

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครศรีธรรมราช ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

การบริหารการศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน

คุณลักษณะด้านความสามารถ

คุณลักษณะด้านความสำเร็จ

คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ

คุณลักษณะด้านคุณธรรม

คุณลักษณะด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อ พัฒนาเด็ก เยาวชนประชาชน ในทุก ๆ ด้านเพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพ ของสังคมด้วยกระบวนการต่างๆทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน (ภิญโญ สาร 2526 : 10) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ จรัส โพธิศิริ (2523 : 7) ที่กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลร่วมมือกันจัดการ เพื่อ พัฒนาสมาชิกของสังคม ซึ่งได้แก่เด็ก เยาวชน ประชาชนเพื่อให้เป็นกำลังคน (man power) ที่มี ประสิทธิภาพ เพียบพร้อมด้วยคุณค่าของความเป็นมนุษย์ (manhood) ด้วยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่ เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกระบบอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ส่วนนิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 12)อธิบายว่าการบริหารการศึกษาหมายถึงกระบวนการต่าง ๆ ในการ

ดำเนินงานของกลุ่มบุคคล ซึ่งเราเรียกว่า ผู้บริหาร โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่สมาชิกในสังคม การดำเนินการต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามระบบที่สังคมกำหนด และ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 4) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้านให้มีค่านิยมที่ตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมของตน อุทัย ธรรมเดโช (2526 : 170) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาเป็นสองลักษณะ คือ ลักษณะแรก หมายถึง กิจกรรมที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปดำเนินการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงาม ส่วนลักษณะที่สองหมายถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ สงวน สิทธิธรรมเลิศ (2529 : 3) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา โดยใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ธีรวุฒิ ประทุมมพันธ์ และคนอื่น ๆ (2530 : 5) ให้ทัศนะว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลผู้เกี่ยวข้องกับ การศึกษาดังแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันกระทำ เพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือเยาวชนให้เจริญเติบโตทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม การดำเนินงานนี้จะต้องมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับ ประกอบ โชโต(2533 : 5) กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง แผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่ผู้บริหารใช้พัฒนาสมาชิกของสังคมให้เจริญงอกงามด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาศัยกระบวนการบริหารอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ พรรณี สกุนา (2537 : 19) ที่ได้สรุปว่าการบริหาร การศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน ในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และ ธีรวุฒิ ภารพบ (2537 : 10) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมของกลุ่มบุคคล ที่ร่วมมือกันดำเนินการ ด้วยศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้สมาชิกของสังคมได้พัฒนาในทุก ๆ ด้าน และเป็นสมาชิกที่ดีมีคุณภาพของสังคม

จากความหมายของการบริหารการศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร การศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาทุก ๆ ด้าน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม พฤติกรรม คุณธรรม ที่พึงประสงค์ของสังคม โดยอาศัย กระบวนการต่าง ๆ ทั้งในระบบและนอกระบบ โรงเรียนที่ผ่านการเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยทรัพยากร กระบวนการและเทคนิคอย่างเหมาะสม

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน ผู้บริหารเปรียบดังดวงประทีปของหน่วยงาน เป็นผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผลงาน และคุณภาพโดยรวมของงาน ตลอดจนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการประสานผลประโยชน์ของหน่วยงาน รัชชีย์ สันติวงษ์ (2539 : 7) มีความเห็นว่า หากหน่วยงานใดมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแล้ว ย่อมเป็นที่หวังผลในความสำเร็จได้ในระดับหนึ่ง แต่ในทางตรงกันข้าม หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ย่อมเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน และทำให้หน่วยงานประสบความล้มเหลวได้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้บริหาร ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (2523 : 1) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารไว้ 5 ประการ ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่ม ต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ต้องมีความคิดวิจรรณญาณ ต้องมีความรับผิดชอบและต้องมีมนุษยสัมพันธ์ด้วย

บุญชัย จงกลณี (2535 : 11 - 13) ได้กล่าวถึงลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถรอบด้าน มีพลังผลักดันภายในทำงานให้เป็นที่เชื่อถือ กล่าวหาญทั้งกายและใจ มีความคิดริเริ่ม รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเสียสละ มีความยุติธรรม มีการวางตัวดี สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความภูมิใจในงานของเขาให้เกิดคติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติให้มีการปฏิบัติงานแทนกันได้และมอบหมายงานให้บุคคลเหมาะสมกับความสามารถ

กล่าวโดยสรุปจากลักษณะของผู้บริหารที่ดีควรจะต้องเป็น นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครองและต้องเป็นนักปราชญ์ด้วย

โรลด์ เอฟแอมป์เบลล์ และคณะ (Roald F. Combell and other 1968 : 225 - 226) มีความคิดเห็นว่าสถาบันการศึกษาเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้นหัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดการให้การเรียนการสอนได้ผลดีที่สุด หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของผู้บริหาร 4 ประการ คือ

1. หัวหน้าสถานศึกษาต้องเป็นผู้จัดรูปแบบงานเพื่อให้ภารกิจที่ปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ
2. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้สื่อความหมาย เนื่องจากหัวหน้าสถานศึกษาต้องอยู่ร่วมกับบุคลากรทั้งหลายที่ประกอบขึ้นเป็นสถานศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารกับคนทั้งหลายเพื่อให้สถาบันการศึกษารรุดจุดประสงค์ที่วางไว้

3. หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา คือ เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทัน

เหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษา

4. หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชา จึงมีความจำเป็นต้องบังคับบัญชาให้งานทั้งหลายลุล่วงไปด้วยดีมีความเหมาะสม

เบนท์ และ แมคคานน์ (Bent and McCann 1960 : 31) ได้สรุปว่าหัวหน้าสถานศึกษาเป็นผู้นำบุคคลในวิชาชีพ บทบาทหัวหน้าสถานศึกษาคือผู้นำในพฤติกรรมต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสามัคคี ยกย่องศักดิ์ศรีและสิทธิส่วนบุคคล ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความสามารถ และจะต้องทำงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากสถานการณ์มากกว่าจะใช้อำนาจหน้าที่จากตำแหน่ง

ติตัส (Titus 1950 : 38) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะประจำตัว ดังนี้

1. ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีกำลังใจสูง ไม่โลเล
4. หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
5. มีประสบการณ์มาก
6. สร้างชื่อเสียง คุณงามความดีแก่สังคม

กริฟฟิทท์ (Griffiths 1956 : 25) จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีออกเป็น 7 ด้าน

คือ

1. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ด้านเป็นนักปรับปรุง
3. ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับ
4. ด้านเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือดี
5. ด้านเป็นผู้มีความสามารถในการพูด
6. ด้านเป็นผู้ประสานงานที่ดี
7. ด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี

อรุณ รักธรรม (2522 : 7) มีทัศนะเกี่ยวกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะ

สำคัญ ดังนี้

1. ความรู้ คือ ต้องมีความรอบรู้
2. ความคิดริเริ่ม คือ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
3. ความกล้าหาญ คือ ไม่กลัวความยากลำบาก ไม่กลัวอันตรายหรือความเจ็บปวดใด ๆ

4. ความเด็ดขาด คือ ตัดสินใจได้ทันที สั้น ชัดเจน เด็ดขาด

5. ความแนบเนียน คือ สามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วย
 กิริยา วาจา ที่ถูกต้อง เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้างกระเดื่อง

6. ความยุติธรรม คือ วางตัวเป็นกลาง ไม่เอนเอียงให้เกิดประโยชน์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง
 โดยเฉพาะ

7. ท่าทาง คือ แสดงออกด้วยกิริยา วาจา ที่เหมาะสม

8. ความอดทน คือ มีจิตใจเข้มแข็ง อดทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมเหตุสมผล

9. ความกระตือรือร้น คือ มีจิตใจจดจ่อเอาใจใส่ต่อหน้าที่ที่อยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ ละจากความโลภ ความโกรธ ความหลง ชื่อสัตย์ สุจริต
 ตรงไปตรงมา

11. ความตื่นตัว คือ สุขุม รอบคอบ ระมัดระวัง ไม่ประมาท ทันสมัย และ
 ความรวดเร็วว่องไว

12. คุลยพินิจ คือ สามารถพิจารณาตัดสินสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง เหมาะสม
 เที่ยงแท้

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. มีสุขภาพดี สุขภาพในที่นี้ หมายถึง สุขภาพทางกายและสุขภาพจิต สุขภาพเป็น
 เครื่องเสริมสร้างให้การปฏิบัติถูกต้องและสม่ำเสมอ

พยอม สุขมาก (2541 : 5) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหาร เส้นทางสู่โรงเรียนในอุดมคติ
 5 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการครองตน ครองคน และครองงาน

2. เสียสละกำลังกาย ใจ สติปัญญา เวลา ทรัพย์ สิ่งของ เพื่องาน

3. ให้ผู้เกี่ยวข้องรู้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน เพื่อให้ทีมงานรู้จักทางการปฏิบัติ
 มุ่งสู่จุดหมายเดียวกัน

4. ให้ขวัญกำลังใจ ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนางาน พัฒนาตนเอง โดย

- ถามถึง ช่วยเหลือด้านครอบครัว การงาน
- สนับสนุนให้เข้าศึกษาต่อ ฝึกฝน อบรม
- ขอมรับ ชื่นชม ให้เกียรติความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ทั้งถึง
- ให้คำแนะนำช่วยเหลือ หาแหล่งความรู้ วิทยากร ช่วยแนะนำการส่งผลงาน

เข้าประกวด การจัดทำผลงานเลื่อนระดับ

5. นิเทศติดตามงาน อย่างเป็นกันเอง ทั้งถึง คอเนื่อง เป็นการ "จับถูก" เพื่อยกย่อง

คุณลักษณะผู้บริหาร ตามทัศนะของ สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542 : 180) ต้องการ

1. ต้องมีภาวะผู้นำ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา
2. ต้องมุ่งมั่นที่จะสร้างระบบคุณภาพ องค์กรแห่งคุณภาพเพื่อให้ผลิต(นักเรียน) สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า
3. นักป้องกันปัญหา
4. ต้องตัดสินใจบนทางเลือก ซึ่งมีการเสี่ยงอย่างมีเหตุผล
5. ต้องมีความรับผิดชอบในการสดับรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย วัตถุประสงค์การรับรู้อ ความคิด ความต้องการของบุคคลต่าง ๆ ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง
6. ต้องให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บริหารรองลงไปทุกระดับและต้องวางระบบการสื่อสาร
7. มีความซื่อสัตย์และมีหลักการ
8. มีจิตสำนึกแห่งคุณภาพ

ภิญโญ สาร (2523 : 352 – 354) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้หน้าที่ดีในสังคมไทยไว้

น่าสนใจ ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหวรับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ที่อยู่รอบๆ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. ออกทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
14. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
15. กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว
16. ชมคนเป็นและขยันชม

17. ไม่ดูค่าหรือกล่าวพรูสาวทใด ๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
18. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ
19. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
20. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยทำงานล่าช้าหรือผิดพลาด
21. หมั่นอบรมผู้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติโดยเหมาะสม
22. ไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
23. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
24. แต่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา วีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้ คือ

1. ความเป็นผู้นำ คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

- 1.1 มีความร่าเริงแจ่มใส และอดทน
- 1.2 มีความสามารถในการตัดสินใจ
- 1.3 มีความสามารถในการจูงใจคน
- 1.4 มีความรับผิดชอบ
- 1.5 มีความฉลาด และไหวพริบดี
- 1.6 มีความขยันขันแข็ง
- 1.7 มีความเสียสละ
- 1.8 มีบุคลิกภาพดี
- 1.9 ความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานอาชีพของผู้บริหารโรงเรียน เฉพาะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

- 2.1 มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
- 2.2 มีความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
- 2.3 มีความรู้เท่าทันเหตุการณ์
- 2.4 มีความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน

ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

16.1 ยิ้มแย้มแจ่มใส

16.2 มีความเสมอต้นเสมอปลาย

16.3 ยกย่องชมเชย

16.4 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

16.5 มีความยืดหยุ่น

16.6 เปิดเผย

16.7 เป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่

4.1 มีความยุติธรรม

4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต

4.3 มีความจงรักภักดี

4.4 มีศีลธรรม

รัฐจวน อินทรกำแหง (2537 : 230) ได้กล่าวถึงผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำ ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เพราะเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในสถานศึกษานั้น ทั้งในการสร้างสรรค์และในการทำลาย ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความเป็นสัมมาทิฐิหรือมิฉลาทิฐิของผู้นำสถานศึกษานั้น ๆ

ประถม แสงสว่าง (2529 : 14-15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ดังนี้

1. มีใจกรุณา เห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น

2. มีมนุษยธรรมและใจเย็น

3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ และเป็นที่ยิ่งในความดี บุคลิกสามารถช่วย

แก้ปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานได้

4. มีความมั่นคง คือ คงเส้นคงวา

5. มีความจำดี

6. มีจินตนาการดี

7. มีร่างกายแข็งแรง

พนัส หันนาคินทร์ (2533 : 45-46) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความเป็นผู้ใหญ่
- 1.5 มีความประพฤติดี
- 1.6 มีคุณธรรมสูง
- 1.7 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
- 1.8 ความไม่เห็นแก่ตัว
- 1.9 ความรู้จักเห็นใจผู้อื่น
- 1.10 ความมีไหวพริบ

2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

- 2.1 มีความด้านวิชาการทั่วไปดี
- 2.2 มีความรู้ด้านวิชาชีพดี
- 2.3 มีประสบการณ์และระดับความรู้สูงพอ
- 2.4 มีการฝึกอบรมในระหว่างทำงานเป็นประจำ

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2521 : 151) เห็นว่า คุณลักษณะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกออกเป็นข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา แจ่มใส ร่าเริง
 2. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด
 3. ความสามารถในการจูงใจคน
 4. ความรับผิดชอบ
 5. ความขยันขันแข็ง
 6. ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี
 7. ความเสียสละ
 8. บุคลิกภาพ การแต่งกาย หน้าตาท่าทาง และรูปร่างสง่าผ่าเผยน่าเกรงขามและน่าเคารพ
- อุทัย หิรัญโต (2525 : 15 - 18) เชื่อว่า ผู้เป็นหัวหน้าคนควรมีคุณลักษณะ ดังนี้
1. มีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในชุมชน
 2. มีความสามารถและมีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม
 3. มีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่างอย่างกว้างขวางพอ

4. มีความกระตือรือร้น

5. มีความมานะอดทนบากบั่น

6. มีความเด็ดขาด

ทองคูน หงส์พันธุ์ (2542 : 11) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้อง

1. เชื่อมต่องานให้เลื่อนไหล
2. ทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
3. สร้างสมบารมีให้แก่กล้า
4. พัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานการณ์
5. พัฒนาทีมงานให้แกร่ง
6. แบ่งความสนใจให้ทุกกลุ่ม

พุทธพร อิศเร้งสรรค์ (2538 : 45; อ้างอิงมาจาก ชลิตา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ

2538 : 45) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. เฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาย่อมก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด และความรู้ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดอะไรคนก็เชื่อฟังและเคารพนับถือ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีเหตุผลดีคือความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล
5. มีประสบการณ์ในการปกครอง บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีคุณสมบัติในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการและการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องในการตัดสินใจทำงาน
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี เกี่ยวกับชาติกำเนิดวงศ์ตระกูล ถ้าดีย่อมเป็นที่เคารพนับถือ
7. สามารถเข้ากับคนได้ทุกชั้นวรรณะ
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไปขององค์การหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติได้ทันที่
12. มีความสามารถคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าและหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำ (leader) ขององค์การ ซึ่งมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งที่เป็นทางการไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง สรรหา ในระบบอุปถัมภ์หรือคัดเลือกในระบบคุณธรรมก็ตาม ล้วนแล้วแต่จะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำอยู่ด้วยเสมอ "ผู้นำ" จะต้อง

เป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานในองค์การในตำแหน่งต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องประสานงานและใช้ประโยชน์จากสมาชิกในองค์การให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหาร 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม ผู้บริหารจะถูกแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายที่ยอมให้ผู้บริหารให้รางวัลหรือให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ความสามารถที่ใช้อิทธิพลจะอยู่บนรากฐานของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการที่ได้มาจากตำแหน่ง ในทางกลับกันผู้นำจะเป็นผู้ที่อาจจะถูกแต่งตั้งหรือปรากฏขึ้นมาภายในกลุ่มก็ได้ ผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำนอกเหนือไปจากการกระทำที่กำหนดไว้โดยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการได้

จากงานวิจัยของประกอบ โชโต (2533 : 10) ได้ทำการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เฝ้าต่อการนิเทศการศึกษา ตามความต้องการของครู - อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ซึ่งได้ประมวลคุณลักษณะของผู้บริหารเป็นห้าด้าน คือ

1. ด้านความสามารถ
2. ด้านความสำเร็จ
3. ด้านความรับผิดชอบ
4. ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
5. ด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

การศึกษาวิจัยมุ่งศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เฝ้าต่อการนิเทศการศึกษา ตามความต้องการของครู - อาจารย์ ที่มีเพศ วิทยุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์การสอนต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ครู - อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 370 คน โดยการสุ่มแบบมีระบบ เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถามในองค์ประกอบของคุณลักษณะด้านความสามารถ ด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม ด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม จำนวน 72 ข้อ สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานคือ ค่าที (t-test) ซึ่งผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เฝ้าต่อการนิเทศการศึกษา ตามความต้องการของครู - อาจารย์ อยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เฝ้าต่อการนิเทศการศึกษา ตามความต้องการของครู - อาจารย์ ลำดับแรกคือด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านความสามารถ ด้านความสำเร็จ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม และด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เฝ้าต่อการนิเทศการศึกษา ตามความต้องการของครู - อาจารย์ ที่มีเพศ วิทยุฒิ คุณวุฒิต่างกัน ไม่แตกต่างกัน

พรรณี สฤณา (2537 : 10) ได้ทำการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ในองค์ประกอบของคุณลักษณะห้าด้าน คือ

1. ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านคุณธรรม
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ด้านการเป็นผู้นำ

การวิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบระดับคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ตามตัวแปรวิจัย วิถีการเข้าสู่ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 226 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (stratified sampling) และสุ่มแบบง่ายโดยใช้ตารางเลขสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่าและแบบสอบถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน คือ ค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่มีวิทยุฒิต่างกัน ด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเข้าสู่ตำแหน่งและประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารต่างกัน ด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีความรู้ชัดเจน แม่นยำ ทันเหตุการณ์และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลโดยตรงต่อผลงานของหน่วยงาน โรงเรียนจะดีมีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียน เพราะพฤติกรรมการบริหารโรงเรียนนั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อชีวิตนักเรียนและบุคลากรทุกคนในโรงเรียน หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ ของหน่วยงานก็จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ

เป้าหมายของหน่วยงาน ทำให้โรงเรียนดีมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่กฎหมายกำหนดให้บริหารงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุตามเป้าหมายเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับอื่น ๆ และจากการศึกษางานในความรับผิดชอบของผู้บริหาร โรงเรียนและเอกสารที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านความสามารถ
2. คุณลักษณะด้านความสำเร็จ
3. คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม
5. คุณลักษณะด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

คุณลักษณะด้านความสามารถ

ความสามารถทางการบริหาร เป็นความสามารถในการนำเอาทฤษฎีหลักการประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีแนวคิดที่น่าสนใจดังนี้

โนลท์ (Nolte 1966 : 385 – 398) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี มีดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีใจกว้าง
3. มีวิธีดำเนินการอย่างชาญฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการทำงาน
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 216-217) ให้ทัศนะว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้าน

การปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ใจกว้าง
3. รู้จังหวะ
4. รู้ว่าจะไร้รับคว่น ไม้รับคว่น
5. รู้จักฟังและเลือกความคิดเห็นที่ดี
6. หนักเอาเบาผู้
7. อดทน หนักแน่น ไม้พ้อถอย
8. สามารถในการสร้างสรรค์
9. สามารถในการปรับปรุงงาน
10. รู้จักพิจารณาฝ่าฝ้ออุปสรรค

รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 150) ให้ความเห็นว่ ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ รวมถึงความรู้ด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป (general education) ไม้ได้หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องรู้ดีหมดทุกวิชา แต่ต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู

2. ความรู้ทางค่านวิชาชีพ (professional education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน

3. ประสบการณ์และระดับความรู้ มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมากย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 4) ได้สรุปความเห็นจากแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ ความสามารถ ความรอบรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการใช้เหตุผลเพื่อแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี

7. มีความรู้และทักษะเหมือนชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 1-3) กำหนดว่า ผู้ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนนั้น ต้องมีความรู้ ความสามารถทางการบริหารดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทั่วไป

1.1 มีความรู้ความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน การพิจารณาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ การงบประมาณ การติดต่อประสานงาน การวางแผน การมอบหมายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การตรวจสอบ การให้คำปรึกษา การติดตามผล การประเมินผล และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

1.2 มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย นโยบาย และแผนงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง

2.1 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบริหารทั่วไป

2.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานการเจ้าหน้าที่

2.3 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานการเงินและพัสดุ

2.4 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ

พรณี สกฤษณ์ (2537 : 26) ได้สรุปว่า คุณลักษณะด้านความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารมีดังนี้

1. มีวิธีดำเนินการอย่างชาญฉลาด
2. มีความเป็นประชาธิปไตย
3. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
4. มีความสามารถในการสื่อสาร
5. มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี
6. มีความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์
7. มีความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุงงาน
8. มีประสบการณ์และความรอบรู้กว้างขวาง
9. มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ดี

จากความเห็นของหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวมา จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความสามารถ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีดังนี้

1. ดำเนินการบริหารตามหลักวิชา
2. มีความสามารถในการกำหนดงาน
3. มีความสามารถกำกับดูแลครู

4. มีความสามารถในการด้านการเป็นผู้นำ
5. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
6. มีความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงงาน
7. มีความสามารถในการประสานงาน
8. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
9. มีความหนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย
10. มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะด้านความสำเร็จ

ความเจนจัดในศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมให้บริหาร โรงเรียน นำองค์การหรือหน่วยงานไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 117-121) กล่าวว่า ความสำเร็จของหน่วยงานกับความสำเร็จพอใจของคนในหน่วยงานจะต้องมีความสัมพันธ์กัน จึงจะทำให้ทั้งหน่วยงานและบุคคลเจริญก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จที่ดีทั้งสองฝ่าย การทำงานร่วมกันให้ได้ผลดีจึงควรคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. การสื่อสารและสื่อความหมายที่ดี (communication) การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน เกิดทัศนคติที่ดี และเป็นแรงกระตุ้นจูงใจให้คนอยากทำงาน ช่วยสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
2. การรับรู้ (perception) การรับรู้โดยบุคคลต่างกัน ย่อมแตกต่างกัน ถ้าภูมิหลัง ประสบการณ์ความต้องการ ความใกล้ชิดกับหน่วยงาน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคนในตำแหน่งต่าง ๆ กัน ย่อมก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ นอกจากนี้บุคลิกภาพของคนก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการรับรู้ของคนอื่น ๆ ได้ เช่น คนหน้าคาตุ ไม่ค่อยยิ้ม แต่อาจใจดีก็ได้ แต่คนที่อยู่ห่างกันจะมองว่าตะท่า การรับรู้โดยการเข้าใจพื้นฐานซึ่งกันและกันช่วยลดความขัดแย้งได้มาก
3. การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (authority) ส่วนใหญ่จะหมายถึง ผู้มีตำแหน่งที่สูงกว่าใช้อำนาจทางตำแหน่งกับบุคคลที่อยู่ต่ำกว่า พฤติกรรมการใช้ของแต่ละบุคคลที่มีตำแหน่งสูงจะมีความแตกต่างกัน

4. โครงสร้างของอำนาจบารมีและอำนาจแฝง (power structure) อำนาจบารมีอยู่เบื้องหลังอำนาจโดยตำแหน่ง อำนาจบารมีเกิดขึ้นได้หลายแบบ อาจเกิดจากเงิน ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การอยู่ใกล้ชิดเป็นคนสนิทของเจ้านาย การวิเคราะห์โครงสร้างของอำนาจบารมีจึงมีความจำเป็นที่คนทำงานด้วยกันจะต้องรู้และหาทางใช้ในทางที่ถูก

5. ภาวะผู้นำ (leadership) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน จะต้องรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อำนวยความสะดวกในการให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กัน และรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำในการทำงาน แต่ละวัน มีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ความศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำ จะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี

6. การจูงใจ (motivation) สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้น อาจมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะประเภทของบุคคล

7. การตัดสินใจสั่งการ (decision-making) การตัดสินใจอาจมีอยู่ได้ในหลายระดับ แต่ระดับสูงหรือผู้นำของหน่วยงานมีความจำเป็นอย่างมาก ถ้าตัดสินใจพลาดอาจเป็นผลกระทบทันทีถึงบุคคลในหน่วยงานทุกคน การลังเลและล่าช้าในการตัดสินใจจนเกินไป อาจเป็นผลกระทบต่อคนอื่น ๆ การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องอาศัยขอบเขตที่มีหลักการและเทคนิคในกระบวนการ

8. การบำรุงขวัญ (morale) ขวัญ เป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึกที่ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อบริษัทที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ในหน่วยงานมีความจำเป็นต้องมีการบำรุงขวัญเพื่อให้คนทำงานร่วมกันด้วยดี และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

9. กลุ่มก้าวหน้า (group dynamic) ในหน่วยงานจะมีบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางทัศนคติ ความต้องการ ค่านิยม ความรู้สึกของแต่ละคน ดังนั้น การสร้างกลุ่มขึ้นจึงเป็นเสมือนกันชนระหว่างบุคคลกับองค์กร

นอกจากนี้ วิรัตน์ ศักดิ์จิระพาพงษ์ (2533 : 10) มีความเห็นว่าการทำงานเพื่อความสำเร็งนั้น ที่น่าจะนำมาประกอบการพิจารณา คือ

1. ความสามารถในการทำงาน เรียกว่า เก่งงาน
2. ความสามารถในการเข้ากับบุคคลอื่น เรียกว่า เก่งคน
3. ความสามารถในการด้านความคิด เรียกว่า เก่งคิด
4. ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างฉลาด เรียกว่า เก่งดำเนินชีวิต และ ใฝ่ธรรมา

เพิ่มเติมดังนี้

เก่งงาน

มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น

มีความรับผิดชอบสูง

ทำงานได้รวดเร็วและแม่นยำถูกต้อง

เป็นผู้ที่มีความอดทนและมองการณ์ไกล

เก่งคน

มีความเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น

ปรับตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม

ทำตัวเองให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของผู้อื่น

ทำตัวเองให้เป็นที่ต้องใจของผู้อื่น

เก่งคิด

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดีและมีประโยชน์

รู้จักคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าใช้สติปัญญาประกอบการตัดสินใจ

รู้จักคิดวางแผนชีวิต วางแผนการทำงานอย่างรอบคอบ

มีความคิดกว้างไกล

เก่งดำเนินชีวิต

มีความฉลาดในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ฉลาดในการรักษาสุขภาพกาย สุขภาพจิต

รู้จักบริหารการเงินและเวลา

สร้างระบบความเป็นอยู่ของครอบครัวอย่างมีความสุข

เดเนล สทัช (Dhanale stuch 1980 : 124) ได้ระบุถึงลักษณะของผู้บริหารที่ประสบ

ความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วย

1. ความสามารถในการคิด ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ การวางแผนและการคาดการณ์ใน
แนวโน้มถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. มีสายตากว้างไกล
3. มีดุลยพินิจในการตัดสินใจที่ดี
4. ใช้สามัญสำนึกในบางครั้ง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความอยากรู้อยากเห็น
7. มีความรู้

8. มีความสามารถในการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้

9. มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

10. มีความสามารถที่จะควบคุมบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา

11. มีความสามารถที่จะแก้ปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา

ดังนั้น บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารได้ดีและประสบความสำเร็จ จะต้องมีความสมบูรณ์และคุณลักษณะหลายประการที่เหนือกว่าคนอื่น เพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้ที่กลุ่มยกย่องและยอมให้มีอำนาจเหนือ แม้จะไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ ที่บัญญัติไว้ตายตัว แต่ก็ถือว่าเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ผู้นำควรมี เพราะอย่างน้อยจะเป็นเครื่องเกื้อหนุนให้ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าผู้ที่ปราศจากคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเหล่านั้น แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ผู้นำจึงต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความจำเป็นและท่าที ของผู้ร่วมงาน ตลอดจนวัฒนธรรมของสังคม นอกจากนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งในหลักวิชาและการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำคือ การตัดสินใจที่เด็ดขาดและถูกต้องในการนำคน (อุทัย หิรัญโต 2524 : 40 – 41) ในปัจจุบันนี้ สังคมที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ ความรู้ จินตนาการและความรับผิดชอบของนักบริหารจากสถาบันใหญ่ ๆ ในสังคมแบบนี้ การบริหารในส่วนที่เป็นภารกิจ ความรับผิดชอบและ การฝึกปฏิบัติจะเป็นแกนนำที่สำคัญ เป็นความต้องการและการช่วยเหลือ

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารต้องมี

1. ความรู้ความเข้าใจวิธีการทำงานให้สำเร็จ
2. มีการจัดระบบงานไว้เป็นอย่างดี
3. เลือกรูปแบบการบริหารงานอย่างเหมาะสมกับภารกิจ
4. มีการประเมินความก้าวหน้าของงาน
5. มีความสุขุมเฉลียวฉลาด
6. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
7. มีความรู้กฎ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
8. มีความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงานของกระทรวง
9. มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา
10. มีความรู้ความเข้าใจเห็นความสำคัญของการวิจัยชั้นเรียน

คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ (responsibility) คือ การรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำ หรือการรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ (สุชาติ ประชากุล 2512 : 40) ส่วน เตรีมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2531 : 37) ได้กล่าวว่าความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งพาของคนอื่น มีความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด และฟลิปโป (Flippo 1966 : 121) สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึงพันธะผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่การงานได้สำเร็จลุล่วง ความสำเร็จของงานย่อมหมายถึง การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จย่อมเกี่ยวข้องกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการคือ พันธะผูกพัน(obligation)หน้าที่การงาน (function) และวัตถุประสงค์ (objectives)

นอกจากนี้ ความรับผิดชอบยังพิจารณาได้ในลักษณะที่เป็นพันธะผูกพันถึงความสำคัญ 2 ประการ (McLarney 1964 : 98) คือ

ก. พันธะผูกพันที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ หรือการที่จะสอดคล้องตรวจสอบให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง ความสามารถ

ข. ความรับผิดชอบต่อการที่จะต้องรายงานและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบได้เสมอ ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่ มีขอบเขตในการพิจารณาดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน 2534 : 378 - 380)

1. การมอบความรับผิดชอบ (delegation of responsibility) การมอบหมายความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งในองค์การ เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วย่อมหมายความว่า ได้เกิดความสัมพันธ์บนพื้นฐานของพันธะผูกพันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบความรับผิดชอบขึ้น ซึ่งแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายรับผิดชอบไปแล้วก็ตาม แต่ความรับผิดชอบหาได้รอดพ้นไปจากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตลอดด้วยไม่ เพราะไม่ว่ากรณีใด ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ตนเป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อยู่เสมอ ไม่ว่าจะได้มอบหมายให้ผู้ใดไปปฏิบัติจัดทำหรือไม่ก็ตาม

2. การแบ่งความรับผิดชอบ (division of responsibility) การแบ่งความรับผิดชอบ อาจกระทำได้หลายวิธี ซึ่งมีข้อควรพิจารณาดังนี้คือ

ก. หน้าที่การงานนั้นมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ก็ควรรวมกันให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้หนึ่งผู้ใดเพียงคนเดียว

ข. คุณสมบัติและความสามารถของบุคคลที่จะมอบหมายความรับผิดชอบว่า

เป็นเช่นไร ควรจะมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบประเภทใดเพียงใด ให้ได้หรือไม่

ค. บางกรณีสงานไม่เหมือนกัน แต่มีลักษณะคล้ายคลึงกันและหรืองานที่มีลักษณะหน้าที่การงานมากกว่าหนึ่งอย่างในกรณีเช่นนี้ หากต้องการรวมกันเพื่อมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด ให้พิจารณาจากความสำคัญของงานหรือการปฏิบัติงานนั้นว่ามีความโน้มเอียงไปทางใด ก็ให้ถือว่างานชิ้นนั้นเป็นงานประเภทนั้น ๆ

3. ข้อควรคำนึงในการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ แม้ว่าการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใด จะเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผลดีแก่การบริหารงานก็ตาม แต่ก็มิใช่ว่าข้อควรระวังเกี่ยวกับการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น

- ก. ระวังอย่าให้เกิดงานซ้ำและซ้อนกันขึ้น
- ข. ระวังอย่าให้เกิดช่องว่างในองค์การและระหว่างหน่วยงานขึ้น
- ค. ระวังอย่าให้มีการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบการงาน โดยขัดกับวัตถุประสงค์

หลักขององค์การ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พันระผูกพันในการปฏิบัติหน้าที่การงานได้เสร็จบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป็นการรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำและรวมถึงการรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่การงานอีกด้วย

จากความเห็นของบุคคลต่าง ๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นคนตรงต่อเวลา
2. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่
3. เป็นที่พึ่งของครูได้
4. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขครู
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. เป็นคนไม่โลเลเปลี่ยนแปลงง่าย
7. ถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
8. บริหารงานตามนโยบายมีเป้าหมายเป็นไปตามวัตถุประสงค์
9. มีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง
10. มีความปรารถนาในงานที่ทำให้ก้าวหน้า

คุณลักษณะด้านคุณธรรม

คุณธรรม (virtue) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวความคิดของกูด (Good 1973 : 641) ให้นิยามว่า หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ทำงาน เคยชิน หรือสภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความประพฤติและศีลธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ กิรติ บุญเจือ (2519 : 82) ที่กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติดีอย่างใดอย่างหนึ่ง ตรงกันข้ามกับกิเลส (vice) ซึ่งได้แก่ ความเคยชินในการประพฤติผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง ส่วนสงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524 : 10) อธิบายว่าคุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจโดยมีเป้าหมายว่า การกระทำดีหรือประพฤติดีที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคม และยงค์ ชุ่มจิต (2524 : 35) ให้นิยามว่า คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงาม ที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล โดย ได้ถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามของคนทั่วไป

จึงสรุปได้ว่า คุณธรรม เป็นพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในทางที่ดีทั้งทางร่างกาย วาจา และจิตใจ ที่บุคคลกระทำไปด้วยจิตสำนึกและได้ถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย เป็นที่ยอมรับของสังคม คุณลักษณะด้านคุณธรรมนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับมาก

นักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้หลายลักษณะ ที่น่าสนใจมีดังนี้

ภิญโญ สาร (2523 : 352) มีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านคุณธรรมของผู้บริหารในสังคมไทยว่า ควรมีดังนี้

1. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความหนักแน่น ไม่หวั่น รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
3. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
6. ออกทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรของทุกคน
7. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เยาว์
8. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
9. ไม่ดูค่าหรือกล่าวคำพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
10. รู้จักถนอมน้ำใจคน

รุ่งทิพา จักรักร (2526 : 150) กล่าวถึงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารว่า เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

1. ความยุติธรรม

2. ความซื่อสัตย์สุจริต

3. ความจงรักภักดี

4. ความมีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2536 : 183) ได้เสนอแนะหลักในการครองใจคนของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้สอดคล้องกัน คือ

1. ยิ้มแย้มอยู่เสมอ

2. เป็นกันเองกับลูกน้อง

3. พูดน้อย ฟังมาก

4. พูดจาไพเราะ

5. ร่าเริงมีอารมณ์ขัน

6. มีพรหมวิหารสี่

7. ชมเชยเมื่อทำดี ตักเตือนเมื่อทำผิด

8. ใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้เกี่ยวข้อง

9. มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

10. เห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงาน

11. มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ

12. ไม่หุบปากฟังรายงานฝ่ายเดียว

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2538 : 4-5) บันทึกไว้ว่า คุณธรรมที่
สำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่

1. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น

2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน

4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน

6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อผู้อื่น

8. มองโลกในแง่ดี

9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร

สำหรับในโรงเรียนหรือสถานศึกษา นั้น ผู้บริหาร โรงเรียนนับว่าเป็นปัจจัยหลักสำคัญมาก

ที่จะบริหารจัดการให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาโดยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข บุคคลที่เป็นผู้บริหารหรือวางแผนชีวิตที่จะเป็นผู้บริหารต่อไปในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องเตรียมการพัฒนาตนเอง ต้องยึดคุณธรรมสำคัญเพื่อเตรียมพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่งานบริหาร เพื่อความสำเร็จในสาขาวิชาชีพการบริหาร คุณธรรมกับผู้บริหารต้องอยู่คู่กันเสมอในยุคปฏิรูป การศึกษาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนจะบังเกิด

จากแนวคิดของหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. มีความหนักแน่น ไม่หุนเหมา
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความยุติธรรม
4. มีความสุภาพ นอบน้อม
5. มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
6. มีอารมณ์เยือกเย็น
7. รู้จักให้อภัย ไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท
8. มีจิตใจเป็นกลาง ไม่ลำเอียง
9. มีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม
10. เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม

คุณลักษณะด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

ลักษณะทางสังคม ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่นมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่งและได้ดีมีความเฉลียวฉลาดในการสังคมได้ทุกระดับ ชอบแสดงตัวและเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น มีความเป็นมิตร มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นตัวอย่างที่ดีของหมู่คณะ เข้าใจตนเองและยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นที่ไว้วางใจ เคารพนับถือ และเป็นที่พึ่งในความดี ความยุติธรรม สามารถช่วยแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน และคนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี ภูมิหลังทางสังคม และพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน แต่ละวันมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำอีกประการหนึ่งก็คือ การมีวุฒิภาวะทางการศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้มีประวัติส่วนตัว

จะก่อให้เกิดความศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำ จะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี มีผู้เสนอความเห็นว่าเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี มีผู้เสนอความเห็นว่าเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี มีผู้เสนอความเห็นว่าเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี

ซาร์เทิน (Sartain 1973 : 425) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ไม่ใช่เป็นการง่ายที่จะสามารถค้นพบได้โดยเหตุผลใด ๆ หรือโดยสามัญสำนึก ที่เรียกว่า หลักการเป็นผู้นำ (principles of leadership) แต่ตัวที่จะนำไปสู่จุดสุดท้ายของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ก็คือความรู้ของเขาเอง นั่นแสดงว่า การใช้ความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่นั้น จะต้องได้รับการวิเคราะห์ด้วยตนเองว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลแก่ทุกฝ่าย

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) กล่าวเพิ่มเติมว่านอกจากผู้นำจะต้องมีความรู้ที่ดีแล้ว ภูมิหลังทางสังคมและประสบการณ์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำควรมีภูมิหลังที่สะอาด ทรงเกียรติ มีประสบการณ์กว้างขวางและลึกซึ้งทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี มีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 293-296) เสนอไว้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงานอย่างพร้อมเพรียง เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ ต้องมีเหตุผลในการกระทำเช่นนั้น ยิ่งการขยายงานขององค์การในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การก็มีเพิ่มขึ้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานและเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่าเทียมกัน ต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร นอกจากนี้แล้วผู้นำหรือหัวหน้างานจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการทำงานทางด้านต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนงานว่าบุคคลควรจะมีทักษะในทางด้านใดบ้าง

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี ก่อให้เกิดความรักความศรัทธา การมีประวัติดีทำให้เกิดความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร ส่งผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เป็นผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

1. สถานะทางเศรษฐกิจมั่นคง
2. ความเป็นอยู่เรียบง่ายประหยัด
3. มีความประพฤติเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่
4. ชีวิตครอบครัวราบรื่น
5. เป็นที่นิยมชมชอบของผู้คนในสังคม
6. มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

7. ให้ความช่วยเหลือสังคม
8. เป็นสมาชิกขององค์กร/ชมรม
9. การมีส่วนร่วมในองค์กร/ชมรม
10. การรู้ถึงความต้องการความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ผลการศึกษางานวิจัยในประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้
 ประถม แสงสว่าง (2524 : 8-9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทย
 ที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง เรียงลำดับความสำคัญ สรุปได้ว่า

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่ามีสิ่งใดได้สั่งหรือกระทำไปนั้น ไม่ถูกต้อง
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญา
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่ในการแสวงหาประโยชน์
10. ไม่หุนหา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

เฉลิม ราชชนะกุล (2524 : 120 - 121) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้
 บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ
 - 1.1 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
 - 1.2 เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 1.3 เป็นผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจ
 - 1.4 เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
 - 1.5 เป็นผู้ที่มีความรู้ดี

1.6 เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้

1.7 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต

1.8 เป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

1.9 เป็นผู้ที่มีสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจดี

1.10 เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

อยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

2.1 เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2.2 เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.3 เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

2.4 เป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.5 เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

2.6 เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย และให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2.7 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน

2.8 เป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่นไม่เป็นคนหูเบาเชื่อคนง่าย

2.9 เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

2.10 เป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 4) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำวิชาการ บุคลิกภาพ และสามารถในการบริหารงาน ผู้บริหารดีเด่นมีคุณลักษณะ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ และสามารถในการบริหารสูงกว่าผู้บริหารทั่วไป เฉพาะ ในกลุ่มผู้บริหารเพศชาย ผู้บริหารหญิงมีคุณลักษณะทางด้านวิชาการและความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารเพศชาย และผู้บริหารที่มีอายุน้อยกว่ามีคุณลักษณะด้านวิชาการ บุคลิกภาพและความสามารถในการบริหารงานสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้น รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 149) ได้ศึกษารวบรวมไว้ว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจในความคิดให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารงาน ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

1. ความสามารถในการจูงใจคน

2. ความสามารถในการตัดสินใจ

3. มีความรับผิดชอบ

4. มีความขยัน ความเสียสละ ความกระตือรือร้น และอดทน

5. ความเป็นประชาธิปไตย

6. มีความฉลาดและไหวพริบดี

7. มีบุคลิกภาพดี

ลีลา สุวรรณนิมิตร (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลเอกชนพบว่า ครูผู้สอนที่เป็นเพศชายกับเพศหญิง มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลแตกต่างกัน ส่วนครูผู้สอนที่มีคุณวุฒิต่างกัน ไม่พบความแตกต่าง

ลัทธิ ยศปัญญา (2533 : 132-133) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ในจังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูอาจารย์ต้องการผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีคุณลักษณะต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากที่สุดตามลำดับคือ ด้านคุณธรรม ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านส่วนตัวและครอบครัว

2. ผลการเปรียบเทียบความต้องการของครูอาจารย์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทั้งห้าด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูอาจารย์ที่มีวัยวุฒิต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูอาจารย์ที่มีวัยวุฒิต่ำกว่า 35 ปี มีความต้องการคุณลักษณะทั้งสองด้านมากกว่าครูที่มีวัยวุฒิตั้งแต่ 35 ปีขึ้นไป ส่วนคุณลักษณะด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านคุณธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีความต้องการคุณลักษณะทั้งสองด้านมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ส่วนความต้องการคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านคุณธรรมและมนุษยสัมพันธ์ของครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 5 ปี กับครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5-10 ปี และ ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ไม่แตกต่างกัน

ผ่น หอมเกตุ (2534 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด นครศรีธรรมราช พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ของครู อาจารย์ มี 6 ด้าน ด้านลักษณะทางกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ลักษณะที่ เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะทางสังคม อยู่ในระดับมาก ซึ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพอยู่ใน ลำดับความสำคัญสูงสุด และเปรียบเทียบตัวแปรพบว่า ครูอาจารย์ที่มีเพศ อายุ และวุฒิต่างกันมี ทักษะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

สุทธีวรรณ ตันศิริจนวนศ์ (2537 : 1-9) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ที่พึงประสงค์ตามแนวคิดของผู้บริหารระดับสูงของกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยที่ เก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงของทุกกรมในปี พ.ศ.2537 พบว่ามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง สิ้น 40 ประการ คือ

1. เข้าใจนโยบายและแผน
2. ยึดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
3. มีความเป็นผู้นำ
4. มีบุคลิกภาพดี
5. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
6. มีคุณธรรมจริยธรรม
7. มีทัศนคติที่ดีต่อคนทั่วไป
8. มุ่งสร้างคุณธรรม จริยธรรมที่พึงประสงค์
9. ทันทรับ ทันทเหตุการณ์เรื่องข่าวสารข้อมูล
10. ไม่มีปัญหาครอบครัว
11. ใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีในการทำงาน
12. มีมนุษยสัมพันธ์
13. มีการประสานงานที่ดี
14. ใจกว้างรู้จักเสียสละ
15. รู้จักให้ขวัญ กำลังใจ มีความผูกพันผู้ใต้บังคับบัญชา
16. สนใจงานวิชาการ
17. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
18. มีสุขภาพกายดี
19. มีสุขภาพจิตดี

20. ไม่สร้างปัญหากับผู้บังคับบัญชา

21. มีทักษะในการทำงานเป็นทีม
22. มีทัศนคติการประชาสัมพันธ์งาน
23. มีความรู้วิชาผู้กำกับลูกเสือ
24. มีการได้รับการอบรมใหม่ทุก 5 ปี
25. มีคารวธรรม
26. มีสามัคคีธรรม
27. มีวินัยธรรม
28. มีปัญญาธรรม
29. มีความรู้วิชาการจัดการ
30. มีทักษะการพูด
31. มีทักษะนิเทศภายใน
32. มีความรู้ทักษะการพัฒนางาน
33. รู้จักวิเคราะห์ธรรมชาติของงาน
34. มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน
35. นำหลักการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
36. ปรับตัวเข้ากับสังคม
37. มีความรู้ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ
38. รู้จักใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหาร
39. ให้ความสำคัญส่วนใหญ่ในโรงเรียนมุ่งพัฒนาเด็ก
40. เน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 – 44) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีค่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. การปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

จากการเปรียบเทียบทักษะของครูตามตัวแปร พบว่า ครูชายและครูหญิงที่มีวุฒิต่างกัน ครูใหญ่กับครูผู้สอน มีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ไม่แตกต่างกัน

โยธิน จารุณี (2526 : 98 – 100) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทักษะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่งคุณลักษณะเป็น 2 ด้าน คือคุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุดซึ่งจะขาดไม่ได้ 4 ประการ คือ

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีเหตุผล
4. มีความรับผิดชอบสูง

สุรศักดิ์ ชกถาวร (2530 : 51) ศึกษาความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ครูอาจารย์ที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน ระหว่างวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีหรือสูงกว่า และครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกัน พบว่า ครูอาจารย์ผู้สอนมีความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาไม่แตกต่างกัน

ประกอบ โชโต (2533 : 103) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ถือต่อการนิเทศการศึกษาตามความต้องการของครูอาจารย์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช 370 คน พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ถือต่อการนิเทศ ตามความต้องการของครูอาจารย์ ลำดับแรกคือ ความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านความสามารถ ด้านความสำเร็จ ด้านการมีส่วนร่วม

ณัฐวุฒิ ภารพบ (2537 : 133) ได้ศึกษาความต้องการของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช 252 คน พบว่า ความต้องการของครูเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสติปัญญา ด้าน

ลักษณะทางสังคม ด้านลักษณะทางร่างกาย ด้านภูมิหลังทางสังคม และด้านลักษณะที่เกี่ยวข้อง
กับงาน

อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครองและครู โรงเรียนเทศบาลในเขตการศึกษา 2 พบว่า ทัศนะของกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านสมรรถนะ ต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนมีความ สุขุมรอบคอบ กระตือรือร้น และตื่นตัวในการทำงาน มีไหวพริบปฏิภาณในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนจบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษา ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความมั่นคงในสิ่งที่ถูกต้อง มีความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มีความปรารถนาในงานที่ทำก้าวหน้า ด้านการมีส่วนร่วม ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนให้ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพ ต้องการให้ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในความมัธยัสถ์ มีเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม ด้านสถานการณ์ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีสภาพจิตใจมั่นคงควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

ประสาน สีสันต์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานด้านชุมชนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยศึกษาจากข้าราชการครูซึ่งปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี จากโรงเรียนจำนวน 29 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,081 คน สุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (stratified random sampling) ได้ตัวอย่าง 83 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวมและในด้านคุณสมบัติทั่วไป คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ต่างก็มีค่าอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานในโรงเรียนกับชุมชนโดยภาพรวม มีค่าอยู่ในระดับปานกลาง มีองค์ประกอบด้านการสร้างและการเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียนเพียงด้านเดียวที่มีค่าอยู่ในระดับมาก การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนโดยภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับมาก สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นคุณสมบัติทั่วไปสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานโรงเรียนกับชุมชนในระดับปานกลางและคุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นคุณสมบัติในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานด้านชุมชนในระดับมาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 40) ได้สำรวจความคิดเห็นของครูผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาและหัวหน้าหมวดวิชาการระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ ช่วงต้นปี 2543 จำนวน 3,693 คน เรื่อง คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ สรุปสาระได้ ดังนี้ ร้อยละ 98 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ ความเข้าใจในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อสนับสนุนให้การปฏิรูปการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ร้อยละ 98 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน ด้วยการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน อำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้และยึดผู้เรียนสำคัญที่สุด ร้อยละ 97 ต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้มีโอกาสศึกษาต่อหรือฝึกอบรม ร้อยละ 93 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการอบรมเพิ่มเติมหรือศึกษาต่อ และ ร้อยละ 91 เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

งานวิจัยในต่างประเทศ

ผลการศึกษางานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้ แมกนุสัน (Magnuson 1971:78-79) ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน ที่ประสบความสำเร็จ ได้ข้อสรุป ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ
 - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.6 มีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - 1.7 ให้ความสนใจในบุคลากรอื่น ๆ
 - 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
 - 1.9 รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น ๆ
 - 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว
 - 2.1 มีวิจารณญาณและมีคุณธรรม
 - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี

2.3 มีความรู้กว้างขวาง

2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์

2.5 มีความจริงใจ

2.6 ความเป็นมิตร

2.7 มีอารมณ์ขัน

2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย

2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย

2.10 มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สต็อกคิลล์ (Stogdill 1974 : 62-63) ได้สรุปผลการวิจัยหลายฉบับเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ผลงานวิจัยจำนวน 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะดังนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

1.1 สติปัญญา

1.2 การศึกษาเล่าเรียน

1.3 ความรับผิดชอบ

1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม

1.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2. ผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกกลุ่ม

2.1 รู้จักการเข้าสังคม

2.2 มีความคิดริเริ่ม

2.3 มีความเพียรพยายาม

2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์

2.7 มีความร่วมมือ

2.8 เป็นที่นิยมของปวงชน

2.9 มีความสามารถในการปรับตัว

2.10 มีความสามารถในการพูด

3. คุณลักษณะที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของ

ปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกเป็นห้าประการ คือ

4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่การศึกษา ความรู้ และกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม ตามจุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

คอลลี (Doll 1968 : 153 - 155) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการศึกษา แล้วสรุปว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความรู้ลึกไวก่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

2. เป็นคนกระฉับกระเฉง จะต้องทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสสำเร็จ

3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายความว่า เป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้อง กับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. เป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งก็ต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้อง กับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา เนื่องจากสถานศึกษาด่าง ๆ คุณครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้น ผู้นำของผู้มีปัญหาจำเป็นต้องมีปัญหาด้วย และมีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

สไตเคอร์ (พุทธพร อิศเรสร้างสรรค์ 2538 :45; อ้างอิงมาจาก Stryker 1958) ได้ศึกษาสำรวจจากนักบริหาร 75 คน พบว่า

1. การตัดสินใจดี

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. มีความซื่อสัตย์ จริงใจ
4. มองการณ์ไกล
5. มีความกระตือรือร้นและมีพลังใจในการทำงาน
6. มีแรงผลักดัน
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีทักษะในการทำงาน
9. คัดสินใจดี
10. เป็นที่เชื่อถือของบุคคลอื่น
11. อุทิศตนให้กับงาน
12. ทำงานอย่างมีจุดหมาย
13. เป็นคนที่ให้ความร่วมมือกับคนอื่น

เบนจามิน (Benjamin 1976 :718-719A) ได้ศึกษาเรื่องเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่

โรงเรียนประถมศึกษาของชนกลุ่มน้อยในนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา พบว่าคณะกรรมการการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียนต้องการครูใหญ่ที่มีประกาศนียบัตรผ่านการทดสอบจากคณะกรรมการของมลรัฐ และเคยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน มีความซื่อสัตย์ มีสติปัญญาดี มีความสามารถในการคิดอ่าน ทันที่ทันใจ สำหรับเรื่องศาสนาของครูใหญ่ไม่เป็นปัจจัยสำคัญในการคัดเลือกแต่อย่างใด

เอกกานท์ (Eckhant 1978 : 562-563) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่โรงเรียนใน

โรงเรียนประถมศึกษาที่มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าความต้องการครูใหญ่มี คุณลักษณะ 10 ประการดังนี้

1. การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่
2. มีความมั่นคงในอารมณ์
3. มีทักษะในการตัดสินใจ
4. มีทักษะในการสื่อสาร
5. มีความสัมพันธ์ในมุกติภาพ
6. มีการปรับตัวโดยรอบคอบ
7. มีลักษณะทางศีลธรรม
8. มีสติปัญญา
9. มีสุขภาพดี

10. มีนุษยสัมพันธ์

จากผลการวิจัยของ เอกกานท์ และ เบนจมิน พบว่าสอดคล้องกัน กล่าวคือ ครูใหญ่ มีสติปัญญาดี เป็นที่ต้องการของคณะกรรมการการศึกษาและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 – 44) หลายประการ เช่น มีอารมณ์ดี นุคลิกภาพดี มีการปรับตัว เข้ากับผู้อื่นได้ และต้องมีสุขภาพดีด้วย