามารถดำเนินการไปได้ไม่ติดขัด และทุกอย่างเป็นไปอย่างถูกต้องตลอดเวลาโดยไม่ผิดพลาด

ประเภทของการควบคุม ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2552 : 12) กล่าวถึง ประเภทของการควบคุม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะเวลาที่ดำเนินการควบคุม ดังนี้

1. การควบคุมล่วงหน้า หมายถึง การควบคุมซึ่งสามารถดำเนินการได้ก่อนที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
2. การควบคุมขณะเหตุการณ์เกิดขึ้น หมายถึง การควบคุมซึ่งสามารถชี้ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ในขณะปฏิบัติ การควบคุมขณะที่เหตุการณ์เกิดขึ้นจึงช่วยป้องกันมิให้เกิดความเสียหายในภายหลังได้เป็นอย่างมาก
3. การควบคุมหลังเหตุการณ์ หมายถึง วิธีการควบคุมหลังจากเหตุการณ์นั้น ๆ ได้เกิดขึ้นไปแล้ว ถึงแม้การควบคุมโดยวิธีนี้มีลักษณะเป็นวัฏหาล้อมคอก แต่ก็ให้ประโยชน์เป็นอันมากแก่ผู้บริหารที่จะศึกษาวิเคราะห์ และทบทวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผ่านมาในอดีต ว่ามีจุดบกพร่องหรือมีปัญหาอย่างไร หรือจะพัฒนาการดำเนินงานที่อาจจะได้อยู่แล้วให้ดีขึ้นได้อย่างไร โดยอาศัยข้อมูลตัวเลขหรือผลการดำเนินงานจากอดีต

ประเสริฐ ทองอุ่น (2542 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 31) ได้แบ่งประเภทของการควบคุมออกเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน หมายถึง กระบวนการในการป้องกันมิให้เกิดความเบี่ยงเบนในการปฏิบัติงานไปจากเป้าหมายหรือความเป็นจริงมากนัก และเป็นกระบวนการในการป้องกันมิให้เกิดการใช้ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรที่ไม่ใช่มนุษย์อย่างไร้ประสิทธิภาพ
2. การควบคุมเพื่อการแก้ไข หมายถึง กระบวนการในการแก้ไขความบกพร่อง หรือความเบี่ยงเบนของผลงานที่เกิดขึ้นระหว่างผลงานที่คาดหวังกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2549 : ออนไลน์) กล่าวถึง กระบวนการควบคุมประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการกำหนดเป้าหมาย หรือ เป้าหมาย
2. ขั้นการวัดผลการปฏิบัติงานจริง
3. ขั้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด
4. ขั้นการปฏิบัติการแก้ไข

กระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นการที่จะกำหนดมาตรฐานให้แน่อนตายตัวลงไปว่างานที่มีลักษณะเช่นไรควรมีการควบคุมอย่างไรนั้น เป็นสิ่งยากต่อการที่จะกำหนดไว้เป็นข้อตายตัว

ในรายละเอียด เพราะความยุ่งยากที่งานแต่ละชนิดแต่ละประเภทมักจะมีข้อผิดพลาดแตกต่างกัน แต่หลักการใหญ่ ๆ ที่สำคัญแล้วจะไม่ใคร่แตกต่างกันนัก ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของระบบการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดกันไว้แตกต่างกันดังนี้

นายศิลป์ เชี่ยวชาดพิพัฒน์ (2543 อ้างถึงใน เกษม อุณหิรัตน์, 2550 : 31) ได้กำหนดไว้ว่า ประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2549 : ออนไลน์) ได้ระบุไว้ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน กำหนดมาตรฐานของงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ว่าให้ผลสูงหรือต่ำกว่าหรือเท่าเกณฑ์ที่ได้กำหนด และดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง

พิทฟิลด์ (Pitfield, 1986 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงกระบวนการควบคุมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ การกำหนดมาตรฐาน เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน คัดข่าวสารที่ได้รับกลับมาจากการเปรียบเทียบ การแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน ขั้นตอนกระบวนการควบคุมอาจพิจารณาสรุปได้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานและการแก้ไขส่วนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐาน

กล่าวโดยสรุปการควบคุม หมายถึง การบังคับบัญชาหรือกำกับให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนเพื่อป้องกันมิให้ความเสียหายในประการทั้งปวงและการที่ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงาน และมีสายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ด้านการจูงใจ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการจูงใจ ไว้ดังนี้

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารเสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่น กล่าวคือ ผู้บริหารนอกจากจะมีหน้าที่ต้องปฏิบัติในฐานะหัวหน้าหน่วยงานหลายประการ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ การน้อมนำจิตใจของผู้ร่วมงานให้เกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจ ก่อให้เกิดพลังของกลุ่มเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิธีการที่ผู้บริหารจะประสานใจ ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจทำงานนั้นคือ การจูงใจนั่นเอง

ฮิคส์ (Hicks, 1970 อ้างถึงใน เกษม อุณหิรัตน์, 2550 : 18) กล่าวว่า งานขั้นแรกของผู้บริหาร คือ ต้องทำให้องค์กรทำหน้าที่บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งการที่จะทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถทุกวิถีทางที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้อย่างดี คือ การจูงใจบุคคลในองค์กรให้ทำงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554 : 62) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่กระตุ้นในแรงขับของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้น ๆ ได้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจนั้นก็คือการใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2550 : 73) ได้กล่าวถึงการจูงใจในการทำงานว่า ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนงานทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ การจูงใจคนในการทำงานมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีที่สูงขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์การสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจคือ การใช้วิธีการต่าง ๆ จากความมีประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป้าหมายของการจูงใจจึงต้องเน้นให้การทำงานของคนงานมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ จึงพอสรุปได้ว่าการจูงใจ คือ การใช้วิธีการต่าง ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประเสริฐ ทองอุ่น (2542 อ้างถึงใน เกษม โพธิ์ทอง, 2551 : 19) ได้กล่าวถึงการจูงใจว่าเป็นความพยายามที่จะให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งที่จูงใจและสิ่งที่จูงใจ มีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล แต่มูลเหตุสำคัญของการจูงใจก็คือ ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มอกเต็มใจ มีความกระตือรือร้น มีจุดมุ่งหมายและหวังผลจากพฤติกรรมนั้น

ศุภชัย ยาวะประภาส (2545 อ้างถึงใน ชัยยุทธ แก้วบัวสา, 2551 : 22) กล่าวว่า แรงจูงใจคือ กระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมตามจริงหรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นโดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นเล็งเห็นว่าพฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองกับค่านิยมของตนเองหรือสังคมภายนอก

ลิเคิร์ท (Likert, 1967 อ้างถึงใน พรพจน์ ศรีคัน, 2551 : 62) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่าเป็นการส่งเสริมให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงานตามที่ผู้บริหารสั่งการโดยใช้วิธีจูงใจทั้งภายนอกและภายใน

สรุปการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการกระตุ้นให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเต็มอกเต็มใจ มีความกระตือรือร้น และพยายามให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2550 : 78) ได้แบ่งการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวิธีจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งจำแนกได้ 2 ประการ คือ

1. จูงใจแบบนิมาน เป็นการจูงใจโดยวิธีการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนตำแหน่ง การจัดสภาพสวัสดิการที่ดี การยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจแบบนิเสธ เป็นการจูงใจโดยวิธีขู่บังคับและลงโทษ เพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยอาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน เช่น การลงโทษทางวินัย การโยกย้าย การตัดเงินเดือน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเอาใจใส่อยู่เสมอในเรื่อง การใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อธำรงรักษาพลังร่วมของผู้ร่วมงาน ให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ เพื่อเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิผลของโรงเรียน

ด้านการกำหนดเป้าหมาย

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของการกำหนดเป้าหมายไว้ดังนี้

เป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินงานทุกชนิด ในองค์การการบริหารที่ดี ย่อมต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน และต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมได้เสมอ เป้าหมายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันออกไป สุดแต่รูปแบบและลักษณะ พื้นฐานขององค์การ

ประเสริฐ ทองอุ่น (2542 อ้างถึงใน เกษม อุณมณีรัตน์, 2550 : 27) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย หรืออย่างน้อยที่สุดต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอย่างจริงจังในกระบวนการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องใช้ความสามารถ ประสมประสาน และหล่อหลอมความคิดของบุคลากรในองค์การ ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายจะทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อ องค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุ่มเทพพลังความสามารถทุกวิถีทางเพื่อให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะของเป้าหมายที่ดีเพื่อให้การทำงานภายในองค์การมีบรรยากาศ ที่ดี สามารถขจัดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะต้องมีแนวทางที่เหมาะสมทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

ประภาพันท์ เจริญกิตติ (2543 อ้างถึงใน พรพจน์ ศรีคัน, 2551 : 62) ได้กำหนดลักษณะของเป้าหมายขององค์การที่ดีไว้หลายประการ เช่น จะต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและบุคคลที่อยู่ในองค์การ ต้องชัดเจนและเป็นไปได้ ต้องมีเหตุผล ต้องมีลักษณะพอดีและเหมาะสมกับระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และต้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ๆ ขององค์การด้วย เพื่อลดความขัดแย้งให้น้อยที่สุด ต้องไม่ยากเกินไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อแท้และหมดกำลังใจ ต้องกะทัดรัด และมีลักษณะกำหนดเป็นมาตรฐาน ไม่ใช่เป็นอุดมการณ์หรือคำนิยามอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์การ

ประภาพันท์ เจริญกิตติ (2543 อ้างถึงใน พรพจน์ ศรีตัน, 2551 : 64) ยังได้กล่าวถึงพลังของเป้าหมายเป็นพลังสำคัญต่อการผลักดันผลของการปฏิบัติงานได้กำหนดพลังของเป้าหมายไว้หลายประการดังนี้ การกำหนดเป้าหมาย ต้องทำ โดยรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง เป้าหมายอาจทำให้เกิดปัญหาต่างคนต่างทำขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเน้นในเรื่องความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นแนวเดียวกัน การตรวจสอบตามลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสมเด่นชัด และเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกัน อย่างมีประสิทธิภาพ คุณค่าสำหรับเป้าหมายจะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงาน เป้าหมายจะกระตุ้นคนให้ปฏิบัติงานได้เมื่อคนรู้สึกว่าเป้าหมายนั้นได้ถูกกำหนดขึ้นอย่างยุติธรรม เพื่อความสมดุลและความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขั้นตอนความสำเร็จเป็นระยะเพื่อสะดวกต่อการควบคุม

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน สมชาติ ประชนากุล, 2550 : 49) กล่าวว่าเพื่อความสำเร็จมีประสิทธิภาพเป้าหมายของแต่ละบุคคลจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะช่วยผู้บริหารในการพัฒนาเป้าหมายที่เป็นจริงได้ เนื่องจากพวกเขารู้ดีว่าอะไรที่พวกเขาสามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้ ผู้บริหารจะช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการขยายความเข้าใจของพวกเขาต่อเป้าหมายที่อยู่สูงที่สุดขึ้นไปโดยแสดงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเต็มใจช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ การปรึกษาร่วมกันมีความสำคัญมาก เพราะส่วนบุคคลต่าง ๆ จะผูกมัดอยู่กับเป้าหมายอย่างดีที่สุดในกรณีที่พวกเขามีส่วนช่วยในการพัฒนาและสะท้อนให้เห็นถึงผลประโยชน์ และความสามารถของพวกเขา ความมากน้อยของการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายจะแตกต่างกันไป กฎโดยทั่วไป คือ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดเป้าหมายมีมากเท่าไร เป้าหมายจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2550 : 112) กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. ระดับแห่งความสำเร็จจะต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณ
2. เน้นเวลาแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนแน่นอน
3. จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน
4. จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายอื่น ๆ

อุทัย หิรัญโต (2550 : 14) กล่าวถึง พลังของเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. มีลักษณะแน่นอน ต้องแสดงเป็นจำนวนแน่นอนและต้องกำหนดเวลาด้วย
2. ต้องมีคุณค่าเหมาะสม กล่าวคือ เป็นงานที่มีคุณค่าควรแก่ความภูมิใจ หากทำสำเร็จ

หรือมีความหมายแห่งการพยายาม

3. ต้องมีคุณค่าในสายตาผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานรู้ถึงคุณค่าแห่งความสำเร็จ อย่างน้อยรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัตถุประสงค์ใหญ่ขององค์กร
4. ต้องเป็นไปได้ เป้าหมายที่กำหนดต้องอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้ โดยใช้ความพยายามตามภาวะวิสัยแห่งมนุษย์
5. สังเกตได้ โดยกำหนดเป้าหมายให้สามารถแบ่งแยกออกเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นผลสำเร็จของผู้ปฏิบัติแต่ละคน
6. เป้าหมายไม่ควรให้สูงเกินไป เพราะถึงแม้การตั้งเป้าหมายสูง ๆ นั้น อาจก่อให้เกิดความกระตือรือร้น แต่อาจกลายเป็นผลร้ายได้

กล่าวโดยสรุปการบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของกลุ่มคน การบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จ โดยการกำหนดเป้าหมาย ต้องทำโดยรู้แจ้งถึงสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อม ผู้บังคับบัญชาควรวางรากฐานและเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับผลงานทุก ๆ เรื่อง เป้าหมายอาจทำให้เกิดปัญหาต่างคนต่างทำขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรเน้นในเรื่องความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้เป็นแนวเดียวกัน การตรวจสอบตามลำดับจะช่วยให้เป้าหมายมีความเหมาะสม เด่นชัด และเป็นมูลฐานสำหรับการกำหนดเป้าหมายที่ถูกต้อง เชื่อมโยงระดับต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานมีนักวิชาการได้เสนอไว้ ดังนี้

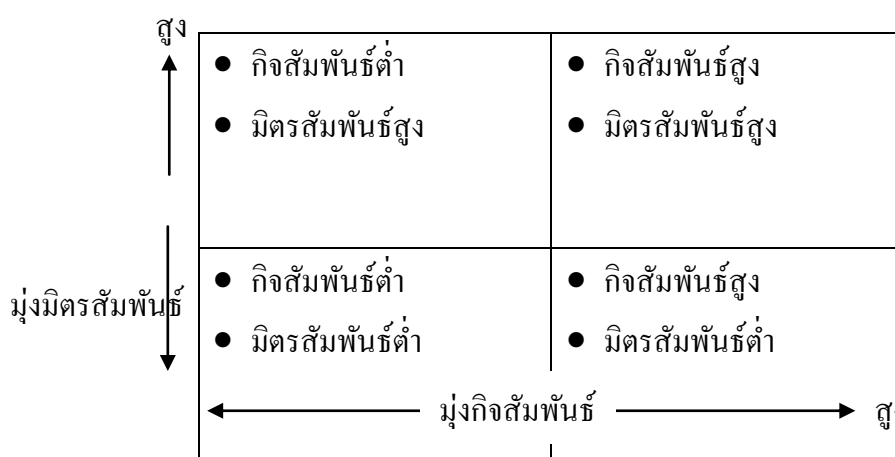
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 157) กล่าวว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) เริ่มศึกษาในปี 1945 ณ มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตตในสหรัฐอเมริกา โดยการริเริ่มของ ดร.แคโรล ชาเทิล (Dr. Carol L. Shartle) และต่อมาในปี 1949 เฮมพ์ฟิลและคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E. Coors) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ) ซึ่งต่อมาได้รับการปรับปรุงอีกหลายครั้ง เช่น ฮอลพิน (Halpin), ไวเนอร์ (Winer) สโตกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น นับว่าเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของผู้นำออกเป็นสองมิติ คือ ด้านกิจสัมพันธ์กับด้านมิตรสัมพันธ์ ดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีการสื่อสารซึ่งมักจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำข้างบนลงสู่ผู้ตามเบื้องล่าง การกำหนดกระบวนการวิธีทำงานและ

การจัดตารางการทำงาน เป็นต้น เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานสำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องและเสนอเงื่อนไขต่างๆ ได้น้อยมาก

2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทาง พยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตน แสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของผู้ตาม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มุ่งด้านมิตรสัมพันธ์ของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำอาจมีพฤติกรรมสูงทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ทั้งสองด้าน หรืออาจมีพฤติกรรมด้านกิจสัมพันธ์สูงแต่ด้านมิตรสัมพันธ์ต่ำ หรืออาจมีกิจสัมพันธ์ต่ำ แต่ด้านมิตรสัมพันธ์สูง หรืออาจมีพฤติกรรมต่ำทั้งสองด้านก็ได้ ซึ่งพบว่า การผสมผสาน พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งสองมิติทำให้เกิดแบบของผู้นำ (Leadership Style) ขึ้น 4 แบบ



ภาพที่ 2.1 แสดงผู้นำ 4 แบบ จากการผสมมิติกิจสัมพันธ์กับมิติมิตรสัมพันธ์

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 157)

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964 อ้างถึงใน บุญเติม เจริญ, 2551 : 15-16) ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำ 2 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered Leader) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน ไว้วางใจและช่วยเหลือ สนับสนุนทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เพื่อช่วยจูงใจให้ได้ผลิตผลงานออกมาสูง

2. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered Leader Behavior) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆ ที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน ได้แก่ พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนต่างๆ และวิธีการทำงานที่ต้องปฏิบัติตาม รวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศตรวจสอบการทำงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ไม่ชอบมอบงานหรือกระจายอำนาจ

โดยแบ่งการบริหารงานของผู้นำเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. การบริหารที่ด้อยคุณภาพ (Impoverished Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อย เรียกว่าผู้นำแบบเฉื่อยชา เป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์ ทำให้บรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา

2. การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-compliance Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย ใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ

3. การบริหารแบบสโมสร (Country Club Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากและให้ความสำคัญกับงานน้อยต้องการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีบรรยากาศ เป็นมิตร และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้อย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงาน

4. การบริหารแบบทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมากและให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยทีมงาน มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือ เชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

5. การบริหารแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่าๆ กัน ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา มีบรรยากาศการบริหารงานแบบเรียบง่าย

ลิปปีท (Lippitt, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : 33) แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (The Autocratic Style) เป็นผู้กำหนดและวางนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงาน โครงการต่าง ๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรรับงานไปปฏิบัติ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่างๆ ก็จริง แต่คำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยตั้งไปนั้นล้วนกำหนดขึ้นจากบุคลากรทุกคนร่วมกัน

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader) มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเลย

ศจี อนันต์นพคุณ (2542 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 23) ได้จัดประเภทของผู้นำตามลักษณะการบริหารงานเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่ง มีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการทุกอย่างด้วยตนเอง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและเหมาะกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการบริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้นำคอยให้คำแนะนำ มุ่งการทำงานเป็นทีมตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อคณะ

3. ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ แบบง่ายๆ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีหลักเกณฑ์การควบคุมและการประเมินผล

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารมีนักวิชาการได้เสนอไว้หลายลักษณะมีรายละเอียดที่คล้ายคลึงกัน แตกต่างเพียงกันเพียงชื่อเรียกเท่านั้น โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามแนวคิดของลิปปีท (Lippitt, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : 33) ที่แบ่งผู้นำตามลักษณะของการบริหารงานเป็น 3 แบบ คือ

1. แบบเผด็จการ (The Autocratic Style) มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ลิปปีท (Lippitt, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้กำหนดและวางแผนนโยบาย ตลอดจนวัตถุประสงค์ของการทำงานโครงการต่างๆ แล้วมอบงานให้บุคลากรที่จะรับงานไปปฏิบัติตามสอบถามความสมัครใจหรือหาข้อความคิดเห็น ผู้นำ

แบบเผด็จการจะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิใครก็ตาม จะชมหรือวิจารณ์หรือตำหนิโดยตัวบุคคล มิใช่โดยตำแหน่งและจะแยกตนเองออกห่างจากบุคลากรอื่นๆ ทุกคนในหน่วยงานจะวางตนเป็นเอกเทศ ยกที่บุคลากรผู้ใดจะเข้าพบหาได้โดยสะดวก บรรดาการตัดสินใจสั่งการทุกชนิดจะทำได้โดยลำพัง เกือบจะหาการตัดสินใจสั่งการเพราะบุคลากรอื่นสนับสนุนให้ทำหรือเป็นความต้องการของบุคลากรอื่นไม่ได้เลย ผู้นำแบบเผด็จการเป็นผู้บัญชางาน บุคลากรอื่นทำได้เพียงปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใดๆ ทั้งสิ้น

เรดดิน (Reddin, 1970 อ้างถึงใน เพื่องฟ้า คำตัน, 2549 : 18) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่เหมือนกับแบบอัตนิยม คือมุ่งแต่งานอย่างเดียว ขาดมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกลัวไม่ชอบเพราะถูกบังคับข่มขู่ และใช้อำนาจมากเกินไป อย่างไรก็ตามก็ยังอยู่ในแบบที่มีประสิทธิผลต่ำ เพราะผู้ร่วมงานจะทำงานด้วยความกลัว ไม่รักงาน ไม่เต็มใจทำงาน ผลงานจึงไม่ดีเท่าที่ควร

เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1964 อ้างถึงใน บุญเดิม เจริญ, 2551 : 15-16) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบเผด็จการ (Authority-Compliance Management) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย ใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ขาดขวัญและกำลังใจ

พรพรรณ บุตตะวงศ์ (2552 : 9) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นลักษณะผู้บริหารที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่ไว้วางใจผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน มักใช้วิธีการสั่งสอนผู้ร่วมงาน บุคลากรจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

เลวิน (Lewin, 1985 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ หรือผู้นำแบบอัตนิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเอง คิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 23) กล่าวว่า ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและสั่งการทุกอย่างด้วยตนเอง ไม่ชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป แบบเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งงานอย่างเดียว ไม่ไว้วางใจผู้อื่น เน้นการใช้อำนาจตามตำแหน่งมีลักษณะถือตัว เชื้อมั่นในตนเอง ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติผู้อื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ชอบออกคำสั่ง เป็นผู้กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย ตั้งการ ตัดสินใจ ด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียวไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้ได้บังคับบัญชาทำได้ อย่างเดียวคือปฏิบัติตามบัญชา และไม่มีทางเลือกหรือทางออกใดๆ ทั้งสิ้น มักใช้วิธีการสั่งสอน ผู้ร่วมงาน บุคลากรจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลา ผู้นำแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่ต้องการ ความรวดเร็วและเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาที่ไม่ต้องการจะรับผิดชอบใดๆ ทั้งสิ้น

2. แบบประชาธิปไตย (The Democratic Leader) มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ลิปปีทท์ (Lippitt, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้ออกคำสั่ง ประกาศ นโยบายและวัตถุประสงค์ของโครงสร้างต่าง ๆ ก็จริง แต่บรรดาคำสั่ง นโยบาย และวัตถุประสงค์ ที่ผู้นำแบบประชาธิปไตยสั่งไปนั้นล้วนแล้วแต่กำหนดขึ้น จากบุคลากรทุกคนร่วมกันทุกคนจนเป็นที่พอใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสั่งการตามนั้น บุคลากร มีสิทธิแม้กระทั่งจะเลือกงานอย่างใดที่เห็นว่าเหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของตน หรือ แม้เลือกบุคลากรอื่นที่ควรคิดว่าน่าจะร่วมกันทำงานได้ดีในขณะเดียวกันก็ได้ รวมความว่าบุคลากร ทุกคนมีส่วนวินิจฉัยในการแบ่งและมอบหมายงาน ผู้นำแบบนี้เวลาจะดำรงตำแหน่งผู้นำมิใช่ทำไปตาม อำนาจใจ หรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเองและเมื่อมีงานใดผู้นำประเภทนี้จะเข้ามามีส่วนร่วม ดำเนินการ และร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993 อ้างถึงใน สุริย์มาส สุขกลี, 2549 : 37) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่เน้นงานและตัวบุคคลสูงทั้งสองด้าน จะยินยอม ให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและยอมให้สมาชิกมีสิทธิเท่ากับผู้นำในการเสนอ ความคิดเห็น

พรพรรณ บุตตะวงศ์ (2552 : 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มี การปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

เลวิน (Lewin, 1985 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบ ประชาธิปไตย (Democratic Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลา ที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

ศรี อนันต์นพคุณ (2542 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 23) กล่าวว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการบริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ผู้นำคอยให้คำแนะนำ มุ่งการทำงานเป็นทีมตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อคณะ

กล่าวโดยสรุป แบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการ การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจการบริหาร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเต็มที่ ไม่ทำตามอำเภอใจหรือตามความพอใจส่วนตัวของตนเอง ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ ทำงานเป็นทีม มอบหมายงานตามความถนัดและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. แบบตามสบายหรือแบบเสรี (The Laissez-faire or Anarchic Leader) มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ลิปปีท (Lippitt, 1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2552 : 33) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบายหรือแบบเสรี มอบอำนาจเต็มและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ ตลอดจนแบ่งงานและกำหนดคนทำงานให้แก่บุคลากรอื่นทั้งหมด โดยตนเองไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวด้วยเลย ผู้นำประเภทนี้เพียงแต่สนับสนุนโดยการจัดหาวัสดุต่างๆ เพื่อให้ความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น ส่วนตนเองจะนั่งอยู่ห่างๆ จะเข้าร่วมก็ต่อเมื่อบุคลากรเรียกหาหรือเชิญให้มาเท่านั้น น้อยครั้งที่ผู้นำแบบตามสบายจะแสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมา ไม่ชอบคำหิ ไม่ชอบชม การปฏิบัติงานใดๆ ของผู้ใดทั้งสิ้นและจะไม่ขัดขวางหากมีใครเสนออะไรมา มักยอมอนุมัติเรื่อยไปโดยไม่ค่อยพิจารณาเหตุผลใดๆ

พรพรรณ บุตตะวงศ์ (2552 : 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบเสรีเป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

เลวิน (Lewin, 1985 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 27) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรี (Laissez-faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542 อ้างถึงใน พรพรรณ บุตตะวงศ์, 2552 : 23) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามใจ ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ แบบง่ายๆ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีหลักการควบคุมและการประเมินผล

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993 อ้างถึงใน สุริย์มาศ สุขกสิ, 2549 : 38) กล่าวว่า ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่ไม่เน้นเรื่องงานและเรื่องตัวบุคคล จะทำตัวอยู่เหนือกฎเกณฑ์ทั้งหลายของกลุ่มและไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการใดๆ ทั้งสิ้น คำพูดที่ใช้กันมากสำหรับผู้นำประเภทนี้คือ การตั้งตัวแทนขึ้นมาปฏิบัติงานและตัวแทนเหล่านี้จะไม่ใช้กระบวนการหรือเนื้อหาในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป แบบตามสบายหรือแบบเสรี หมายถึง ผู้บริหารที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานที่แน่นอน ยอมเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ แบบง่ายๆ ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีหลักการควบคุมและการประเมินผล จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ จำเป็นให้และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระทางความคิดหลากหลาย

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกในการบริหารสถานศึกษาที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งตามแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจำแนกพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

คอรับลัม (Komblum, 1994 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ และคณะ, 2550 : 12) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า คือ แบบแผนทั้งหมดของความคิด พฤติกรรม และผลผลิตที่ได้รับจากการสืบทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยใช้วิธีปฏิบัติสัมพันธทางการสื่อสาร เช่น คำพูด ท่าทาง การเขียน สิ่งปลูกสร้าง เป็นต้น ซึ่งนอกเหนือไปจากการสืบทอดทางพันธุกรรม

คummings และวอร์เลย์ (Cummings & Worley, 2009 : 521) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของสิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม และข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับการแก้ปัญหา ที่ใช้การได้ดีเพียงพอที่จะนำมาสอนให้แก่ผู้อื่น วัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่มาจากทางเลือกและประสบการณ์จากการใช้กลยุทธ์และการออกแบบองค์กร

ไชน์ (Schein, 2010 : 18) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนของ ข้อสมมติพื้นฐานร่วมที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอก และบูรณาการภายในองค์กรให้ประสานสอดคล้องกัน ซึ่งเมื่อข้อสมมติพื้นฐาน เหล่านี้สามารถนำมาใช้งานได้ดี จนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ก็จะนำไปสอนให้แก่สมาชิกใหม่ให้รับทราบ ถึงแนวทางที่ถูกต้องที่จะรับรู้ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ต่อปัญหาต่าง ๆ

กิติมา อรุณรัตน์โนภาส (2551 : 10) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น แบบแผนในการประพฤติดและปฏิบัติของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งเป็นผลรวมของความคิด ความเชื่อ ทศนคติและบรรทัดฐานที่สมาชิกของกลุ่มหรือสังคมร่วมกันกำหนดขึ้นและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนผ่านพันธกิจขององค์กร และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตาม สภาพแวดล้อมของสังคมในแต่ละยุคสมัย รวมทั้งมีการถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นต่อไป เพื่อให้มีการยึดถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกันจนกลายเป็นค่านิยมหลักขององค์กร

นิภาพร พวงมี (2554 : 21) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนของ ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ทุกคนในองค์กรยึดร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติดปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร และมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อให้เกิดการประพฤติดปฏิบัติที่ถูกต้องและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจของหน่วยงานหรือ องค์กร ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานภายในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ที่ประพฤติดปฏิบัติถ่ายทอดสืบกันมาเพื่อความเป็นระเบียบและความเจริญงอกงาม

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

คลัคคอนและเคลลี (Kluckhohn and Kelly, 1945 อ้างถึงใน สุนทร ชำนาญ, 2555 : 3-4) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนหรือวิธีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเอง ที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นและแบบแผนการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนระหว่างกันและกันหรือ แพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม

วัฒนธรรมเปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึด (Cohesion) สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไป จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อองค์กร 4 ประการดังนี้

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญ ในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก สูง เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปในองค์กรได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ นั่นก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคล ในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์กรที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์กรก็จะซึมซับเอาวิธีการทำงานแบบต่างคนต่างทำจนที่สุด ก็กลายเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตของบุคคลในองค์กรนั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์กร ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรม องค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กร มีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วน แต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและไม่มีความกล้าหาญในการริเริ่ม แก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้นหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ก็ ยังยึดถือ วัฒนธรรมแบบยอมตาม (Subordination Culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะอุปสรรคในการแสวงหา แนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่ม เป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเองว่าวิธีการ แบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผน วัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไข ปัญหาเป็นการยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่คือ ความกล้าหาญ ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์กร ทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์กรส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรม องค์กรที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ (Learned Helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิต ของบุคคลที่จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้ เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้อื่น จากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้น จริง ๆ ก็จะทำให้การมุ่งใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรค

หรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิดของผู้ตาม จึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กรในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร ดังที่กล่าวแล้วว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว (Cohesion) ให้บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ ชื่นชอบวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติ อย่างเดียวกัน เกิดความเป็นหนึ่งเดียว มีเอกลักษณะเฉพาะขององค์กร (Organizational Unity) ซึ่งมีหน้าที่ ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550 : 16-18) ให้ความเห็นความสำคัญของวัฒนธรรม องค์กรว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรที่มีขอบเขตที่ชัดเจนก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์กรที่สมาชิก จะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะสามารถแบ่งแยกองค์กรหนึ่งให้แตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่ง เนื่องจาก รูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน
2. วัฒนธรรมที่ชัดเจนจะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรจำแนกสิ่งต่าง ๆ ออกมาได้ว่า การกระทำนั้นถูกต้องหรือไม่ เป็นการปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้เริ่มก่อตั้งได้กำหนดไว้
3. วัฒนธรรมองค์กรช่วยเสริมสร้างความผูกพันในหมู่สมาชิก ทำให้สมาชิกเกิดความ ผูกพันร่วมกันและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและการผูกพันในองค์กร ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
4. วัฒนธรรมองค์กรช่วยส่งเสริมระบบสังคมให้มีเสถียรภาพ วัฒนธรรมเปรียบเสมือน สิ่งโน้มน้าวใจในสังคม หรือเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยการ สร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับครูในองค์กรนั้น

ดาวรรณ ถวิลการ (2552 : 36-37) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวการที่ช่วยให้ บุคลากรในองค์กร เข้าใจถึงลักษณะการทำงาน และการเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการแก้ปัญหา และ การปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การบริหารและการพัฒนาองค์กร ถ้าสามารถเข้าถึงวัฒนธรรมองค์กร และใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้วจะส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จได้

ดังนั้นจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลในการหล่อหลอมสมาชิก ขององค์กรให้มีพฤติกรรมเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มใจ ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็งย่อมทำให้สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมขององค์กร อย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาวนั่นเอง

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้อย่างหลากหลายและน่าสนใจดังนี้

อะเวสสัน (Avesson, 1989 อ้างถึงใน พรทิพย์ ไชยประณีธาน, 2553 : 13-14) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารพิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant Values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุนและคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎระเบียบข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

ไชน์ (Schein, 1992 อ้างถึงใน จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์, 2553 : 18) กล่าวถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ และปฏิบัติออกอย่างสม่ำเสมอ (Observed Behavioral Regularities) ได้แก่ ภาษา ศัพท์เฉพาะ รวมทั้งประเพณีที่สมาชิกปฏิบัติด้วยการยอมรับและเคารพ
2. มีปทัสถาน (Norms) หมายถึง มีมาตรฐานการประพฤติปฏิบัติของกลุ่ม เพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทางเดียวกัน
3. มีค่านิยมที่สำคัญ (Dominant Values) ที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน
4. มีปรัชญา (Philosophy) คือ มีแนวทางสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน นโยบาย บทบาท และหน้าที่ขององค์กร
5. มีกฎระเบียบ (Rules) ที่สมาชิกต้องเรียนรู้ ยอมรับ และปฏิบัติตาม
6. มีความรู้สึก (Feeling) ซึ่งเป็นบรรยากาศโดยรวมที่สมาชิกปฏิบัติต่อกันในองค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540 อ้างถึงใน ปิยะ ภูมิพลมอญ, 2556 : 20-21) กล่าวถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคนที่ยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้
2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการขององค์กรได้
3. เป็นสิ่งที่สามารถขององค์กรเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อย จากการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคม
4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรไม่ค่อยตระหนักถึง นั่นคือ สิ่งที่เกิดขึ้นหรือกระทำกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรกระทำโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียม บรรทัดฐานของวัฒนธรรม
5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์กรพึ่งพา การใช้สัญลักษณ์ (Symbol) ซึ่งเป็นสิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

เรียบเรียง ภูมิสมบัติ (2554 : 36) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะและความสำคัญมาก เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาหลายยุค หลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สามารถทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและการตั้งใจในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้เป็นที่น่าพอใจ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนภายในองค์กรยอมรับนับถือร่วมกันได้ หากองค์กรประสบปัญหาทางการเงิน องค์กรจะไม่เลิกจ้างพนักงาน เพราะสมาชิกในองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน องค์กรจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข เป็นต้น
3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอน แนะนำแก่พนักงาน ทั้งที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะทำให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดีและการลงโทษแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี

4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์กรยอมรับ

สรุปได้ว่าลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมีทั้งที่เป็นรูปธรรม คือ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่สังเกตได้ง่าย ปฏิบัติเป็นประจำ มาตรฐานกฎระเบียบในการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร บรรยากาศองค์กรที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร และที่เป็นนามธรรมคือ ค่านิยม ความเชื่อ และความรู้สึก

ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การ

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต ปัจจุบันวัฒนธรรมของบุคคลในสังคมมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมในด้านคุณภาพหรือกล่าวได้ว่าเป็นยุคของวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งจากการค้นคว้าเกี่ยวกับวัฒนธรรมคุณภาพพบว่า เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น ค.ศ.1950 โดยวัฒนธรรมคุณภาพได้รับการยอมรับว่าเป็นเหตุผลสำคัญยิ่งสำหรับการพัฒนาคุณภาพเกิดขึ้น (Kanji and Yui, 1997 อ้างถึงใน มารยาท แซ่ฮึง, 2552 : 33) ซึ่งในแนวคิดของวัฒนธรรมคุณภาพ มีนักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญและความหมายไว้ดังนี้

แบตเทิล (Batten, 1992 อ้างถึงใน มารยาท แซ่ฮึง, 2552 : 33) ให้ความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพว่าหมายถึง การมุ่งมั่น ความสนใจที่คนและทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติให้ดีขึ้น อย่างไม่มีวันจบ เมื่อเห็นทางที่ทำให้ดีขึ้น ได้จะต้องทำอยู่เสมอ เพื่อคุณภาพที่ดีเยี่ยมในทุกมิติของวัฒนธรรมองค์การ

วัตสันและกายนา (Watson and Gryna, 2001 อ้างถึงใน สมพัตร์ เบ็ญจชัยพร, 2549 : 21) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง แบบแผน ความเชื่อ และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในสังคม ที่ให้ความสนใจในการสร้างคุณภาพเกิดขึ้นในองค์การ

โกทซ์และเดวิส (Goetsch and Davis, 2000 อ้างถึงใน สมพัตร์ เบ็ญจชัยพร, 2549 : 22) ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ หมายถึง ระบบแบบแผนความเชื่อ ความรู้สึก วิธีปฏิบัติ และค่านิยมของบุคคลในสังคมที่ตระหนักในความสำคัญ และความจำเป็นของการเพิ่มคุณภาพของการผลิต และการบริการตามพันธกิจขององค์การ โดยมีความมุ่งมั่นอุทิศตนปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิต และการบริหาร และมีความเพียรพยายาม ร่วมกันคิดค้นแสวงหาวิธีการปฏิบัติ และปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2550 : 94) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมคุณภาพ ว่าหมายถึง ลักษณะพื้นฐานของสังคมนั้น ๆ ที่เคยชิน และยอมรับระบบประกันคุณภาพ ระบบการกำหนดมาตรฐาน

จากความหมายของวัฒนธรรมคุณภาพขององค์การสรุปได้ว่า วัฒนธรรมคุณภาพหมายถึง แบบแผนหรือแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ยึดถือปฏิบัติตามพันธกิจ เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพและคุณภาพ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิตของบุคลากรทุกคน

ทุกหน่วยในสถาบัน ไม่ว่าตนจะรับผิดชอบหรือปฏิบัติงานหรือปฏิบัติการใดก็ตาม ทุกคนจะต้องคำนึงถึงหรือต้องการทำให้ได้ผลงานที่ดีไว้อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร

มีนักวิชาการจำนวนมากได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพไว้ดังนี้

แบตเทิล (Batten, 1992 อ้างถึงใน มารยาท แซ่ฮึง, 2552 : 34) กล่าวถึง องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพ ซึ่งหากปฏิบัติในแต่ละวันได้อย่างน้อยหนึ่งในข้อกำหนดนี้จะสามารถเปลี่ยนทัศนคติทั้งหมดจากองค์กร มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเทในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
2. การยอมรับว่าคนจะปฏิบัติตามผู้ที่มีความใฝ่รู้ ต้องการเรียนรู้ พวกเขาจะไม่ปฏิบัติตามผู้ที่คิดว่ารอบรู้ไปทุกเรื่อง
3. ตั้งเป้าหมายที่สร้างสรรค์และมีเหตุผลในการแบ่งกำลังคนไปตามจุดแข็งของเขาอย่างสร้างสรรค์และมีหลักเหตุผล ซึ่งเป็นหลักการแนวทางขององค์กรในอนาคต
4. การเปลี่ยนค่านิยมสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
5. การให้ความสำคัญกับคำว่าทีมตลอดเวลา
6. ปลุกฝังและฝึกอบรมด้วยหัวหน้าที่มีของตนเอง
7. ส่งเสริมสนับสนุนพฤติกรรมที่กระตือรือร้นมากกว่าพฤติกรรมที่ไม่ได้แย่งหรือเฉยๆ
8. กำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนไม่ใช่การกดดันให้ปฏิบัติงาน
9. การให้อิสระภาพในการปกครองตนเอง การมอบหน้าที่ และการมอบอำนาจ
10. ปลุกฝังความเชื่อร่วมกันว่า “เราสามารถบรรลุเป้าหมายไม่ว่าสิ่งใด สิ่งยากลำบากเราจะลงมือทำทันที สิ่งที่เป็นไปไม่ได้เราจะใช้เวลาเพียงเล็กน้อย”
11. ภาวะผู้นำส่วนบุคคลที่คนอื่นต้องการเอาแบบอย่างและปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากผู้ที่ยินดีปฏิบัติตาม
12. ให้รางวัลกับผู้ที่มีความใฝ่รู้ต้องการเรียนรู้มากกว่าผู้ที่รอบรู้ไปทุกเรื่อง
13. วัฒนธรรม (แพร่หลาย) ของความมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีคิใหม่ของการบริการ
14. การเข้าใจและฝึกฝนการเป็นผู้นำในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร
15. สร้างเกณฑ์การประเมินผลของงานบนพื้นฐานของนวัตกรรม คุณภาพความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สำคัญคือ ประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว
16. สร้างนโยบายและโปรแกรมการทำงาน (แผนงาน) ที่สร้างและส่งเสริมพลังกาย พลังจิตใจ และพลังจิตวิญญาณในระดับสูง

17. มีการเปิดกว้างและชี้แจงทุกมิติของวัฒนธรรม

18. ให้ค่ายก้องชมเชยที่สมควรได้อย่างเต็มที่ อย่าเก็บไว้

จूरินและกายนา (Watson and Gryna, 1993; 1999 อ้างถึงใน สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร, 2549 :

23) กล่าวถึง การพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพไว้ว่า วัฒนธรรมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เราต้องการตระหนักเรื่องคุณภาพ การแสดงหลักฐานของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการระดับสูง การพัฒนาตนเอง และการมอบอำนาจ การมีส่วนร่วม และการยอมรับและการให้รางวัล ดังนี้

1. สร้างความตระหนักและรักษาคุณภาพ

สร้างความตระหนักและรักษาคุณภาพซึ่งหมายความว่าเราต้องสร้างและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสถานะของคุณภาพในปัจจุบันของเรา ข้อความจะต้องถึงฝ่ายบริหารจัดการระดับบน ระดับกลาง และระดับล่าง รวมถึงบุคลากรคนอื่น ๆ โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับแต่ละระดับ

2. การแสดงหลักฐานของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการระดับสูง

แสดงหลักฐานการเป็นผู้นำการบริหารจัดการด้านคุณภาพ สิ่งนี้ไม่ใช่เพียงแค่การให้กำลังใจจากข้าง ๆ แต่เข้าร่วมเป็นหนึ่งในสภาพด้านคุณภาพ การทำยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพการจัดหาทรัพยากรคุณภาพ และดำเนินการจัดงานอื่น ๆ ในการวางแผนและปรับใช้เป้าหมายคุณภาพ

3. มีการพัฒนาตนเองและการมอบอำนาจ

การจัดหาเพื่อการพัฒนาตนเอง และการมอบอำนาจ สิ่งนี้รวมถึงการออกแบบงานสำหรับควบคุมตนเอง การคัดเลือกและการฝึกอบรมสำหรับงาน การรวบรวมวิธีการพัฒนาตนเอง เช่น การบริหารจัดการทีมด้วยตนเอง และการส่งเสริมความมุ่งมั่นในคุณภาพของแต่ละบุคคล

4. การมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึงการกระตุ้นการทำงาน

การจัดให้มีส่วนร่วมเป็นวิธีการกระตุ้นพฤติกรรม รูปแบบของการเข้าร่วมมีมากมาย : ทำหน้าที่ในสภาพด้านคุณภาพ วงจรคุณภาพ หรือทีมงานด้านการปรับปรุง : เป็นเจ้าของกระบวนการ : เข้าร่วมในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการตรวจสอบการออกแบบ : หรือจัดทำกรนำเสนอในเรื่องคุณภาพ

5. การยอมรับและการให้รางวัล

จัดให้มีการแสดงว่าเห็นคุณค่าและให้รางวัล การแสดงออกของความภาคภูมิใจเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นคนให้มีคุณภาพ การแสดงว่าเห็นคุณค่าจะทำให้รูปแบบประกาศต่อส่วนรวมให้ทุกคนรับทราบถึงประสิทธิภาพดีเยี่ยมในเรื่องคุณภาพ รางวัลที่จะได้รับจากคุณภาพนั้นจะต้องเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์และใช้ได้จริง (การขึ้นเงินเดือน เงินโบนัส การเลื่อนขั้น ฯลฯ) นอกเหนือจากสิ่งเหล่านี้บางประเทศที่กำลังเปลี่ยนเป็นการปกครองแบบประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานจะต้องอยู่ที่ประเด็นพื้นฐานของ “คุณภาพชีวิต” (เช่น ห่วงน้ำสะอาด และเงื่อนไขการทำงานอื่น ๆ) ก่อนที่ความพยายามในการเปลี่ยนวัฒนธรรมคุณภาพจะประสบความสำเร็จ

โอ๊คแลนด์ (Oakland, 1995 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2550 : 96-97) กล่าวถึงสิ่งที่ต้องตรวจสอบในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) ไว้ดังนี้

1. การตระหนักถึงลูกค้าและค้นพบความต้องการของลูกค้า
2. กำหนดมาตรฐานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
3. การควบคุมกระบวนการ รวมถึงระบบและการปรับปรุงความสามารถของพวกเขา
4. ความรับผิดชอบของฝ่ายการบริหารจัดการจัดตั้งการชี้แนะปัญหา นโยบายคุณภาพ

ฯลฯ และให้แรงจูงใจผ่านความเป็นผู้นำและจัดหาสิ่งที่จำเป็นไว้ให้เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ

5. การมอบอำนาจให้คนทุกระดับในองค์การเพื่อดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ

นอกจากนี้ยังกล่าวถึงพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) 10 ข้อดังนี้

1. องค์การต้องมีความมุ่งมั่นในระยะยาวเพื่อการปรับปรุงที่มั่นคง
2. การรับปรัชญาของการไม่มีข้อผิดพลาด/ข้อบกพร่องเพื่อมาเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นการทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก

3. การฝึกฝนคนให้เข้าใจความสัมพันธ์ลูกค้า-ผู้จัดส่งสินค้า

4. ไม่ซื้อสินค้าหรือบริการในราคาเดียว-คู่ต้นทุนทั้งหมด

5. รู้ว่าในการปรับปรุงระบบต้องมีการบริหารจัดการ

6. การรับวิธีการสมัยใหม่ของการควบคุมและการฝึกอบรมมาใช้เพื่อกำจัดความกลัว

7. กำจัดอุปสรรคระหว่างหน่วยงานโดยการบริหารจัดการกระบวนการปรับปรุง

การสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

8. กำจัดสิ่งต่อไปนี้

8.1 กำจัดการกำหนดเป้าหมายโดยพลการปราศจากวิธีการ

8.2 กำหนดมาตรฐานทั้งหมดมาจากตัวเลข

8.3 กำจัดอุปสรรคทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน

8.4 กำจัดเรื่องที่แต่งขึ้น เราต้องได้ข้อเท็จจริงจากการใช้เครื่องมือที่ถูกต้อง

9. การศึกษาและการอบรมซ้ำอย่างสม่ำเสมอจะพัฒนาให้เกิดผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจ

10. แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ TQM ให้เป็นผลสำเร็จ

วูด (Woods, 1996 อ้างถึงใน มารยาท แซ่ฮึง, 2552 : 35) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมคุณภาพค่านิยมดังนี้

ค่านิยมที่ 1 เราทั้งหมดต้องก้าวไปพร้อม ๆ กัน โดยความสำเร็จของวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกคนในองค์การที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันและมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำเป็นอย่างดี

ค่านิยมที่ 2 ไม่มีคำว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างความรู้สึกที่เหมือนกับเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการที่จะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา หรืออำนาจการปกครอง จะทำให้มีความรู้สึกอิสระในการคิดสิ่งใหม่ ๆ โดยปราศจากความกลัวต่อผลตอบแทนหรือสิ่งที่จะได้รับเกิดขึ้น

ค่านิยมที่ 3 การติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย จริงใจ พบว่า การสื่อสารที่ปราศจากความจริงใจ จะนำไปสู่การขาด ซึ่งสามารถสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นในงานได้

ค่านิยมที่ 4 เข้าถึงระบบข้อมูลการดำเนินงาน ปัจจุบันข้อมูล และความรู้จะเป็นหัวใจสำคัญของงาน ข้อมูลจะช่วยให้เข้าใจสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยข้อมูลจะจัดเตรียมแนวทาง ทิศทาง ว่าควรจะทำเนิกรอย่างไรในภายภาคหน้า ระบบข้อมูลการดำเนินงานมีความสำคัญโดยจะนำไปสู่ทิศทางในการปรับปรุงวัตถุประสงค์ของค่านิยมที่ 4 จะเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การสนับสนุนการตัดสินใจ

ค่านิยมที่ 5 มุ่งเน้นกระบวนการในการทำงาน องค์กรจะเป็นระบบซึ่งมีกระบวนการของปัจจัยนำเข้า ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการทำงาน

ค่านิยมที่ 6 ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ไม่มีคำว่าประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยประสบการณ์ช่วยให้เราเกิดการเรียนรู้ว่า จุดยืน ณ ปัจจุบันของเราอยู่ในตำแหน่งใด และจะทำไมอย่างไที่จะสามารถทำให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองเกิดขึ้นได้

โกทซ์และเดวิส (Goetsch and Davis, 2003 อ้างถึงใน สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร, 2549 : 25-26) ได้กล่าวถึง การรักษาวัฒนธรรมคุณภาพให้ยั่งยืนไว้ว่า การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเป็นงานที่ท้าทายสำหรับทุกองค์กร และการรักษาวัฒนธรรมคุณภาพให้คงอยู่ตลอดเป็นสิ่งท้าทายมากขึ้นอีก สิ่งที่ยากที่สุดในโลกคือ พอใจกับการปล่อยให้อวัฒนธรรมองค์กรกลับสู่ลักษณะเดิม ตามที่ Frank Gryna กล่าวไว้ เพื่อที่จะรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นวัฒนธรรมคุณภาพจำเป็นจะต้องเสริมสร้างพฤติกรรมที่สำคัญต่อไปนี้

1. รักษาการตระหนักถึงคุณภาพว่าเป็นปัญหาทางวัฒนธรรมที่สำคัญ ทำได้โดยการเผยแพร่ผลสำเร็จเป็นประจำให้บุคลากรทั้งหมดของเป้าหมายคุณภาพและผลลัพธ์ที่ตรงกัน ซึ่งสัมพันธ์กับเป้าหมายเหล่านี้ ผู้จัดการควรจะเก็บคะแนนและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดทราบถึงคะแนนที่เป็น

2. ตรวจสอบว่ามีหลักฐานมากมายของภาวะผู้นำของผู้จัดการ การนำเชิขร้นั้นดีแต่มันไม่พอ ผู้จัดการควรเป็นผู้นำในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพ บริการคุณภาพ และงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินโครงการคุณภาพ พนักงานจะต้องคู่ผู้จัดการ “เดิน” ตลอดจน “พูดคุย”

3. เสริมสร้างพลังอำนาจและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและความคิดริเริ่ม ผู้จัดการควรตรวจสอบว่างานที่ออกแบบเพื่อควบคุมตัวเองให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ แสวงหาอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลนำเข้าของพนักงาน และสนับสนุนการกำกับทีมงานด้วยตัวเอง

4. คู่มือรักษาพนักงานที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เพียงแค่เห็นพวกเขาเข้าร่วมงาน ต้องแทรกการเสริมสร้างพลังอำนาจ (โครงสร้างขององค์กรซึ่งส่งผลเป็นกระบวนการที่สร้างทางความเข้าใจ) หมายถึง การทำให้พนักงานที่เป็นสมาชิกของกลุ่มคุณภาพมีพลังอำนาจเต็มที่ การรักษาระบบนั้นทำให้มันง่าย สะดวก และไม่ข่มขู่พวกเขาในการแนะนำให้ปรับปรุง และพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบในพื้นที่ เช่น การตรวจสอบผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ

5. ยอมรับและให้รางวัลกับพฤติกรรมที่เป็นแนวโน้มว่ารักษาวัฒนธรรมคุณภาพ การรับรู้ถึงรูปแบบต่าง ๆ ของการรับรองจากสาธารณะ มีรางวัลที่แน่ชัด เช่น การขึ้นเงินเดือน โบนัส เงิน incentives และการเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้ วิฑูรย์ สิมะโชติ (2550 : 101, 107-109) กล่าวถึงปัจจัยสนับสนุนให้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติการ TQM เช่น ใช้ภาษาแห่งคุณภาพ ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ อาศัยข้อมูลตัวเลขเพื่อการตัดสินใจ

1.2 ผู้บริหารต้องผูกพัน ยึดมั่นต่อแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยความมุ่งมั่น ต่อผลลัพธ์ระยะยาวของการสร้างคน (พัฒนาบุคลากร) รวมทั้งการสร้างผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ

2. โครงสร้างขององค์กร (โครงสร้างสนับสนุน)

2.1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรเพื่อเกื้อหนุนความร่วมมือระหว่างกัน (การมีส่วนร่วมของพนักงาน) การทำงานเป็นทีม การประสานงานข้ามหน่วยงาน เป็นต้น

2.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร จาก “องค์กรที่มีชั้นการบังคับบัญชาแนวดิ่ง” ให้เป็น “แนวราบ” มากขึ้น

2.3 การมีที่ปรึกษาจากภายนอกให้คำแนะนำ

2.4 การมีหน่วยงานสนับสนุน (Support Staff)

3. ระบบการบริหารจัดการ

3.1 ปรับระบบการบริหารจัดการให้สนับสนุนและรองรับการเปลี่ยนแปลง

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4.1 การบรรจุและแต่งตั้งพนักงานตามความถนัด

4.2 เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม

4.3 พัฒนาศักยภาพของพนักงาน

4.4 ให้ความเคารพในศักดิ์ศรีของมนุษย์

5. การศึกษาและฝึกอบรม

5.1 สร้างความเข้าใจในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) นโยบาย (Policy)

แนวความคิด ทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรแก่พนักงานทุกคน

5.2 พัฒนาให้พนักงานมีทั้งความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือบริการตามมาตรฐานและคุณภาพที่กำหนดไว้

6. การติดต่อสื่อสาร

6.1 ทำความเข้าใจ ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ด้วยการส่งหนังสือเวียนจดหมายข่าว บอร์ดประกาศ เป็นต้น

6.2 มีข้อเสนอแนะหรือกรณีตัวอย่างของการปรับปรุงคุณภาพ การใช้เครื่องมือ 7 อย่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า

7. การให้รางวัลและการจูงใจ

7.1 ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่มีส่วนร่วม ยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทสร้างความสำเร็จแก่ระบบ TQM

7.2 จูงใจและให้รางวัลพนักงาน รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน เลื่อนตำแหน่งแก่พนักงาน

8. การวัดผลงาน/การกำหนดตัวชี้วัด

8.1 สร้าง “ดัชนีชี้วัด” หรือ “ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน” (Performance Indicator) อย่างชัดเจน เพื่อประเมินผลงานพนักงานเป็นส่วนบุคคลหรือเป็นทีม

8.2 วัดระดับความพึงพอใจของลูกค้า

9. วัฒนธรรมองค์กร

ปรับเปลี่ยนวิถีคิดวิถีทำงาน และปลูกฝังให้คุณภาพเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างยั่งยืน

และวิฑูรย์ สิมะโชติ ยังได้กล่าวถึง วัฒนธรรมขององค์กรแห่งคุณภาพ ดังนี้

1. ผู้บริหารมุ่งมั่นจริงจัง
2. ปลูกเร้า “จิตสำนึกแห่งคุณภาพ”
3. รมรงค์เรื่อง “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง”
4. รับผิดชอบต่อ “ต้นทุนแห่งคุณภาพ”
5. มีความพร้อมด้านทรัพยากร
6. มีผู้รับผิดชอบในการทำ TQM อย่างชัดเจน

7. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
8. ให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. เพิ่มบทบาทผู้นำ
10. ประสานงานระหว่างหน่วยงาน
11. ทำงานเป็นทีม
12. มีมุมมองที่เป็น “กระบวนการ” และ “ภาพรวม”
13. มุ่งเน้นการป้องกันและกำจัดความสูญเปล่า
14. มีจิตสำนึกของ “การทันเวลาพอดี” (Just In Time)
15. เป้าหมายชัดเจน เป็นรูปธรรม
16. มุ่งเน้นข้อเท็จจริง/ตัวเลข/วิชาการ
17. สร้างผลลัพธ์ให้เป็นรูปธรรม
18. มุ่งเน้นที่การวัดผลงาน
19. ใช้ “ระบบข้อเสนอแนะ”
20. ส่งเสริม “การคิดให้เป็น ทำให้ได้”
21. บริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น
22. ให้ความสำคัญกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2550 : 94-97) กล่าวว่า ด้านการจัดการศึกษา ผู้ที่รับผิดชอบทั้งครูและผู้บริหารจะมุ่งพัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพเพื่อคุณภาพของการทำงาน ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมีความพึงพอใจ ได้ผลผลิตตรงตามความต้องการและความคาดหวังของสังคม ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ต้องยึดหลักว่าผู้รับบริการสำคัญที่สุด การทำงานในหน้าที่ใดผู้ปฏิบัติงานต้องทราบว่า ใครคือผู้ที่มารับบริการหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ครู ผู้รับบริการที่สำคัญที่สุดคือ ผู้เรียน เพราะครูมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง และอยู่ร่วมสังคมได้อย่างมีความสุข และยังมีผู้รับบริการอื่น ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนครู ผู้ปกครอง ชุมชน และประเทศชาติที่มอบภารกิจให้ครูทำหน้าที่พัฒนาประชาชนให้มีคุณภาพเพื่อพัฒนาประเทศ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานที่มีคุณภาพ

2. การทำงานเป็นระบบ ระบบมีความสำคัญทั้งในกระบวนการคิด และกระบวนการทำงาน เพื่อให้ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Output/Outcome) มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างมีเป้าหมาย โดยใช้เทคนิคการทำงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เริ่มต้นด้วยการวางแผน (Plan) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน

และถูกต้อง นำไปสู่การตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด คำนึงถึงเวลาและงบประมาณ เช่น การจัดการเรียนการสอน ครูต้องมีแผนการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น ขึ้นต่อไป คือ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผน มีการตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะ (Check) เพื่อตรวจสอบ ติดตาม ทั้งความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในระหว่างการค้าเนินการ นำไปสู่การประเมินผล ว่ามีความสำเร็จตามแผนหรือไม่ หากสำเร็จตามเป้าหมายสามารถนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน ในลักษณะต่าง ๆ เช่น ข้อกำหนด ข้อบังคับ หรือกฎระเบียบต่าง ๆ และถ้าไม่สำเร็จมีอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น (Action) วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นระบบนี้จะต้องสร้างควบคู่ไปกับ กระบวนการคิดและวิธีการทำงานจึงจะมีพลังฝังฐานระบบอย่างยั่งยืนในบุคคลได้

3. การทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น เป็นวิธีการทำงานที่เน้นการป้องกันปัญหาและสร้างความเชื่อมั่นว่ากระบวนการถัดไปมีความถูกต้อง ประหยัดทั้งเวลา ค่าใช้จ่ายและทรัพยากร เพราะไม่ต้องแก้ปัญหาในภายหลัง หากทำอะไรไม่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรก การทำขั้นตอนไปถึงแม้จะถูกแต่ก็ถูกในสิ่ง ที่ผิด ความเสียหายก็จะเกิดขึ้น บางกรณีอาจไม่สามารถแก้ไขได้ หรือเสียค่าใช้จ่ายมาก ดังนั้นการสร้าง วัฒนธรรมการทำให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และทำให้ถูกทุกครั้งจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและ ได้ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

4. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง การทำงานทุกอย่างทุกประเภทสามารถแข่งขัน และยืนหยัดอยู่ได้ ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น ครู มีหน้าที่จัดการเรียนการสอน ต้องพัฒนาตนเองให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ทันสมัย เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป สร้างนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้การสอน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน แสวงหาแหล่งความรู้ใหม่ ๆ และทักษะการสอน ที่สามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้ นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานยังต้องแสวงหาตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (Best Practice) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ได้คุณภาพและมาตรฐานที่ดีกว่า หรือมีความทันสมัย ผลผลิตมีคุณภาพตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

5. การทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานเป็นการสร้างพลังสู่ความสำเร็จของการทำงาน เนื่องจากคนแต่ละคนไม่ได้เก่งทุกเรื่อง หรือทำทุกอย่างได้ ต้องร่วมกันทำงาน ประสานกันอย่างเป็น ระบบ มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ถูกต้อง ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง และมีสัมพันธ์ภาพระหว่าง เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เปิดใจตัวเองให้กว้าง ไม่กีดขวาง ความปรารถนาดีของคนอื่นที่จะเข้ามาช่วยเหลือ ร่วมคิดร่วมทำ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของ ตนเอง

6. การยึดมั่นหลักการและรักษากฎระเบียบ การทำงานมีหลักคิด หลักการ และหลักปฏิบัติ รักษาการศึกษา วัฒนธรรมประเพณีปฏิบัติ มุ่งประโยชน์สาธารณะหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญ รักษา

ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและคุณภาพของผลผลิต การทำงานแต่ละเรื่องหรือแต่ละประเภทย่อมมีหลักการหรือกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายของการทำงานนั้น ๆ

7. การมีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวม ลดความเห็นแก่ตัว สำนึกบุญคุณทางสังคม รักษาความสมดุลของสังคมและธรรมชาติให้พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จิตสำนึกสาธารณะเป็นพลังสำคัญที่จะจรรโลงความดี มีสันติสุข และสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งกัลยาณมิตรในสังคม

สรรเพชญ พันธ์ดี (2552 : 32-33) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ ดังนี้

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน

เนื่องจากว่าวัฒนธรรมคุณภาพมีค่านิยมที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ดังนั้น องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจึงมีลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสที่ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น แสดงความสามารถรวมถึงการนำเอาเทคนิค เช่น กลุ่มคุณภาพการใช้ด้วย ซึ่งเทคนิคกลุ่มคุณภาพดังกล่าวนี้เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นการให้พนักงานระดับล่างขององค์การเสนอแนวคิดการปรับปรุงคุณภาพของงานสู่ระดับบนขององค์การ

2. มีการทำงานแบบเป็นทีม

องค์การที่มีวัฒนธรรมคุณภาพจะมีลักษณะการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการทำงานร่วมกัน ต้องมีการประสานงานกันที่ดี มีการสื่อสารที่ตรงกัน ตลอดจนสายการผลิต เพราะชิ้นงานหรือบริการที่ผลิตได้จำเป็นต้องผ่านทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ดังนั้นหากขาดการทำงานร่วมกันที่ดีแล้ว เราก็ไม่สามารถผลิตชิ้นงานหรือบริการที่มีคุณภาพได้

3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่รับผิดชอบเรื่องคุณภาพ

การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพนั้นก็เช่นกันกับโครงการอื่น ๆ ทั่วไปที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และในทางกลับกันหากว่าผู้บริหารไม่เป็นผู้ผลักดันแนวคิดเรื่องคุณภาพแล้ว พนักงานเองก็คงยากที่จะสร้างงานคุณภาพได้ทั่วทั้งระบบในองค์การ อันที่จริงแล้วผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการริเริ่มสร้างวัฒนธรรมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ลำพังเพียงพนักงานไม่กี่คนแล้วก็คงไม่สามารถที่จะแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพในทุกระดับขององค์การได้ เนื่องจากเกินขอบเขตอำนาจของผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถกระทำได้

4. มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานอยู่เป็นประจำ

การผลิตชิ้นงานที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นที่จะต้องอาศัยพนักงานที่มีทักษะฝีมือหรือความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี หากไม่แล้วแม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะมีความตั้งใจที่อยากจะผลิตงานที่มี

คุณภาพก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้อันเนื่องมาจากความไม่พร้อมด้านทักษะ ฝีมือ หรือความรู้ นั่นเอง ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพก็จะมุ่งเน้นด้านการให้การอบรมแก่พนักงาน เพราะนอกจากฝึกความพร้อมในการปฏิบัติงานแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการหวังผลด้านคุณภาพในระยะยาวอีกด้วย

5. ให้ความสำคัญกับลูกค้าเพื่อการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากว่างานคุณภาพจะดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าลูกค้ามีความพึงพอใจกับชิ้นงานหรือบริการที่องค์กรสามารถส่งมอบให้เท่าใด ดังนั้นองค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพนั้นจะต้องมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพราะองค์กรอยู่ได้เพราะลูกค้าและองค์กรใดที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากกว่าก็จะสามารถแข่งขันได้ดีกว่าองค์กรอื่น และองค์กรที่มีค่านิยมด้านคุณภาพนั้นก็จะต้องมุ่งที่จะพัฒนางานที่ทำหรือบริการที่เสนอให้ลูกค้าให้มีคุณภาพสูงขึ้น อยู่ตลอดเวลา โดยไม่หยุดนิ่ง เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

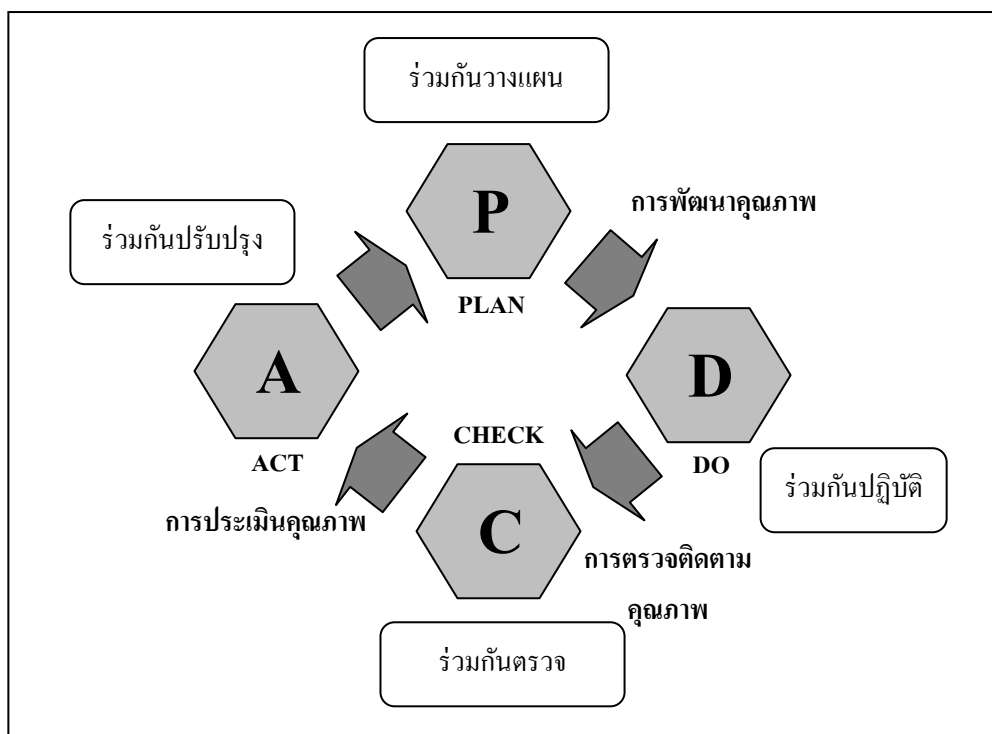
การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กร

การนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จของคุณภาพในการผลิตหรือการบริการมีอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมคุณภาพ ตามแนวคิดของเบอร์ริลล์ และเลดอลเตอร์ (Burrill & Ledolter, 1999 : 76, 219 อ้างถึงใน มารยาท แห่งนี้, 2552 : 37) ที่ได้เสนอไว้ว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในองค์กรขึ้นอยู่กับความเชื่อพื้นฐาน (Basic Beliefs) ด้านคุณภาพ หากองค์กรใดไม่มีความเชื่อพื้นฐานในความพยายามเรื่องคุณภาพในทุก ๆ สิ่งที่จะไม่มีโอกาสบรรลุความสำเร็จในเรื่องคุณภาพ ความเชื่อพื้นฐานในเรื่องของคุณภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจที่ชัดเจนและถ่ายทอดไปสู่บุคลากรแต่ละบุคคล นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นในเรื่องคุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในองค์กรโดยตรง ซึ่งรวมถึงความมุ่งมั่นในคุณภาพของผู้นำและความสนใจขององค์กรในตัวลูกค้าและบุคลากร วัฒนธรรมคุณภาพมีผลกระทบในเรื่องคุณภาพของผลลัพธ์จากกระบวนการผลิตมากกว่าการวิเคราะห์หรือกระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถให้การศึกษาและเสริมทักษะให้กับบุคลากรได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรีน (Gryna, 2001 อ้างถึงใน มารยาท แห่งนี้, 2552 : 37) ที่กล่าวว่าถึงแม้ว่ากระบวนการจัดการคุณภาพจะเป็นกรอบงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ของคุณภาพก็ตาม แต่กระบวนการเหล่านี้ต้องเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของการกระตุ้นจากภาวะผู้นำทั้งด้านการปฏิบัติและการให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในเรื่องคุณภาพ และที่สำคัญกระบวนการทั้งหมดจะได้ประสิทธิผลไม่เต็มที่หากขาดสิ่งสำคัญ คือ วัฒนธรรมคุณภาพ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบกับบุคลากรทุกระดับในองค์กร

นอกเหนือจากกระบวนการจัดการคุณภาพและการพัฒนาเทคโนโลยีที่สร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว การกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานานและการมองเห็นว่าคุณภาพเป็นเป้าหมายปฐมภูมิขององค์กร ยังเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องมีการดำเนินการ โดยองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพจะต้องมีการบูรณาการเข้ากับวิธีการและโครงสร้างของคุณภาพ และต้องทราบเพิ่มเติมว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรต้องใช้ระยะเวลาสั้นปีและต้องการความไว้วางใจซึ่งกันและกันด้วย

สำหรับผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพ สมาคมมหาวิทยาลัยแห่งภาคพื้นยุโรป (European University Association: EUA) (European University Association, 2004 อ้างถึงใน สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร, 2549 : 52) ได้แสดงให้เห็นถึงผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอนที่เน้นวัฒนธรรมคุณภาพและประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ จะมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่อไปนี้ คือ เกิดความพึงพอใจในกลุ่มผู้เรียนมากยิ่งขึ้น การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงในกระบวนการสื่อสารประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ มีการนำแนวคิดวัฒนธรรมคุณภาพไปสู่การจัดการกลยุทธ์ของสถาบัน เกิดกิจกรรมการมีส่วนร่วมขึ้นในทุก ๆ ระดับของสถาบัน ได้รับการยอมรับและยกย่องจากภายนอก เกิดการสร้างนวัตกรรมหรือลักษณะของกิจกรรมที่เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมคุณภาพขึ้นภายในองค์กร มีการใช้การประเมินภายในและการทบทวนเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ มีการสร้างแผนปฏิบัติการของสถาบันขึ้น

เหตุนี้การมุ่งสู่ระบบคุณภาพมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสถานศึกษาเพื่อบรรลุเป้าหมายคุณภาพ โดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพ และใช้วัฏจักร PDCA เป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา (Oakland, 2000 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2550 : 96-97) ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรคุณภาพ PDCA

ที่มา : (Oakland, 2000 อ้างถึงใน สมศักดิ์ คลประสิทธิ์, 2550 : 96-97)

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของสถานศึกษาไปสู่วัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาตามวงจรคุณภาพ PDCA cycle (อ้างถึงใน วิชัย สกุลโรจนประวัตติ, 2553 : 126-127) มีการทำงาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผนการทำงาน (Plan) ขั้นการปฏิบัติงานตามแผน (Do) ขั้นการตรวจสอบหรือการประเมินผลการทำงาน (Check) และขั้นการนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action)

1. ขั้นการวางแผน (Plan)

ขั้นการวางแผน (Plan) หมายความว่ารวมถึง การกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน วิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายในการวางแผน จะต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เป้าหมายที่กำหนดต้องเป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การวางแผนในบางด้านอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงาน หรือเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ไปพร้อมกัน ข้อกำหนดที่เป็นมาตรฐานนี้จะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพราะสามารถใช้เป็นเกณฑ์การตรวจสอบได้ว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติงานเป็นไปตาม

มาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในแผนหรือไม่ การวางแผนในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 วงจร PDCA นั้น ขั้นตอนการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่ว่าการดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือจะเป็นอย่างไร ขอให้การวางแผนถูกต้องก็พอ แต่เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างต้องอาศัยแผน ดังนั้นถ้าแผนไม่ดีเสียแล้ว งานอื่นก็ไม่ได้ด้วย ซึ่งถ้าแผนเดิมมีการวางแผนอย่างดี การแก้ไขก็มีน้อยและกิจกรรมต่าง ๆ ก็สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าในการจัดทำแผนจำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่มีต่อการวางแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบ และเงินทุน ระยะเวลาที่เกี่ยวข้องและต้องพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ และภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวถ้าเป็นไปได้ควรตรวจสอบความเป็นไปได้ในการผ่อนคลยข้อจำกัดดังกล่าวด้วยควรมีการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ก่อนที่จะกำหนดเลือกใช้ข้อเสนอที่ดีที่สุดเป็นแผนปฏิบัติการในแผนควรกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อการตรวจสอบว่าแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดี และมีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

2. ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Do)

ขั้นการปฏิบัติตามแผน (Do) หมายถึง การลงมือปฏิบัติหลังจากการวางแผนแล้วก็เข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือดำเนินงานปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่เสนอไว้ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้เพื่อ

2.1 สร้างความมั่นใจว่าผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้

2.2 ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รับรู้เนื้อหาในแผนอย่างถ่องแท้

2.3 จัดให้มีการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน

2.4 จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนดและเมื่อต้องการ

ทั้งนี้ควรเรียนรู้สภาพของงานที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ในกรณีที่เป็นงานประจำที่เคยปฏิบัติหรือเป็นงานเล็กน้อยอาจใช้วิธีการเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง แต่ถ้าเป็นงานใหม่หรืองานใหญ่ที่ต้องใช้บุคลากรจำนวนมากอาจต้องจัดให้มีการฝึกอบรมก่อนที่จะปฏิบัติจริง การปฏิบัติจะต้องดำเนินการไปตามแผน วิธีการและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ และจะต้องเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานไว้ด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3. ขั้นการตรวจสอบ (Check)

ขั้นการตรวจสอบ (Check) หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ เมื่อทำการควมมีการประเมินในสองแง่ที่จะกล่าวนี่อย่างเป็นอิสระซึ่งกันและกันเพื่อตรวจสอบดูว่า

3.1 มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่

3.2 เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ นั้นหมายความว่า สภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อใดข้อหนึ่งหรือทั้งสองข้อ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาว่าอยู่ในเกณฑ์ใดเพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งก่อนที่จะปฏิบัติงานใด ๆ จำเป็นต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่างๆ การตรวจสอบเป็นกิจกรรมที่มีขึ้นเพื่อประเมินผลว่ามีการปฏิบัติงานตามแผนหรือไม่ มีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามการตรวจสอบ และการประเมินปัญหาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงานต่อไป ในการตรวจสอบและการประเมินการทำงานจะต้องตรวจสอบด้วยว่าการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงาน

4. ขั้นการพัฒนาปรับปรุง (Action)

ขั้นการพัฒนาปรับปรุง (Action) หมายถึง กิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อติดตามผลการตรวจสอบหรือแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติ การแก้ไขมีความจำเป็นจะต้องแยกแยะอย่างชัดเจนเพื่อให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากได้ทำการตรวจสอบแล้ว การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วน เฉพาะหน้าหรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิม เป็นการกำจัดอาการและสาเหตุของปัญหาการทำงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ และการจัดตารางในการทำงานใหม่ โดยเพิ่มเวลาเพื่อแก้ไขปัญหางานที่ไม่ประสบผลสำเร็จ ส่วนเป็นปฏิบัติการแก้ไขต่ออาการ มิใช่เป็นการแก้ไขที่สาเหตุ ถ้าการปรับปรุงอาจนำไปสู่การกำหนดมาตรฐานของวิธีการทำงานที่ต่างจากเดิม การปรับปรุงจะช่วยให้การวางแผนมีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพิ่มขึ้นได้ด้วย ถ้าหากงานผลิตล่าช้าเนื่องจากต้องใช้เวลาซ่อมงานที่ไม่ประสบผลสำเร็จดังกล่าว ต้องมีการป้องกันไม่ให้เกิดหรือหากมีเหตุผลมาจากบุคลากร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการบำรุงรักษา จะต้องมีการทบทวนและควรมีการกำหนดขั้นตอน เพื่อลดปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นถ้าการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ หรือถ้าเกิดจากการวางแผนที่ไม่ดีก็สิ่งสำคัญที่จะต้องหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีพ่วงก่อน แล้วจึงค่อยทำการปรับปรุงคุณภาพของการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย เป็นการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่

การให้ความสำคัญต่อกระบวนการการบริหารงานในระดับต่าง ๆ ทุกระดับตั้งแต่เล็กที่สุด คือ การปฏิบัติงานประจำวันของบุคคลคนหนึ่งจนถึงโครงการในระดับใหญ่ที่ต้องใช้กำลังคน และเงินงบประมาณจำนวนมาก ย่อมมีกิจกรรม PDCA เกิดขึ้นเสมอ โดยมีการดำเนินกิจกรรมที่ครบวงจรบ้าง ไม่ครบวงจรบ้าง แตกต่างกัน ตามลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ในการทำงานในแต่ละองค์กรจะมีวงจร PDCA วงจรคุณภาพ คือ กระบวนการบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพตามหลักการบริหารนั่นเอง วงจรคุณภาพ

จะเริ่มที่องค์กรมีวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นแผนงาน (P) แผนงานวงใหญ่สุดนี้อาจครอบคลุมระยะเวลาต่อเนื่องกันหลายปีจึงจะบรรลุผล การผลักดันให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปรากฏเป็นจริงได้จะต้องปฏิบัติ (P) โดยนำแผนยุทธศาสตร์มากำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานหรือขององค์กร แผนการปฏิบัติงานประจำปีจะก่อให้เกิดวงจร PDCA ของหน่วยงานขึ้นใหม่ หากหน่วยงานมีขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำนวนมากก็ต้องแบ่งกระจายความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดวงจร PDCA เพิ่มขึ้นอีกหลาย ๆ วงจร โดยมีความเชื่อมโยงแล้วซ้อนกันอยู่ การปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งหมดจะรวมกันเป็น (D) ขององค์กรนั้น ซึ่งองค์กรจะต้องทำการติดตามตรวจสอบ (C) และแก้ไขปรับปรุง จุดที่เป็นปัญหาหรืออาจต้องปรับเปลี่ยนใหม่ในแต่ละปี (A) เพื่อให้วิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวนั้นปรากฏเป็นจริง ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์รวมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ กระบวนการวงจรคุณภาพ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาสรุปได้ว่าการดำเนินงานในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ สถานศึกษาต้องมีการบริหารแบบครบวงจร ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดและหลักการบริหารที่เป็นกระบวนการครบวงจร (PDCA) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบวงจรของเดมมิงมาใช้เป็นตัวเป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่สถานศึกษายึดถือปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษา ซึ่งเป็นระบบที่ครอบคลุมถึงกิจกรรมและภารกิจทางการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวางแผนการทำงาน (Plan) ขั้นการปฏิบัติงานตามแผน (Do) ขั้นการตรวจสอบหรือการประเมินผลการทำงาน (Check) และขั้นการนำผลการประเมินย้อนกลับไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Action) เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุนันท์ ประสพผล (2549 : 65-66) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) ระดับมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 คือ พฤติกรรมด้านการควบคุมการปฏิบัติงานด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร

สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร (2549 : 253-258) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า มีองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐจำนวน 12 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านคุณภาพ ด้านการเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการยกย่องและการให้รางวัล ด้านการดำเนินการที่เป็นระบบ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านคุณภาพ ด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน ด้านการรับรู้ของบุคลากร และด้านเอกสารกำกับงานด้านคุณภาพ และ 2) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ

ชัยยุทธ แก้วบัวสา (2550 : 154-162) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลต่อกัน การกำหนดเป้าหมาย การควบคุมการปฏิบัติงาน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม 2) ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน ส่วนด้านการปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู อยู่เสมออยู่ในอันดับท้ายสุด และ 3) พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เกษม โปธิ์ทอง (2551 : 77-80) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคาดหวังของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ในทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ การตัดสินใจ การปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจ การกำหนดเป้าหมาย อยู่ในระดับปานกลาง คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา 2) พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวัง ในทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การปฏิสัมพันธ์ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมาย ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม และการควบคุมบังคับบัญชา และ 3) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงและที่คาดหวังตามทัศนะของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-3 โดยภาพรวมรายด้านและรายข้อ พบว่า มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นั่นคือ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่คาดหวังสูงกว่าพฤติกรรมตามสภาพจริง

ประภัสสร หลักหาญ (2551 : 70-71) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากเกือบทุกเรื่องในแต่ละด้าน ยกเว้นเรื่องผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และผู้บริหารสถานศึกษาจัดบริการสื่อการเรียนการสอน และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด ในด้านคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหาร 2) ระดับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยภาพรวมรายด้าน และทุกเรื่องในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพมหานคร เรียงลำดับตามสมการถดถอยหรือสมการพยากรณ์ ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารจัดการ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และการตัดสินใจ เพื่อการแก้ปัญหา

ดวงสมพร ตำราญเจริญ (2552 : 85-86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 มีพฤติกรรมในการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้าน คือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ และพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 โดยรวม และรายด้าน คือ ด้านความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก และ 3) พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .89

มารยาท แซ่เอ็ง (2552 : 139-141) ได้ศึกษาการศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวัฒนธรรมคุณภาพมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน 1) ภาวะผู้นำด้านคุณภาพ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย แผน และเป้าหมายด้านคุณภาพ รวมทั้งแนวทางการบริหารและการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการบริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจงานด้านคุณภาพ และครู-อาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการทำงานด้านคุณภาพ 2) ด้านการทำงานเป็นทีม พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ การมอบอำนาจของทีมงานคุณภาพอย่างชัดเจน ครู-อาจารย์มีความสำนึกและตระหนักในคุณค่าความสำคัญของการทำงานเป็นทีมคุณภาพ ตระหนักหน้าที่ รับผิดชอบของตนเองที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ทำงานและแก้ปัญหาโดยมุ่งที่ความสำเร็จของทีม คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียน คุณภาพของงานและความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดประชุมคณะผู้ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงาน ความรับผิดชอบและการประสานงานของแต่ละบุคคล มีการจัดสถานที่ฝึกอบรมด้านคุณภาพ สร้างบรรยากาศให้ครู-อาจารย์ที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจและเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น และให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของงานคุณภาพ 4) ด้านการมอบอำนาจ พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและมาตรฐานงานด้านคุณภาพของครู-อาจารย์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และครู-อาจารย์มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 5) ด้านการยกย่องและการให้รางวัล พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการยกย่องครู-อาจารย์ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายคุณภาพ ครู-อาจารย์ที่ได้รับการยกย่อง มีความภูมิใจ

ในการสร้างคุณภาพให้แก่โรงเรียน และผู้บริหารให้เกียรติยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ และมีการให้รางวัลในโอกาสอันควร และ 6) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเริ่มการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารระบบคุณภาพของโรงเรียน และการดำเนินการจัดทำระบบโครงสร้างพื้นฐานสำหรับโรงเรียนที่จำเป็น ให้การสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การปรับปรุงคุณภาพ และผลักดันให้ครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงภายในกลุ่มสาระและระหว่างกลุ่มสาระต่าง ๆ

จรรยา เกหา (2554 : 80-81) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเป็นผู้นำทางวิชาการ อยู่ในอันดับสูงสุด และด้านความเป็นประชาธิปไตยอยู่ในอันดับต่ำสุด 2) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกมาตรฐานอยู่ในระดับมาก โดยมาตรฐานที่ 1 อยู่ในอันดับสูงสุด และมาตรฐานที่ 8 อยู่ในอันดับต่ำสุด และ 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ได้แก่ ด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ การอุทิศตนและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน และด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.816 ประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 66.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ทรงสิทธิ์ เหลืองรัชชวาณิช (2554 : 85-89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะงะเทรา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บทบาทด้านการให้คำปรึกษามีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ส่วนด้านภาวะผู้นำ ด้านการส่งเสริม ด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการกำกับดูแล อยู่ในระดับมากตามลำดับ 2) การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการทำแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ด้านการผลุงระบบประกันคุณภาพ ด้านการรายงานคุณภาพประจำปี ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นิษฐวดี จิรโรจน์ภิญโญ (2556 : 190-191) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรี ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านการใช้อำนาจ ด้านการนิเทศ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการตัดสินใจ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุม และด้านการปฏิบัติงาน 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวก และ 3) แนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารสตรีเกิดพฤติกรรมการบริหารที่พึงประสงค์ ผู้บริหารควรมีการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ มีการนิเทศด้านวิชาการ มีการส่งเสริมคุณธรรม และจริยธรรมวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง บำรุงขวัญ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ติดต่อกับหน่วยงานภายนอก ตรวจสอบกฎระเบียบ ยึดประโยชน์องค์การเป็นหลัก และต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง การกำหนดเป้าหมายต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และแต่งตั้งหัวหน้างาน เพื่อการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามระเบียบอย่างในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและโรงเรียนเป็นสำคัญ

งานวิจัยต่างประเทศ

บาร์ธ (Barth, 1990 อ้างถึงใน ฉัชชัทรานิษฐ์ ศรีปานนาค, 2554 : 51) ได้ศึกษาความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนจากงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ผลการศึกษาสรุปไว้ดังนี้ 1) ครูใหญ่เป็นกุญแจสำคัญของโรงเรียนดี คุณภาพของโปรแกรมทางการศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถกับครูใหญ่ 2) ครูใหญ่เป็นเหตุผลสำคัญว่าเหตุใดครูจึงเจริญและพัฒนา หรือทำให้ครูเลิกอาชีพการเป็นครู 3) ครูใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีศักยภาพที่สุดในการกำหนดบรรยากาศในโรงเรียน และ 4) โรงเรียนจะดีได้ต้องมีครูใหญ่ดี

ปีเตอร์ (Peter, 1990 อ้างถึงใน รัตนา มณฑลเพชร, 2551 : 55) ได้นำเสนอแนวคิดและกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาในประเทศออสเตรเลีย โดยในขั้นแรกกล่าวถึง ความจำเป็นของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคุณภาพมีความสำคัญต่อการศึกษายิ่งยิ่ง จากนั้นได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา โดยต้องยึดหลักการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม มีการตัดสินใจโดยใช้ฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ กำหนดระบบและวิธีการควบคุมคุณภาพ ทั้งในส่วนของการกระบวนการและผลลัพธ์ และมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเสมือนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง และมีการวางแผนการจัดดำเนินงานคุณภาพเชิงรุก และได้มีการกล่าวโดยสรุป การประกันคุณภาพการศึกษาว่ามาสามารถรับประกันคุณภาพของตัวผู้เรียนได้ แต่กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาสามารถใช้เป็นวิธีการที่จะนำสู่การเรียนรู้ที่มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องได้

แมคอินไทร์ (Mcintyre, 2002 อ้างถึงใน ภาวิณี สกุนา, 2551 : 56-57) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยศึกษาโรงเรียนที่บริหารโดยผู้บริหารสตรี ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่บริหารโรงเรียนจากหัวใจ ซึ่งสะท้อนให้เห็นปรัชญาการศึกษาให้มีความสำคัญกับ “คน” (People-Centered) ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีต่อเด็ก ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อชุมชนอย่างมีความหมาย ความมุ่งมั่นในการบริหารโรงเรียนด้วยหัวใจของครูใหญ่แสดงออกโดยการตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย ด้วยการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เจริญพัฒนาและก้าวหน้า โดยผ่านประสบการณ์ที่มีคุณค่า สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่อบอุ่นคล้ายบรรยากาศของบ้านที่เต็มไปด้วยถ้อยคำที่ส่งเสริมให้กำลังใจ แมคอินไทร์ (Mcintyre) เชื่อว่าคำพิเศษ 5 คำ หรือ 5 Cs ต่อไปนี้มีความสำคัญต่อการบริหารด้วยหัวใจ ได้แก่ 1) ความเอื้ออาทรต่อกัน (Care) 2) ความสบายใจ (Comfort) 3) ความห่วงใย (Concern) 4) ความเป็นชุมชน (Community) 5) ความสัมพันธ์ต่อกัน (Connections) แมคอินไทร์ (Mcintyre) เห็นว่าการบริหารโรงเรียนด้วยหัวใจนั้นผู้บริหารไม่เพียงแต่มีความรู้สึกเอื้ออาทรต่อบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้งไม่ว่าจะด้านอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลหรือร่างกายก็ตาม แต่ผู้บริหารโรงเรียนยังรู้สึกเอื้ออาทรต่อคนทุกคนด้วยการสร้างบรรยากาศและสภาพในโรงเรียนให้ส่งเสริมความสำเร็จและความก้าวหน้าของทุกคนในสถานศึกษา ด้วยการส่งเสริม ช่วยเหลือ ขยายโอกาส สนับสนุนบุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้มีชีวิตอยู่บนชายคาโรงเรียนอย่างมีความสำคัญและมีความหมาย ผู้บริหารมีหน้าที่ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในโรงเรียน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และพร้อมที่จะเสียสละเพื่อโรงเรียนอันเป็นที่รัก บทบาทของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยกันซึ่งกันและกันย่อมทำให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนอย่างแท้จริง

มาซิเอล (Maciel, 2002 อ้างถึงใน จิราภา วิชาชาญ, 2550 : 63) ได้ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา โดยทำการสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไร พบว่า พฤติกรรมผู้บริหาร ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และการทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญ และพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน