

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล
2. บทบาท หน้าที่ และภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำ
  - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
  - 4.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
  - 4.3 คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ
  - 4.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร
5. นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### 1. การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

##### ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 6) กล่าวไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการกระจาย

อำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็งรัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

#### วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

#### สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา นอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ยังมีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดทั้งกฎหมาย

ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ  
กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น สถานศึกษาจะดำเนินการต่างๆ ได้ ต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่  
ตามกฎหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ให้  
เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา  
ของข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย  
ระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก มาตรา 39 แห่งกฎหมายว่าด้วย  
ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทน  
ของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในนามของสถานศึกษาตาม  
วงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบหมาย หรือตามระเบียบบริหารการเงินของสถานศึกษา  
เป็นต้น ฉะนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคล เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัย  
ที่กำหนดอำนาจหน้าที่อธิการบดี ให้เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป ซึ่งมีฐานะ  
เป็นผู้แทนนิติบุคคลตามที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนี้ มาตรา 44 วรรคหนึ่ง และมาตรา 45 วรรคหนึ่ง แห่งกฎหมายว่าด้วย  
ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจและการมอบ  
อำนาจของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา  
สถานศึกษามีความอิสระและคล่องตัว (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 1-5)

#### แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและ  
กรอบของวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมายคือเป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็น  
นิติบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์  
ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการ  
ดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบตามที่  
กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกับสถานศึกษาที่ไม่เป็น  
นิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่ง  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่

กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุง รักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมสถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการหรือบริหารงานทั้งงานวิชาการ งานประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อหลักความโปร่งใสและหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานะภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้น ในการบริหารงานผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนนิติบุคคลจึงควรระมัดระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการทำนิติกรรมสัญญาต้องรับผิดชอบต่อฐานะเดิม โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบการตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีการควบคุม รักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

## 2. บทบาท หน้าที่ และภาระความรับผิดชอบหาผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญยิ่งในการบริหารของหน่วยงานการบริหารหรือการจัดการใด ๆ จะสามารถดำเนินได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับ

องค์ประกอบหรือคุณลักษณะหลายประการ เมื่อโลกและสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว การบริหารและตัวผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร และคำว่าผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 75) ผู้บริหาร โรงเรียนคือบุคคลที่มีคุณลักษณะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มียุทธวิธีเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียนหรือในหมู่คณะ
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารตามนโยบาย ให้บรรลุจุดหมายทั้งโรงเรียนและของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน

สุเมธ แสงนิมนวล (2540 : 45) ได้กล่าว ถึงผู้นำผู้บริหารยุคใหม่ไว้ว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจในแทนกลุ่มหรือเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มีอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตน
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหาร 3 ประการนี้ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้านคือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะในด้านเทคนิค (Technical Skill)

นิพนธ์ กิनावงศ์ (2542 : 72) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่และได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจตามกฎหมาย

จากแนวคิดและทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้รับผิดชอบในการศึกษาควบคุมดูแลปกครอง บังคับบัญชาคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนได้ดีมีประสิทธิภาพ เพราะหากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสามารถ ขาดสำนึกความรับผิดชอบ ไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นผู้บริหารที่ขาดคุณภาพ ทำให้องค์กร หรือหน่วยงานโรงเรียนประสบกับความล้มเหลวในที่สุด



การบริหารโรงเรียนคือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีการจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กรตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้ คือ

สมยศ นาวิการ (2544 : 20-24) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้บริหารไว้ว่า จะต้องทำหน้าที่หลัก 5 ประการ คือ

1. เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอนและแนะนำการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้ประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 29) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

ผู้บริหารย่อมต้องมีการกิจหรือบทบาทหน้าที่หรือต้องมีกระบวนการบริหารที่จะต้องยึดถือเป็นจุดยืน สำหรับปฏิบัติกิจกรรมในการบริหารงาน กระบวนการบริหารจะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกและรวดเร็วขึ้นเพราะมองเห็นความสำคัญของงานลดปัญหาความซับซ้อนและสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม
3. ช่วยให้สถานศึกษาได้ขยายงาน มีความเจริญเติบโตและก้าวหน้ามองเห็นปัญหา สามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้
4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงาน ได้งานเหมาะกับคนเพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
5. ช่วยให้ผู้บริหารใช้ความคิดสร้างสรรค์ กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีอิสระและความคิดริเริ่ม
6. ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว
7. ช่วยให้มีการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการบริหาร โรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัย จึงสรุปความหมาย และความสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้ 2 ลักษณะ คือ การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ โดยการศึกษารหัส หรือ ฝึกฝนตนเองหรือการบริหารที่ดี ต้องมาจากวิชาการ มีกฎเกณฑ์ ทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ และการบริหารเป็นเรื่องของศิลปะ ซึ่งหมายถึงการบริหารต้องอาศัยความรู้ความสามารถในการ จัดการ ผสมกลมกลืนกับการใช้ปฏิภาณ ไหวพริบ และประสบการณ์ซึ่งนักบริหารหรือผู้ที่ เป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องสามารถปฏิบัติให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานและบุคคล อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารในยุคปัจจุบันปรัชญาของการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการ บริหารในเชิงปรัชญา ไปสู่การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้อง ประสบหรือเผชิญกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางการ บริหารจึงถือ ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด (There is none one best way) แต่สถานการณ์ต่างหากที่จะ เป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารควรจะใช้การบริหารแบบใด ดังนั้นการบริหารในยุคนี้จึงมุ่งเน้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือ ผลผลิตของการเป็นหลัก การบริหารที่ดี ต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 18)

### 3. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

เมื่อตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผล และ ส่งอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณลักษณะที่ดีที่พึง ประสงค์จึงจะเป็นผู้นำการจัดการศึกษาในสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพได้ มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้อธิบายลักษณะผู้บริหารแตกต่างกัน โดยจำแนก คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ไว้หลายลักษณะ ดังนี้คือ

ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 52-53) กล่าวว่า ในส่วนของผู้บริหาร หรือผู้นำที่ ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี ดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่าง ถูกต้อง

3. มีความสามารถบริหารความขัดแย้ง
  4. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ โดยมีเหตุผลเพียงพอ
  5. มีความสามารถในการสื่อสาร สื่อสารกับคนได้ทุกระดับ
  6. มีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและงานอื่นๆ
  7. มีความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน
  8. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ
  9. มีความสามารถทำงานเป็นทีม
  10. มีความสามารถในการวิเคราะห์วินิจฉัย มีความสามารถคาดเดาเหตุการณ์ต่างๆ มีวิธีการคิด และวิเคราะห์ปัญหา ตลอดทั้งเวลาแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง
  11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี
- 
- มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใส และอดทนต่อคำวิจารณ์
12. สามารถทำงานในสภาวะการณ์ที่กดดันได้ มีความสามารถและรู้จักบริหารความเครียด
  13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
  14. มีความสามารถในการวางแผน และประสานแผนได้ดี
  15. มีสัมพันธภาพที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์กร
  16. รู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
  17. มีเชาวน์ปัญญา และการใช้วิจารณญาณที่ดี
  18. เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์และหลักการที่ดี
- อรรถสิทธิ์ สิทธิสุนทร (2542 : 9-10) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ได้ไว้ 4 ประการ
1. ภูมิฐาน หมายถึง ความสง่าผ่าเผย ความสะอาดหมดจด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความเหมาะสมพอดีกับรูปร่างเครื่องแต่งกาย กิริยาท่าทางและวาจา และการเป็นผู้มีภูมิฐาน นั้นหมายถึง มีบุคลิกลักษณะของการเป็นผู้บริหาร ทำให้คนทั้งหลายมีความพึงพอใจ ยำเกรงและมีความเชื่อถือศรัทธา
  2. ภูมิวุฒิ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้เฉพาะวิชาการในหน้าที่โดยตรงให้แตกฉาน และจะต้องมีความรู้ในวิชาการแขนงอื่นๆ



ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ นอกจากนั้น จะต้องความรู้ทั่วไปอย่างดี วิชาความรู้ดังกล่าวมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวพัน ซึ่งกันและกัน เป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามเรียนรู้ให้มากทั้งจากตำรา และเรียนรู้ด้วยตนเอง จากประสบการณ์ ทั้งนี้เพื่อจะได้รับทราบเหตุการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ขาดหรือหย่อนภูมิวุฒิ ย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้และความสามารถ ผู้ได้บังคับบัญชา อันจะเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการปกครองบังคับบัญชา

3. ภูมิธรรม ผู้บังคับบัญชาแม้จะมีภูมิฐานและมีวุฒิที่เฉลียวฉลาด ถ้าความประพฤติไม่ได้ ไม่มีวินัย มีจิตใจที่ไร้ศีลธรรม จรรยาและวัฒนธรรมเสียแล้ว ความรู้หรือวิชาการที่มีก็จะมีประโยชน์ อันใด เพราะได้นำความรู้ไปใช้ในทางที่ผิด หุจริตเบียดเบียน และทำลายผู้อื่นให้เดือดร้อนเสมอ ผู้บริหารที่ขาดภูมิธรรมจะมีความร้ายแรงยิ่งกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ เพราะผู้บริหารที่มีภูมิธรรมต่ำมักใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ของตน และพวกพ้องยิ่งกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งจะนำมาซึ่งความแตกแยกของบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานขาดความมีระเบียบวินัยและเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยทั่วไป ฉะนั้น ภูมิธรรมจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารทุกประเภทและทุกลักษณะงาน

4. ความชัดเจนในศิลปะ ถ้าพึงภูมิฐาน ภูมิวุฒิ และภูมิธรรม ยังไม่อาจทำให้ผู้บริหารเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่สามารถประยุกต์หรือผสมผสานทั้งสามอย่างเข้าด้วยกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์คุณสมบัติทั้งสามของผู้บริหารเข้าด้วยกัน ก็คือศิลปะแห่งความเป็นผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารที่ดีมีประสิทธิภาพย่อมจะต้องเป็นผู้ที่ชัดเจนทั้งการพูด การเขียนและการกระทำ ถ้าขาดความชัดเจนในเรื่องดังกล่าวแล้วผู้บริหารก็ไม่อาจสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาได้

ฉะนั้น ความชัดเจนในศิลปะแห่งการวางตนให้เหมาะสม การใช้ความรู้อย่างมีหลักการ และการมีคุณธรรมในการปฏิบัติงานย่อมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร

กวี วงศ์พุ่ม (2542 : 114-115) ได้สรุปคุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรพึงมีพยายามให้มี หรือเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้ คือ ผู้นำต้องเป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านการใช้ภาษา มีความคิดริเริ่ม เป็นคนที่ฉลาด มีความสำเร็จในด้านวิชาการ หรือด้านการบริหาร มีความรับผิดชอบ มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม มีระดับจิตใจสูง

ธีระวัฒน์ สวงพงษ์ (2542 : 12) ได้เสนอคุณลักษณะของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารว่า ประกอบด้วยลักษณะ 13 ประการคือ

1. มีความรู้ ความสามารถและปรับตัวได้
2. มีความคิดริเริ่ม วางแผนได้ และสั่งการเป็น
3. สามารถเป็นผู้นำในการประชุม และมีเทคนิคในการประชุมอย่างมี

ประสิทธิภาพ

4. หยั่งรู้สถานการณ์ และมีความมั่นคงทางอารมณ์
5. ตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล
6. ขอมรับนับถือ และไว้วางใจผู้บังคับบัญชา
7. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
9. รู้จักงาน รู้จักคน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. กำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปได้
11. มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี
12. รับฟังข้อวิพากษ์ และปรับปรุงตนเองได้
13. เป็นที่พึ่งทางใจแก่ลูกน้องได้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 8) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ อิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ให้ประพฤติในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพทางจิต (Mental Health) ดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

และสำหรับในต่างประเทศนั้นวิทยาลัยแห่งชาติเพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษ ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 28)

1. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่ และมีอิทธิพลของบุคคลากรอื่น
2. ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

สภาพแวดล้อม และความคิดใหม่ๆ

3. มีความอดทน มีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน
4. มีความมั่นใจในตนเอง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความสามารถเชิงสติปัญญา
7. มีความเชื่อถือได้ และซื่อสัตย์สุจริต

8. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาอาชีพของตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ สุรัตน์ ดวงชาตม (2543 : 3) ยังได้กล่าวถึง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตของการเป็นนักบริหารนั้น มีองค์ประกอบสำคัญในการประสบความสำเร็จดังกล่าวคือ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้ดี มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีการบริหารจัดการที่ดี

ในทำนองเดียวกัน ชีรเดช สุขโข (2543 : 32) ได้กล่าวว่า การจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะตนที่ดี ดังนี้คือ มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนต่อความเสี่ยง มีความไว้วางใจได้ มีความเชื่อมั่น มีภาวะผู้นำ มีความกล้า มีการติดต่อสื่อสารที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (2543 : 21-23) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพว่า ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ คือ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นผู้

บุกเบิกกล้าได้กล้าเสีย มีการประชาสัมพันธ์งานของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนตรง ต่อเวลา มีความสุขุม รอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ขอดีเยี่ยม มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้มองการณ์ไกล และมีวิสัยทัศน์ มีเหตุผล และหลักการบริหารในการ ทำงาน มีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมาย และทิศทางในการ บริหารงาน มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความรู้เรื่อง ที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมืองการปกครอง มี ความสามารถด้านการพูด และการเขียนภาษาไทยเป็นอย่างดี มีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ และผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนัก บริหาร เป็นผู้นำมีความรักในวิชาชีพครู เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ในการทำงาน

และสุเมธ แสงนันทนวล (2543 : 48) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ เรื่องทำอย่างไรจึงจะเป็น นักบริหารชั้นยอด ว่าผู้บริหารในยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะที่ดี 4 ประการ คือ

1. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่คิดกว้าง
2. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีมองการณ์ไกล
3. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่ไม่ใฝ่สูง
4. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีมุ่งความสำเร็จ

เช่นเดียวกับ สุรศักดิ์ ปาแฮ (2543 : 72) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ในยุคแห่งการปฏิรูปการศึกษานั้นต้องมีคุณลักษณะ พื้นฐานสำคัญดังนี้คือ

1. มองกว้างอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง คือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่ เปลี่ยนแปลงไป

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น

4. มีความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล

5. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรม และจริยธรรมในการบริหาร

นอกจากนั้น จากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน และผู้เกี่ยวข้องในเรื่อง คุณลักษณะที่สำคัญ และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมืออาชีพ ในการวิจัยเพื่อ

ความคิดเห็น ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2543 : 89-90) (1) ความซื่อสัตย์ (2) ความยุติธรรม (3) ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ (4) ความเป็นผู้นำ (5) ความสามารถในการจัดการ (6) ความมีมนุษยสัมพันธ์ (7) ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (9) รักษามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพของวิชาชีพ (10) ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ (11) มีนิสัยในการทำงาน (12) มีความสามารถในการสื่อสาร (13) ยึดสวัสดิการของผู้เรียนเป็นหลัก (14) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (15) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (16) มีความสามารถทางวิชาการ (17) ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ (18) สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล (19) จดเว้นอบายมุข (20) มีความยืดหยุ่น

ซึ่งสอดคล้องกับ จำลอง นักพื่อน (2543 : 3) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญประกอบด้วย ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว (Character) ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้บริหารหรือผู้บริหารองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

- 1.1 มีความรับผิดชอบ
- 1.2 มีความขยันหมั่นเพียร
- 1.3 มีความอดทนอดสาหัส
- 1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้นในการทำงาน
- 1.7 มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8 มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
- 1.9 มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา
- 1.10 มีบุคลิกภาพที่ดี

2. ทักษะ และความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and Abilities)  
นอกเหนือจากการมีความรู้ และความสามารถในงานที่รับผิดชอบแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะและความรู้ ความสามารถเหล่านี้เพิ่มเติม

2.1 ความรู้ ความสามารถในการเชิงวางแผน (Planning) กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบงาน และประเมินผล



2.2 มีความรู้ ความสามารถในการเชิงผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีทักษะและความรู้ เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิค การบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน ฯลฯ

2.3 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (Manager) คือ การระดมทรัพยากร การบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุดมีประสิทธิภาพที่สุด

2.4 ความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

2.5 การเป็นนักประสานงาน และประสานประโยชน์ (Coordinator and Collective Bargaining) เช่น มีความรู้ ความสามารถในการประสานงาน การประชุม การบริหารงานในเชิงคณะกรรมการ ฯลฯ

2.6 มีความรู้ ความสามารถในการเชิงการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ (Communication Skills) ได้แก่ ความรู้ และทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง (เช่น ภาษาอังกฤษ) และใช้งานได้เป็นอย่างดี

2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ Word และ Program ต่างๆ การใช้ Internet และ OA/IT ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานและการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

2.8 เป็นผู้ที่มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (Energetic) ซึ่งจะนำมาสู่การทุ่มเทการระดมกำลังความคิด กำลังกายและกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 9) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี จะต้องมียุคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ผู้นำถ้ามีสุขภาพ “สามวันดี สี่วันไข้” มาทำงาน สักค่าหนึ่งหยุดไป 2-3 วัน เสมอๆ ถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำทันทีเกี่ยวกับผลประโยชน์ของหน่วยงานนั้นๆ แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงาน อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสทองที่จะได้รับผลประโยชน์นั้นไปได้

2. ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจมาก

3. ทำทางบุคลิกภาพดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้ผู้นำที่มีทำทางและบุคลิกไม่ดี จะทำให้คนทั่วไปมองดูไม่เต็มใจ หรือนำนับถือ ไม่ว่าจะมีความรู้หรือความสามารถแค่ไหน ถ้ามีทำทางและบุคลิกไม่ดีจะเสียดายคะแนนไปครั้งหนึ่งแล้ว

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และความกระตือรือร้นจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ เป็นได้แค่ผู้ตาม แต่ถ้าผู้นั้นได้ขึ้นมา นั่งเก้าอี้ผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตาม จนกระทั่งได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารหน่วยงานนั้นหน่วยงานนั้นจะเจริญรุ่งเรือง ไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็นความเจริญรุ่งเรืองของหน่วยงานนั้นขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย ประการแรก ความเจริญตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นการดำเนินงานตามปกติ ตามที่โลกหมุนไป เช่น ร้านค้าร้านหนึ่งเจริญเติบโตไปเรื่อยๆ ขายสินค้าได้ดีมีกำไร เนื่องจากเป็นร้านค้าที่ประชาชนทั่วๆ ไป รู้จักและอยู่ในทำเลที่ดี ถ้าผู้จัดการไม่มีความกระตือรือร้นปล่อยให้งานเดินไปเองตามปกติ ไปเรื่อยๆ ร้านค้านั้นก็ดำเนินกิจการไปได้เป็นการเจริญไปตามธรรมชาติ แต่ถ้ามีอีกปัจจัยหนึ่งอีกแรงหนึ่งมาประกอบอันได้แก่ผู้จัดการร้านซึ่งเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และมีความกระตือรือร้น ในการทำงาน หาสินค้าแปลกๆ ใหม่ๆ เข้าร้าน หาวิธีการขายใหม่ๆ ฯลฯ เพื่อที่จะดึงดูดลูกค้าให้เข้าร้านมากขึ้น ก็จะทำให้ร้านค้านั้นเจริญรุ่งเรืองมากขึ้นเป็น 2 เท่า เนื่องจากได้พลังจากผู้นำอีกแรงหนึ่ง นั่นก็หมายความว่าความริเริ่มและกระตือรือร้น จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งผู้นำจะต้องมี

5. การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ก็เป็นคุณลักษณะผู้นำจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้อง มี เมื่อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจให้ ดีและถูกต้องเสียก่อน เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือไม่ได้ของเรื่องที่จะคิดจะทำ นั้นผลดีผลเสียจะเป็นอย่างไร

6. ความกล้าหาญ เด็ดขาด และไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งของผู้นำอีก ประการหนึ่ง ถ้าหน่วยทหารเข้ารบกับข้าศึก แต่ผู้บังคับหน่วยหนีมาแอบซ่อนตัวอยู่ข้างหลัง รับรองได้ว่าจะต้องรบแพ้แน่ๆ เพราะว่าทหารในหน่วยนั้นก็หมดกำลังใจที่จะสู้รบต่อไป เนื่องจากนายหัวหกลเสียแล้ว ฉะนั้นผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ผ่าน อุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปให้ได้ พร้อมกับกล้าหาญ และเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย เมื่อผิดก็กล้ารับผิด ไม่ใช่โยนความผิดให้ลูกน้องหรือแก้ตัว ในขณะที่เดียวกันก็ จะต้องไม่เป็นคนโลเล ถ้าผู้นำขี้ขลาดจะทำนั้นที่ว่าตนไม่ได้สั่ง หรือนายเป็นคนโลเล วันนี้คน นั้นอย่างนี้ก็เอาอย่างนี้วันพรุ่งนี้อีกคนมาบอกอย่างโน้นคิดว่าจะเห็นด้วยหรือเปลี่ยนไปเอา อย่างโน้น ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานใดๆ ประเภทไม่เอาไหน เช่นที่กล่าวมานั้นหน่วยงานนั้น

ก็จะไม่มีความเจริญ ลูกน้องส่วนใหญ่ที่ต้องการก็ไม่อยากอยู่ด้วยจะคิดขอย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ๆ ถ้าย้ายไม่ได้บางคนอาจจะลาออกเนื่องจากคิดว่าทำงานกับนายเช่นนี้นายไปอีกเท่าไร เขาก็ไม่มีทางเจริญและตัวเขาเองอาจจะเลวตามนายไปด้วย

7. ความแนบเนียน ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน จึงจะมองเห็นงานนั้นดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัด หรืออาจจะเรียกได้ว่ามีศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนผ่อนตามผู้มีอำนาจ ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจเราหรือตรงกับความคิดของเราสักเท่าไรเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไรร้ายแรงนัก ก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้าง เพราะถ้าเราจะแข็งเกินไปก็ไม่ยอมตาม ตัวเราเองนั้นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามเราต้องเป็นตัวของเราด้วย ไม่ใช่ว่าจะถูกลงไปตามลมเสียหมดทุกเรื่อง ไม่ว่าจะผิดหรือถูก ถ้าเราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้องเราก็คัดค้านได้” ถึงคราวถึงก็ถึง ถึงคราวหย่อนก็หย่อน” อย่างไรก็ตามจะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ แต่ถ้านายยังเอาเช่นนั้นให้ได้เราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้องแน่ๆ เราก็ต้องมีศิลปะที่จะเสียออกมาอย่างแนบเนียนไม่ให้ตัวของเราเองเข้าไปพัวพันด้วย ผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

8. ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ไม่ว่าจะผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงานและอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงานก็เช่นกัน ต้องอดทนที่จะต้องทำตามกฎระเบียบของหน่วยงาน อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงาน หรือความไม่พอใจบางอย่าง เช่น ไม่พอใจนายเพราะว่าไม่ยุติธรรมเราก็ต้องอดทน เพราะเรายังต้องอยู่กับเขา ถ้าเราขาดความอดทนวิ่งเข้าไปชกหน้านายเราก็ต้องถูกลงโทษอย่างแน่นอน

9. การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งมีความหมายรวมไปถึงการพูดเป็นและการเขียนเป็น เมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเกิดเป็นองค์การหรือหน่วยงาน เช่น บริษัท กอง กรม กระทรวง ฯลฯ ยิ่งมีคนมากเท่าไร การสื่อความหมายก็ยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะถ้าสื่อความหมายไม่ดี เรื่องเกี่ยวกับคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่งเข้าใจและพูดอย่างหนึ่ง แต่อีกคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งพูดอีกอย่างหนึ่ง อาจจะเข้าใจไปคนละอย่าง จึงพูดไปตามที่เข้าใจทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปเป็นอย่างหนึ่ง และถ้ามีสื่อสารกันต่อๆ ไป อีกหลายทาง ช่างก็จะยิ่งบิดเบือนมากขึ้นๆ จนกระทั่งข่าวกลายเป็นคำก็ยังได้

10. ความเห็นอกเห็นใจผู้บังคับบัญชาแสดงออกต่อลูกน้องด้วยความจริงใจและพอสมควร จะผูกน้ำใจผู้บังคับบัญชาไว้อย่างมาก เช่น การไปเยี่ยมเมื่อตัวเขาหรือครอบครัว

ของเขาเจ็บป่วย หรือเมื่อครอบครัวของเขาประสบความเดือดร้อน ขออภัยที่ต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการแสร้งหรือเล่นละคร ผู้รับจะหมดความนับถือ หมกครัทธาผู้บังคับบัญชาคนนั้นทันที

11. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง ไม่ว่าหน่วยงานจะได้รับอะไรมาหัวหน้างานจะยึดหรือแบ่งเอาไว้เป็นของตนเองก่อนเสมอๆ เช่น หน่วยงานได้รับอนุมัติให้ส่งคนไปฝึกอบรมต่างประเทศ 2 คน ผู้บริหารก็เอาไว้เสีย 1 คนก่อน ทั้งๆ ที่คนที่ได้รับมานั้น สำหรับระดับปฏิบัติไม่ใช่ระดับผู้บริหาร ผู้นำแบบนี้จะไม่ได้รับความรัก หรือความนับถือจากลูกน้องเลย

12. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ลูกน้องได้ทำกันทั่วหน้า พร้อมทั้งแสดงให้เห็นว่างานนั้นเป็นของคณนั้น งานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคณนี้ ไม่รวมงานเอาไว้เสียเองคนเดียว หรือไม่แบ่งงานที่ลูกน้องทำแล้วมาบอกคนอื่นๆ ว่างานนี้ฉันคิดขึ้นเอง เรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องสำคัญมากอีกเรื่องหนึ่งซึ่งคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ การมองคนเลือกคนเป็น ทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคน รวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง เรื่องเหล่านี้จะผูกใจลูกน้องได้มาก เพราะมนุษย์ทุกคนไม่ใช่จะต้องการแต่ลาภยศเงินทองเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มนุษย์ต้องการคือการได้รับยกย่องให้เกียรติผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาจะมีความหมายต่อเขามาก

13. ความสงบเสถียร ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่ นายเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และลูกน้อง เกรงใจให้ความนับถือ คนเราถ้าเป็นคนเก่งใครๆ เขาก็รู้ถ้าเขาไม่รู้วันนี้วันข้างหน้าเขาก็ไม่รู้ คนมีลักษณะผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร่วมกันวางแผนให้ ฉะนั้นเวลาไปไหนไม่จำเป็นที่จะต้องคุยเสียงดัง โอวดตัวเพื่อที่จะให้ใครๆ รู้ว่าฉันเป็นนาย คนที่ใหญ่จริงเขาจะไม่คุยเชื่องและมักจะถ่อมตัว แต่คนที่ไม่ใหญ่มักจะมีท่าทางและวาจาแสดงความเชื่องใหญ่โต

14. ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ใครที่ทำงานอยู่กับหน่วยงานใดก็จะต้องมีความรักและจงรักภักดีต่อหน่วยงานนั้น เช่นเดียวกับที่เราเป็นคนไทยจะต้องจงรักภักดีต่อประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานก็ต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนเอง แล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานของตนเช่นเดียวกันในที่สุดลูกน้องก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

15. การสังคมนิติ ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมนิติด้วย จะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี ถ้าผู้นำเป็นคนไม่เอาไหน ไม่คบใคร ใจแคบ จะขอความช่วยเหลือร่วมมือจากใครก็ยาก ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะแบบประสานหรือแบบนักบริหาร คือ ทั้งเอาการเอางานและมนุษยสัมพันธ์ดี นั่นก็คือ เป็นคนสังคมนิติ คบคนเข้ากับคนได้ง่ายดี การสังคมนิตินั้น หมายถึงว่าพอสมควร คือ เดินสายกลาง ตามคำสอนขององค์สัมมาสัมพุทธเจ้า ถ้าดีเกินไป ชนิดที่เรียกเฮโหมไปนั้น เอาแต่การสังคมนิติ เช่น พรรคพวกตีมห้ำกันทั้งวันทั้งคืนจนก็เล่นด้วยทั้งวันทั้งคืน ได้รับเชิญไปงานสังคมนิติที่ไหนเมื่อไรจะไปทุกครั้งไม่เคยขาดงานการเอาไว้วุฒิกันทีหลัง หัวหน้างานที่การสังคมนิติมากเกินไป เช่นนั้นเป็นพวกมุ่งความสัมพันธ์มากเกินไปก็ทำให้การงานด้วย

16. การตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ทันสมัยกับยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ๆ อยู่เสมอตลอดเวลา กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ผู้นำที่หัวเก่าไม่สนใจหรือไม่ทำตัวต่อความก้าวหน้าของวิชาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เจริญไปอย่างรวดเร็วมากในปัจจุบันนี้ก็จะกลายเป็นคนล้าหลังในระยะเวลาที่ไม่ยาวนานนัก ตัวอย่างที่เห็นในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการค้าเงินชีวิตประจำวันของมนุษย์ตลอดเวลาอย่างไม่น่าเชื่อว่าจะเป็นไปได้ ผลที่ตามมาจากการตื่นตัวของผู้นำดังกล่าวก็จะทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วด้วย

17. การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน หน่วยงานทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นโรงเรียน กรม กอง กระทรวง หรือหน่วยงานอื่นๆ จะต้องมีการวางแผนงานของหน่วยงานของตน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร่วมกันวางแผนงานให้กับหน่วยงานของตนเองแล้วจะต้องร่วมดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

นอกจากนี้ยังมีคุณสมบัติอื่นๆ อีกมากที่ผู้นำและผู้บริหารควรจะมีอยู่ในตัว เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ มีอารมณ์ขัน มีสุขภาพดี มีผู้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ โดยแยกตามตัวอักษร ภาษาอังกฤษที่ประกอบเป็นคำเต็มว่า "LEADERSHIP"

L = Love ความรัก ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเริ่มด้วยการมีความรักเสียก่อน คือ รักในหน้าที่การงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความก้าวหน้า รักความยุติธรรม

E = Education and Experience มีคุณสมบัติทางการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอควร เพื่อเป็นแบบอย่างและเพื่อสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง



A = Adaptability มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์  
 สิ่งแวดล้อมรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง  
 แน่นอน กล้าได้กล้าเสีย

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น มีความต้อกกตั้งใจในการปฏิบัติงานและ  
 สนับสนุนชักนำ (encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R = Responsibility เป็นผู้มีความรับผิดชอบทั้งในหน้าที่ความรับผิดชอบของ  
 ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ทอดทิ้งหรือปิดความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

S = Sacrifice and sincere ต้องเป็นผู้เสียสละเพื่อส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือ

H = Harmonize เป็นผู้มีความนุ่มนวลผ่อนปรน เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและ  
 ความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน อาจรวมถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะอันควร

I = Intellectual capacity เป็นผู้มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ ทันคนทันต่อ  
 เหตุการณ์เป็นผู้รอบรู้ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

P = Persuasiveness เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจคน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้หลัก  
 จิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) ในตัวเองพอสมควร

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542 : 152-156) กล่าวถึง คำว่า “ผู้นำ” กับ “ผู้บริหาร”  
 มักจะใช้ร่วมกันหรือแทนกันบ่อยๆ แต่ที่จริงแล้ว คำทั้งสองนี้มีความหมายแตกต่างกัน เพราะ  
 บทบาทหน้าที่ของ “ผู้นำ” คือ ดำเนินงานตามภารกิจหรือกลยุทธ์นั้นๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง  
 คือ ในขณะที่ผู้นำเป็นกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง (Create the Vision)  
 ผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิถีทางที่นำไปสู่จุดหมายนั้น (Means of Achieving the End)

นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำเป็นไปอย่างกว้างขวาง  
 และได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากนักจิตวิทยาองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถ  
 สรุปได้หลายทัศนะ ซึ่งแต่ละทัศนะก็อาจแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ฉันทนา  
 จันทรบรรจง, 2542 : 153-158)

### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำ (Trait Approach to Leadership)

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้มีสมมติฐานว่า คุณลักษณะเด่น  
 (Key Traits) ด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดทาง  
 ภาวะผู้นำและบุคคลที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้

ยิ่งใหญ่ก็จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ แนวคิดนี้ เรียกว่า ทฤษฎีบุคคลสำคัญ (The Great Person Theory) มุ่งศึกษาเพื่อที่จะตอบคำถามว่า ผู้นำคนสำคัญต่างๆ ของโลก เช่น พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น ฯลฯ ว่ามีคุณลักษณะอะไรบ้าง เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมและปัจจัยบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

ผลของการศึกษาค้นคว้าของนักจิตวิทยาหลายท่าน พบว่า ผู้นำมีคุณลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ได้แก่ สถิติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม ความเข้มแข็งที่จะสู้กับปัญหา ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบ และการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม

บาร์นาร์ด (Barnard, 1995 : 153) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากตัวแปรด้านความก้าวร้าว ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สถิติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สถิติปัญญา และความมั่นใจในตนเอง ส่วนลักษณะทางร่างกายและความก้าวร้าวไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

เฮนรี มินสเบอร์ก (ธงชัย สันติวงศ์, 2543 : 66-77 ; อ้างมาจาก Henry Mintzberg,nd 1976 : 20) ได้เสนอแนวทางการกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโดยใช้บทบาท 10 ประการ โดยแยกออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. บทบาทในการติดต่อกับบุคคลอื่น (Interpersonal Roles)
  - 1.1 เป็นตัวแทนของกิจการ (Figurehead)
  - 1.2 เป็นผู้นำ (Leader)
  - 1.3 เป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น (Liaison)
2. บทบาทในการสื่อสารข้อมูล (Information)
  - 2.1 เป็นผู้คอยติดตามข้อมูล (Monitor)
  - 2.2 เป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูล (Disseminator)
  - 2.3 การฟังโฆษณา (Spokesman)
3. บทบาทในการตัดสินใจ
  - 3.1 การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
  - 3.2 เป็นผู้แก้ไขปัญหายุ่งยาก (Disturbance Handler)

จำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกาย ตลอดจนการพูดจา มีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอริยาสัยไมตรี รวมทั้งรู้จักการวางตนให้เหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่การงาน มารยาทต่างๆ ต้องคำนึงถึงทุกๆ ด้าน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับ ศรัทธา ต้องมีความมานะ อดทน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ การทำงานถ้าขาดการประชาสัมพันธ์งานนั้นก็รู้เพียงไม่กี่คน จึงต้องอาศัยการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จักได้มากขึ้น

5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครองต้องมีพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า สร้างสังคมให้เป็น ปึกแผ่นแน่นแฟ้น

6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา รู้จักรักษาเวลาเท่าชีวิต เพื่อจะได้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ที่ขยอเยียมดัง ลำนวนอังกฤษที่ว่า “a snake in the grass” หรือ คมในฝัก ทำให้คนอื่นไม่สามารถรู้จิตใจเราได้ว่าคิดอะไร การทำงานที่สุขุมรอบคอบ ทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก่สถานการณ์ในช่วงตึงเครียดได้ ทำให้คนที่ได้ใกล้ชิดสบายใจ ตลอดจนการทำงานเป็นไปด้วยความสุข ไม่เคร่งเครียด

9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ ความผิดพลาดก็น้อยลง

10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่างๆ ที่สามารถอ้างอิงได้ นอกจากนี้ควรมีเหตุผลประกอบการชี้แจงได้

11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครบถ้วนถูกต้อง และมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก

12. Point งานที่มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางเหมือนหางเสือที่บังคับให้เรือเดินไปอย่างถูกต้องแม่นยำ

13. Plan งานที่ทำได้ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และพึงระลึกเสมอว่า “งานในก็ทำตามที่มีการวางแผน งานนั้นสำเร็จไปแล้วครึ่งทาง”

14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น เพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไป

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ทำให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของงาน พร้อมทั้งจะช่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ ไม่ใช่รู้แต่ในตำรา พอถึงการปฏิบัติกลับล้มเหลว

17. Politic ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครองบางครั้ง ต้องทำตนเหมือนนักการเมือง เข้ากับทุกคนได้ทุกชั้น ตลอดจนกลุ่มบ้าง อย่างแข็งเกินไป

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวน โวหาร เพราะถ้าเรามีความสามารถด้านการเขียนจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง และเกิดความเลื่อมใสศรัทธาจากคนอื่น

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบ และ ทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ ตลอดจนบันทึกเหตุการณ์เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เกิดขึ้นและเลือกใช้อย่างเหมาะสม

20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณ ของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพครู ผู้บริหารมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ตลอดจนการปฏิรูปสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตน และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27-31) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงานสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ต้องวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 10-11) สรุปและจำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพว่า สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักทฤษฎีการบริหารการวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผล ประเมินผล เหล่านี้ เป็นต้น
3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity of Events) สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง
4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ เช่นการสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical Problem Solving Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร



4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหาร การศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้อย่างหลากหลายรูปแบบทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

6. ลักษณะเฉพาะเอกัตบุคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหาร การศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่

- 6.1 มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
- 6.2 มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ
- 6.3 มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
- 6.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 6.5 กระตือรือร้นในการทำงาน
- 6.6 ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
- 6.7 ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- 6.8 รักษาระเบียบวินัยได้ดีเป็นแบบอย่างที่ดี

กนกกร สมปราชญ์ (2546 : 29) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดีในสังคมไทย ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ความริเริ่ม (Initiative)
3. ความกล้าหาญ (Courage)
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
5. ความแนบเนียน (Tact)
6. ความยุติธรรม (Justice)
7. ท่าทาง (Bearing)
8. ความอดทน (Endurance)

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
11. ความตื่นตัว (Alertness)
12. คุณยพิณิจ (Judgment)
13. ความสงบเสงี่ยม
14. ความเห็นอกเห็นใจ
15. ความจงรักภักดี (Loyalty)
16. การสังคมนตรี
17. การบังคับตัวเอง (Self-Control)

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 22-26) ได้เสนอลักษณะของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน
2. การศึกษา ปฏิญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ
  - 2.1 การบริหารและการจัดการศึกษา
  - 2.2 จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น
  - 2.3 พื้นฐานการศึกษาค้นคว้า วิจัย
  - 2.4 บริบททางการบริหารการศึกษา ได้แก่ ระเบียบกฎหมาย สังคมวิทยา
- ปรัชญา เศรษฐกิจ การปกครอง
3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ
  - 3.1 นำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย
  - 3.2 อารมณ์มั่นคง (Emotional Quotient : EQ)
  - 3.3 เข้มแข็งแต่ถ่อมตน
  - 3.4 กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม
  - 3.5 การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. คุณธรรมจริยธรรม
  - 4.1 มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง
  - 4.2 ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง คือ ความโปร่งใส ยุติธรรม
  - 4.3 ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน

- 4.4 อดทน อดกลั้น
- 4.5 รับทั้งผิดและชอบ
- 4.6 เสียสละ
- 4.7 เป็นคนดีของสังคม
5. ความสามารถ ความชำนาญในการ
  - 5.1 บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ
  - 5.2 นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม
  - 5.3 ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม
  - 5.4 ประสานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 5.5 ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
6. ความรู้สึกละและความรอบรู้

- 6.1 การบริหารจัดการ
- 6.2 การจัดการศึกษา
- 6.3 ระเบียบกฎหมาย
- 6.4 บริบททางสังคม
- 6.5 การวิจัย
- 6.6 จิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ
  - 7.1 เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
  - 7.2 จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
  - 7.3 เป็นหลักประกันคุณภาพ
  - 7.4 ยกระดับประกันคุณภาพ
  - 7.5 นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 7.6 มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่บ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามผลการวิจัยของนักวิชาการมีหลายประการ เช่น ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น เป็นต้น

### 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

เบสส์ และอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 111-112) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งศึกษาหาแนวทางที่จะอธิบายแบบพฤติกรรมของผู้นำ และหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้นำกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการให้โอกาส แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะจำแนกประเภทของผู้นำเป็นสองข้อที่ตรงข้ามกัน คือ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดของนักวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยในช่วงต้นปี ค.ศ. 1965 นักวิจัยในหน่วยงานวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ทำการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรหลายๆ แบบ เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำในการอำนวยความสะดวกให้ ผู้ตามทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำจำแนกเป็น 2 มิติ คือ เน้นงาน (Initiating Structure) และการเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Condiration)

จากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารอาจมาจากบุคคลคนเดียวก็ได้ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะการณเป็นผู้นำสูงทั้งที่เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพความสามารถ และทักษะทางสังคม

### 4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือผู้จัดการองค์การ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์การแม้จะไม่ถูกต้องเรียบร้อยอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การจะถูกต้องและดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ ย่อมจะสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น จึงถือว่าผู้บริหาร หรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีดิติก. 2539 : 247) ซึ่งลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะ

## ด้านความสามารถในการบริหาร

### 4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ ศรัทธา และดูดี (Good Personality) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร มีนักวิชาการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 198-202) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มีความอดทน
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ชาอุชัย อาจินสมภาร (2540 : 18-20) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่ขอมรับความจริง



2. กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
3. เป็นที่ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่น
4. เป็นผู้ที่มีความจริงใจ
5. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด
6. เป็นผู้ไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตนเอง เช่น ถ้อราษฎร์บังหลวง
7. เป็นผู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. เป็นผู้ที่ไม่ตั้งตนอยู่ในความประมาท

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

1. หนักแน่น
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิส
7. ฟังความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานที่ทำ
9. เป็นผู้นำองค์การ
10. อาจหาญต่อการรับอุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารดังที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางร่างกาย ทางวาจา เช่น สมรรถภาพร่างกาย ลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา การแต่งกาย กิริยามารยาท การรู้จักวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่างๆ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถควบคุมอารมณ์ได้

#### 4.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารที่พึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างจากลักษณะของผู้บริหาร นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความหมายและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร ดังนี้

ภิญโญ สาร (2542 : 254) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ ของผู้นำคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล สามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของ ทัศนคติของสมาชิกภายในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนคนเดียวก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็น ผู้อื่นที่ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือตาม คำสั่งของเขาต่างๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

สมยศ นาวิการ (2544 : 400-401) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มแสดงให้เห็นว่า

ประการแรก ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลจะไม่มี ความหมาย

ประการที่สอง กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกของกลุ่ม นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ สมาชิกของกลุ่ม ไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่สาม คำนิยามได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่มีต่อ กฎหมาย หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 235) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นอาจเป็นคนคนเดียวหรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร ก็คือ ผู้นำมักเป็น ตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในหน่วยงานได้ง่าย เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นเป็นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูงๆ แต่

ได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียดาน และรู้จักขัดในอันที่ควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของงานออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สถานะทางอารมณ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรทำในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ยอมรับผิดเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วจะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุดไม่ทอดทิ้ง แม้จะมีอุปสรรคหลายประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมากๆ ไม่มีใครอยาก ได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาดมีไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็นคนที่มีความรู้ดี ฐานะ ฐานนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจเรื่องต่างๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มและที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกายจิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึนระดับสมองหรือเข่ามีปัญหาสูงเพียงใด การใช้สมองและเข่าวันปัญญาอ่อนมกพร่องผิดพลาดได้เสมอ

จากแนวคิดและทัศนะดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัวแล้วย่อมจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำจะต้องมีความเสียสละเพื่อส่วนรวม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไป เป็นที่ปรึกษาและสามารถปกปิดความลับของผู้ได้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงานและค้นหาแนวทางแก้ปัญหาก็ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถเข้าสังคมทุกระดับได้ไม่เงิน ให้เกียรติและ

ยกย่องเพื่อนร่วมงานเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานและคนใกล้ชิดได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สามารถวินิจฉัยสั่งการได้รวดเร็ว มีเหตุผล สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

#### 4.3 คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นบ้าน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้แนวคิด ให้ความรู้ทางวิชาการไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจินสมอาจร (2540 : 36) ได้เน้นความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่

1. มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาที่เพียงพอ เจตคติที่ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม สามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและการเขียน มีรสนิยมทางศิลปะ ดนตรี และวรรณกรรม เป็นต้น

2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

สมบูรณ์ พรธมภพ (2538 : 149) อธิบายไว้ว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป

2. การศึกษาด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจสำหรับใช้

จัดระดับความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม เป็นต้น

ยกย่องเพื่อนร่วมงานเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงานและคนใกล้ชิดได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สามารถวินิจฉัยสั่งการได้รวดเร็ว มีเหตุผล สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติในสิ่งที่คั่งงาม และมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร

#### 4.3 คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้แนวคิด ให้ความรู้ทางวิชาการไว้ดังนี้

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2540 : 36) ได้เน้นความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่

1. มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาที่เพียงพอ เจตคติที่ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม สามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและการเขียน มีรสนิยมทางศิลปะ ดนตรี และวรรณกรรม เป็นต้น

2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2538 : 149) อธิบายไว้ว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป

2. การศึกษาด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาให้เกิดความรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจสำหรับใช้

จัดระดับความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร

(Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม เป็นต้น



2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการโต้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วยงานด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานด้านส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ห้องสมุด นิเทศ การศึกษา งานด้านประชุมอบรมทางวิชาการ รู้และเข้าใจกฎหมาย ตลอดจนรู้ระเบียบปฏิบัติต่างๆ

#### 4.4 ลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม ในการบริหารงานให้บรรลุผล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานการบริหาร โรงเรียนไว้ 5 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และมาตรฐานที่ 5 โรงเรียน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่จะให้บรรลุมาตรฐานดังกล่าว ผู้บริหาร สถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังดำเนินงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับ ชุมชน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 17-19)

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร โรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เรื่อง การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการ มอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุมกำกับติดตามและนิเทศงาน
2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ ตอบแทน
3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้
4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน ได้แก่ เรื่องการประสานงาน ความร่วมมือกับกรรมการ โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น การประชาสัมพันธ์ การ ดำเนินงานของโรงเรียน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการหลากหลายให้ทุกส่วนมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนางานการบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ คือ เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียนแต่การบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สามารถดำเนินการได้หลายแนวทางหลากหลายไปตามคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานที่ ช่วงเวลา และสถานการณ์ กล่าวคือ แนวทางการบริหารไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จที่ใครนำไปปฏิบัติแล้วจะประสบผลสำเร็จในลักษณะเดียวกัน เพราะการบริหารจำเป็นต้องปรับ หรือหลอมให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของตนเองประสบการณ์บริหารที่ผ่านมา ตลอดจนเงื่อนไขข้อจำกัดของโรงเรียน ให้กลายเป็นแนวทางบริหารโรงเรียนของตัวเองที่มั่นใจว่าสามารถดำเนินการสู่เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เชื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยใช้แผนงานเป็นเครื่องมือในการบริหารสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน มีการประสานความร่วมมือทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิด และผลการศึกษาดังกล่าวรวมทั้งข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ ผู้ศึกษาจะได้นำมาใช้ศึกษาสำรวจเพื่อนำไปใช้เป็นข้อสรุปเปรียบเทียบกับคณะหรือความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## 5. นโยบายคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ได้เห็นความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดผู้ซึ่งทำหน้าที่ในการนำนโยบายจากต้นสังกัด ไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพตรงตามความต้องการและสอดคล้องกับนโยบายของทางกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเหตุนี้ ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จึงมีนโยบายในการผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด ให้มีคุณลักษณะ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. 2547 : 1-2) ในด้านต่อไปนี้

1. ด้านวิชาการ ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้
  - 1.1 มีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษา
  - 1.2 มีความรู้เรื่องหลักสูตร

- 1.3 มีความรู้เรื่องกระบวนการวิจัยในชั้นเรียน
- 1.4 มีความรู้เรื่องการวางแผนบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)
- 1.5 มีความรู้ในเรื่องหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
2. ด้านคุณธรรม ต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้
  - 2.1 มีประพฤติดูอยู่ในกรอบของศีลธรรม และประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ได้บังคับบัญชา
  - 2.2 ละเว้นจากอบายมุข ซึ่งก่อให้เกิดการเสื่อมเสียชื่อเสียง
  - 2.3 นำเอาหลักการโรงเรียนวิถีพุทธไปสู่การปฏิบัติ
3. ด้านการบริหาร ต้องมีคุณลักษณะดังนี้

ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาของสำนักงาน

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน 5 มาตรฐาน ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาเอกสารนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถตามยุคสมัยการปฏิรูปการศึกษา และปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรมจริยธรรมอันดีเพื่อเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยในประเทศ

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการผู้บริหาร ที่มีคุณลักษณะโดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัย อยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตามตัว แปรปรากฏผลดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ ต้องการตามทัศนะของครูอาจารย์ชายหญิง โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการ จำแนกตามตัวแปร พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการโดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและ พฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครู อาจารย์ เป็นต้น

คำรณ กระแสร์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงของ ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บังคับบัญชา ศึกษาในเทศก์ และข้าราชการครู สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการ โดยส่วนรวม มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของ ผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านนิสัยหรือคุณธรรม และด้านการ บริหาร

2. ข้าราชการที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริง ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครู มีทัศนะอยู่ในระดับเป็นจริงมาก มากกว่าผู้บังคับบัญชา ในเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวม ด้านบุคลิกภาพ และด้านการ บริหาร



ชัชวาท พรหมมาลุน (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ

2. ครูผู้สอนมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ และเป็นรายชื่อทุกข้อมากกว่าลูกจ้างประจำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ระหว่างครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ไพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหาร ที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีความกล้าในการตัดสินใจ มีวินัยในตนเอง

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ

ข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปรากฏว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

วิสิทธิ์ คำพูล (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทักษะของผู้บริหาร และครู-อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหาร และครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทักษะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริง ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหาร และครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย มีทักษะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

เสกสรร โสภารัตน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของครูผู้สอนและหัวหน้าประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทักษะของครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีทักษะในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ส่วนด้านความรู้ความสามารถ และด้านทักษะมีทักษะอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุพจน์ อินทนาม (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรบริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทักษะของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมาฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นกัน

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีการศึกษา 2540 ระหว่างทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน โดยทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สูงกว่าทัศนะของครูโรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ที่มีคุณลักษณะโดยรวม 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรม เช่นเดียวกันระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน

2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโนนน้ำอุ่น จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนจากชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านคุณธรรม

สงวน เรียบนโรตง (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากยกเว้น ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นโดยรวมด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด และผู้แทนครู และผู้แทนชุมชน มีความคิดเห็นด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากที่สุด

2. ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะโดยภาพรวม และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นด้านความรู้ทางวิชาการอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู และผู้แทนองค์กรชุมชน มีความคิดเห็นด้านความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประกาย บัตรศิริมงคล (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสหวิทยาเขตพุทธรมณฑลอีสาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างขนาดโรงเรียนและสถานภาพต่อการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและ 4 ขั้นตอน

ประกาย ขอดมาลี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้า เรื่อง การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตพุทธรมณฑลอีสาน สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างขนาดของโรงเรียนและสถานภาพ ต่อการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวางแผนการประกันคุณภาพการศึกษา ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ขั้นตอนการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และขั้นตอนการเตรียมรับการประเมินจากองค์กรภายนอก

ไทยสวรรค์ เลิศสงคราม (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรียนเรื่อง ความเข้าใจ

การสอนแบบสืบเสาะของครูชีวิวิทยา ที่มีเพศ สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน โรงเรียนกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพศกับขนาดโรงเรียน ต่อการมีความเข้าใจการสอนแบบสืบเสาะโดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กริชเพชร คำโสภา (2548 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3 ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. ผลการศึกษา คุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3 ใน 4 ด้าน พบว่า

1.1 คุณลักษณะที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่รายด้านอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านภาวะผู้นำ ในรายด้านจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ในรายด้านจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3 ใน 4 ด้าน พบว่า

2.1 คุณลักษณะที่เป็นจริง จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำลอง ภู่อ่าง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่องปัญหาการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า มีปฏิสัมพันธ์



ระหว่างสถานภาพและขนาดของ โรงเรียนต่อระดับปัญหาการดำเนินงานบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประเสริฐชัย พิศาตรมย์ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับปัญหาการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดบุรีรัมย์ ของบุคลากรฝ่ายบริหาร ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดโรงเรียนในด้านการจัดการเรียนการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มยุเรศ โคตรชมพู (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่ามีปฏิสัมพันธ์ระหว่างขนาดสถานศึกษาและตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน

## 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ฟริก (Frick. 1996 : 1414-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหา และการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าตนเอง จำต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่ม เรียกร้องมากเกินควรและความต้องการเป็นมิตร ในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณนาภาวะผู้นำการปรับตัวลักษณะดีมากกว่าลักษณะเฉพาะภาวะผู้นำ 4 อย่าง คือ โครงสร้าง มีมนุษยสัมพันธ์การเมือง และสัญลักษณ์ในการศึกษาสำรวจลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำ ความอุตสาหกรรมในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุ เป็นการพรรณนางานวิจัยตัวอย่าง โดยการสุ่ม 150 คน ทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้แคลิฟอร์เนีย โรงเรียนในเมืองว่ามีความรู้สึกลึกเหนือกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซนต์ ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ หาข้อมูลเปิดเผยที่มีลักษณะสำคัญ ความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะยอดเยี่ยม บนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสนใจในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น

ลิปสกี (Lipsky. 1996 : 1514-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสของการบริหารที่จัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่มี

ความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝน วิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบแหลมระดับประเทศ จากตัวอย่างงานวิจัยในปี ค.ศ. 1996 ผู้บริหารจัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ใคร่เทียบเท่าคือ หัวใจการบริหารมนุษย์ พฤติกรรม การปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการใช้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ทอฟฟี (Taff. 1998 : 4286 – A) เกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลมาสาสหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นมีหลายประการ แต่มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ขนาด โรงเรียนและสถานภาพตำแหน่งของครู ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประกาย บัตรศิริมงคล (2544 : บทคัดย่อ) ประเสริฐชัย พิศาธรรมย์ (2543 : บทคัดย่อ) จำลอง ภู่อ่าง (2542 : บทคัดย่อ) ประกาย ขอดมาลี (2544 : บทคัดย่อ) จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและขนาดสถานศึกษาต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทั้งรายด้านและโดยรวมทุกด้าน