

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความต้องการของครูสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
2. บริบทของเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร
3. แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารการศึกษา
 - 3.1 ทฤษฎี การบริหารงานบุคคล (Personnel Management Theory)
 - 3.2 ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)
 - 3.3 ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg' Theory of Moral Development)
 - 3.4 ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)
 - 3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)
4. การบริหารสถานศึกษา
5. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
6. คุณลักษณะของผู้บริหาร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยในประเทศไทย
 - 7.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานต้นสังกัดที่กำกับดูแลให้สถานศึกษา 435 แห่ง ดำเนินนโยบายด้านการศึกษาของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยผลสำเร็จมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน คือ ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จำนวนผู้เรียน การพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่แสดงถึงความเป็น

เมื่ออาชีพ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2551 (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2551) ได้กำหนดไว้ดังนี้

นโยบายด้านการศึกษา

มุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการทางการศึกษา ตั้งแต่ภาคบังคับจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในและนอกระบบ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน จัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตความต้องการของชุมชน โดยสนับสนุนการจัดตั้งศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียนในชุมชนให้เพียงพอและได้มาตรฐาน รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ทางด้านภาษาต่างประเทศควบคู่ไปกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษา

เป้าประสงค์ด้านการศึกษา

เยาวชนและประชาชนมีโอกาสทางการศึกษา ที่มีมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการอย่างทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา มีจุดเน้นประเด็นสำคัญ คือ

1. การให้บริการทางการศึกษาในระบบที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในกรุงเทพมหานคร
2. การจัดการศึกษาทางวิชาชีพและการศึกษานอกระบบ ที่ทั่วถึงและมีความหลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน
3. การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและปัจจัยสนับสนุนการศึกษา ตลอดจนการบริหารจัดการศึกษาที่เอื้อต่อการให้บริการทางการศึกษาแก่ประชาชน
4. จากนโยบายทางการศึกษา ของคณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ผ่านการรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ก้าวทันความก้าวหน้าของประชาคมโลก เพิ่มทักษะทางด้านภาษาต่างประเทศ และแสวงหาการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้จากภาคเอกชนหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น

บริบทของเขตบางขุนเทียน กรุงเทพมหานคร

เขตบางขุนเทียนตั้งอยู่เลขที่ 59 หมู่ 6 ถนนพระรามที่ 2 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน (สำนักงานเขตบางขุนเทียน, 2551)

ลักษณะทางกายภาพ

- ขนาดพื้นที่เขต 120.687 ตร.กม. แบ่งพื้นที่เป็น 2 แขวง คือ แขวงแสมดำและแขวงท่าข้าม
- อาณาเขต

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตบางบอน และเขตจอมทอง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ เขตทุ่งครุ และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ (จังหวัดสมุทรปราการ)

ทิศใต้ ติดต่อกับ ทะเลอ่าวไทย

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ จังหวัดสมุทรสาคร

- เป็นเขตเดียวของกรุงเทพมหานครที่มีพื้นที่ติดทะเลด้านฝั่งอ่าวไทย ระยะทางยาวประมาณ 5 กิโลเมตร (อยู่ในแขวงท่าข้าม หมู่ที่ 9 และหมู่ที่ 10)

ด้านการศึกษา

สถานศึกษาในพื้นที่เขตบางขุนเทียน ประกอบด้วย โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร 16 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 9 แห่ง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 1 แห่ง นับว่าเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ แต่ยังคงมีความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในด้านสัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน เนื่องจากความหนาแน่นของประชากรในแต่ละชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และค่านิยมของผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา

รายชื่อโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ในพื้นที่เขตบางขุนเทียน จำนวน 16 แห่ง

1. โรงเรียนบางขุนเทียนศึกษา
2. โรงเรียนหมู่บ้านเกาะโพธิ์
3. โรงเรียนวัดหัวกระบือ
4. โรงเรียนราชมณตรี (ปลื้ม-เชื่อมนุกูล)
5. โรงเรียนวัดสะแกงาม
6. โรงเรียนวัดแสมดำ
7. โรงเรียนแก้วขำทับอุปลัมภ์
8. โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์
9. โรงเรียนวัดบางกระดี
10. โรงเรียนวัดกำแพง

11. โรงเรียนศาลเจ้า (หัวนุกูลวิทยา)
12. โรงเรียนวัดท่าข้าม
13. โรงเรียนวัดบัวผัน
14. โรงเรียนวัดกก
15. โรงเรียนวัดประชาบำรุง
16. โรงเรียนวัดเลา (คณะศิษย์เทพสิทธิอุทิศ)

แนวคิดและทฤษฎีของการบริหารการศึกษา

การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎีสาขาหนึ่ง มีองค์ประกอบของความรู้ มีกฎมีเกณฑ์ ทฤษฎีบริหารนำมาจากศาสตร์สาขาอื่น ๆ โดยนำมาศึกษาค้นคว้าวิจัยในเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อนำผล ไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารหรือการจัดการขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะของ ผู้บริหารแต่ละบุคคลที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ทฤษฎีการบริหารการศึกษา มีดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Theory)
2. ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)
3. ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg' Theory of Moral

Development)

4. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)
5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

1. ทฤษฎีการบริหารงานบุคคล (Personnel Management Theory)

ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการ ทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาที่พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวกับการควบคุม กำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่าง มากต่อผู้บริหาร

ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor อ้างถึงใน สมบัติ นพรัตน์, 2552) ได้ค้นพบ แนวคิด “พฤติกรรมองค์การ” และสรุปว่ากิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจาก ทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎีการบริหารงานบุคคล ซึ่งมี สาระสำคัญ คือ

1. วิธีการจูงใจคนมีอยู่ 2 วิธี คือ
 - 1.1 จูงใจตามแบบทฤษฎี X (Theory X)
 - 1.2 จูงใจตามแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

2. การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้วิธีการจูงใจคนแบบใด ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารว่าจะมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แง่มุมไหน ผู้บริหารอาจมองคนได้ 2 แบบ คือ

2.1 ถ้ามองแบบทฤษฎี X —————> จูงใจแบบดั้งเดิม

2.2 ถ้ามองแบบทฤษฎี Y —————> จูงใจแบบมนุษยสัมพันธ์ได้

แนวความคิดตามแบบทฤษฎี X (Theory X)

ทัศนคติของผู้บริหารแบบเก่า มักมองคน (ผู้ใต้บังคับบัญชา) แบบเก่า (Traditional) คือมองแบบทฤษฎี X โดยคิดว่าคนที่ทำงานส่วนใหญ่แทบทุกคนล้วนเป็นคนเกียจคร้าน ชอบเที่ยงงาน ขาดความรับผิดชอบ เห็นแก่ตัว ไม่ยินดียินร้ายกับผลประโยชน์ส่วนรวม ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และมีทัศนคติไม่ดี ชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการบังคับให้คนทำงาน คือ

1. ผู้บริหารต้องทำหน้าที่สั่งการ บังคับบัญชา ตรวจสอบ ควบคุม ลูกน้องอย่างใกล้ชิด
2. ต้องกำหนดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขึ้นมาเพื่อให้คนทำตาม
3. มีการลงโทษคนที่ทำผิด ให้รางวัลคนที่ทำงานดี

แนวความคิดตามแบบทฤษฎี Y (Theory Y)

นักบริหารที่มองคนแบบทฤษฎี Y จะมีความคิดว่า

1. คนทุกคนต่างมีโอกาสเป็นคนดี มีความขยันขันแข็ง สามารถรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้
2. ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และจะทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่ โดยต้องการเพียงการสนับสนุนและกำลังใจเท่านั้น
3. ทุกคนสามารถมีความคิดริเริ่มในการทำงาน แก้ไขปัญหา และมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองได้ถ้าได้รับโอกาส

วิธีการสร้างสิ่งจูงใจและแรงบันดาลใจเพื่อให้คนอยากทำงาน ตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ คือ

1. องค์กรควรออกแบบงานไปในทางที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาร่วมกับฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คนกล้าคิด มีความคิดริเริ่ม กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ผู้บริหารต้องเลิกทำตัวเป็นเจ้านาย แต่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำคอยชี้แนะ ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้เขาได้คิด เสนอความเห็นที่แตกต่างได้โต้แย้งได้ ตัดสินใจเองได้ ไม่ใช่ทุกอย่างต้องไปรวมศูนย์ที่เบื้องบน นายเท่านั้นที่คิดเป็น คิดถูก

2. ต้องสร้างระบบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยบุคคลหลายระดับเข้ามาร่วมทีมที่เรียกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีม

ที่คอยให้คำแนะนำ ให้กำลังใจกับผู้ร่วมทีมในฐานะเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ผู้คุมที่คอยข่มขู่ ลงโทษ ตลอดเวลา

3. ต้องทำให้เป้าหมายของคนและขององค์กรตรงกัน นั่นคือ ความสำเร็จ ความก้าวหน้าขององค์กร คือความสำเร็จ ความก้าวหน้าของผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทุกคน เช่น จัดสวัสดิการที่ดี มีโบนัส เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แต่ต้องมีความเป็นธรรม

แนวความคิดตามแบบทฤษฎี Z (Theory Z)

ทฤษฎี Z (Theory Z) คือ การบริหารงานแบบญี่ปุ่น ที่มีลักษณะเด่น 7 ประการ ได้แก่

1. การจ้างงานตลอดชีพ (Lifetime Employment) การจ้างงานลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร คนที่อยู่ในบริษัท (องค์กร) นาน ๆ อาจได้รางวัล (Reward) เป็นหุ้นของบริษัทด้วย

2. การประเมินผลงาน (Evaluation) เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ที่จะต้องประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา และผลงานดังกล่าวจะเกี่ยวกับระบบการจ่ายเงินโบนัส เป็นการให้รางวัลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบและความสามารถ

3. การเลื่อนตำแหน่งแบบช้า ๆ (Slow Promotion) มีความสัมพันธ์กับระบบการจ้างงานตลอดชีพ และระบบอาวุโส (Seniority System) ซึ่งขึ้นอยู่กับระยะเวลาการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน

4. การทำงานที่ถนัด (Non-Specialized Career Paths) พนักงานจะทำงานตรงกับความถนัดและความสามารถของตนเอง ไม่นิยมการสลับเปลี่ยนตำแหน่งให้พนักงานได้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ (ไม่เห็นด้วยกับการปรับโครงสร้างใหม่ - Re-Engineering ที่พนักงานจะทำงานหลาย ๆ อย่าง หรือสลับตำแหน่งไปเรื่อย ๆ)

5. มีการควบคุมแบบไม่เด่นชัด (Implicit Control Mechanism) ใช้มากที่สุดคือ มักใช้การควบคุมที่ไม่เป็นทางการ โดยใช้สมมุติฐานการปฏิบัติงาน การให้รายละเอียดหรือการอธิบายการทำงาน จะใช้วิธีบอกกล่าวมากกว่าเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

6. การร่วมตัดสินใจ (Collective Decision Making) ลักษณะของการบริหารที่มีการร่วมตัดสินใจ ปรากฏไม่เด่นชัด ยิ่งถ้าเป็นบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนด้วยแล้ว การทำกิจกรรมในลักษณะที่เป็นกลุ่ม ๆ ยังไม่ค่อยแพร่หลาย

7. ความผูกพันทั้งหมด (Wholistic Concern) ผู้บริหารขององค์กรจะเข้าร่วมกิจกรรมโดยรวมไม่บ่อยครั้งมากนัก ยิ่งถ้าเป็นบริษัทข้ามชาติด้วยแล้ว ผู้จัดการจะเข้าร่วมกิจกรรมเป็นครั้งคราวเท่านั้น

แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารงานตามทฤษฎี Z (Theory Z) แบบญี่ปุ่น ก็ยังสร้างความผูกพันในองค์กรสูง หากเปรียบเทียบกับการบริหารแบบอเมริกัน การบริหารคงต้องประยุกต์ทฤษฎี Z ให้เข้ากับพฤติกรรมองค์กร โดยใช้ทฤษฎี X, Y, XY และ YX ในการบริหารพฤติกรรมมนุษย์ การบริหารยากที่สุดตรงที่ต้องบริหาร “คน”

2. ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Abraham Maslow อ้างถึงใน รัตติกรณัง จงวิศาล, 2550) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่สุด ที่เมื่อก้าวถึงเรื่องแรงจูงใจ คนส่วนใหญ่ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจก็มักจะรู้จักหรือเคยได้ยินมาก่อน อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ แม้ว่าจะเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมานาน (ประมาณปี ค.ศ. 1954) และมีข้อวิจารณ์หลายประการ แต่ปัจจุบันก็พบว่าเป็นทฤษฎีที่อธิบายเนื้อหาความต้องการของบุคคลได้ดีในระดับหนึ่งและสามารถเข้าใจได้ง่าย และหลายองค์การก็นำไปประยุกต์ใช้ในการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กร ทฤษฎีนี้จึงเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ในองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักมากที่สุด

มาสโลว์คาดคะเนว่า ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทุกคนเป็นเหมือนกันหมด เขาพบว่า แม้ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในความต้องการเหล่านั้นมีวิถีทางที่แตกต่างกัน แต่ตัวความต้องการเหล่านั้นยังคงเหมือนกัน

มาสโลว์อธิบายความต้องการของบุคคล สามารถเรียงเป็นลำดับขั้นได้จากต่ำไปสูง ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของลำดับขั้นความต้องการ เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ อากาศ อุณหภูมิที่พอเหมาะ ความต้องการทางเพศ ความต้องการพักผ่อน รวมถึงความต้องการปัจจัยสี่ เพื่อความอยู่รอด (Survival) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของคน และคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการอยู่ในระดับนี้มากที่สุด

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการขั้นที่สอง เกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต การได้มีงานทำ การมีบ้านที่อยู่อาศัย การได้รับการปกป้องจากภัยอันตรายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการขั้นที่สาม เกิดขึ้นเมื่อความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการความรัก การมีเพื่อน การได้รับความเข้าใจ การได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับจากคนอื่นและรู้สึกมีส่วนร่วมในกลุ่ม

4. ความต้องการได้รับการนับถือ (Esteem Needs) หรือมีคุณค่า รวมถึงการนับถือตนเอง เป็นความต้องการขั้นที่สี่ เกิดเมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง การเห็นว่าตนเองมีคุณค่า ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง และต้องการที่จะประสบความสำเร็จมีเกียรติหรือมีชื่อเสียง องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่แสดงว่าได้รับการยกย่องนับถือ เช่น การได้รับการยกย่อง การได้รับความสนใจ การได้รับการเลื่อนขั้น การได้รับตำแหน่งที่สูง

5. ความต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองตามความเป็นจริง (Self-Actualization Needs) หรือความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตน เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของ Maslow เกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว คือ ความต้องการเพื่อตระหนัก รู้ความสามารถของตนตามสภาพที่เป็นจริง เข้าใจถึงความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเอง โดยไม่มีการบิดเบือน พิจารณาตนเองอย่างมีใจเป็นธรรม ยอมรับได้ทั้งที่ส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง และส่วนที่เป็นความสามารถที่ดีของตนเอง ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ที่สุดความสามารถ และได้พัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง โดยทำเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ Maslow เชื่อว่าคนทุกคนมีความมุ่งหมายในชีวิต เพื่อบรรลุถึงความสมบูรณ์แบบในระดับนี้ เพื่อเป็นคนโดยสมบูรณ์

ตัวอย่างลักษณะของคนที่มี Self-Actualization ได้แก่ มีเป้าหมาย ให้ความสำคัญกับงาน มีบุคลิกที่เป็นจริง มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ ใจกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต่อมนคน ไม่โอ้อวด เข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น มีจริยธรรม มีความกล้าหาญ มีวินัยในตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีบูรณาการ(Integrated)ทั้งความคิดและการกระทำ ในองค์กรหากพนักงานมี Self-Actualization พวกเขาจะเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลสูงสุด

กลุ่มของความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม รวมเรียกว่าความต้องการที่ขาดแคลนหรือไม่สมบูรณ์ (Deficiency Needs) Maslow มีแนวคิดที่ว่า หากความต้องการเหล่านั้นไม่ได้รับการตอบสนอง คนจะไม่สามารถพัฒนาเป็นคนที่สมบูรณ์ได้ (Healthy) ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ในทางตรงกันข้าม ความต้องการขั้นสูงอีก 2 ขั้นขึ้นไป คือ ความต้องการได้รับการนับถือ และความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองตามความเป็นจริง เรียกว่าเป็นความต้องการเจริญงอกงาม (Growth Needs) หากความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง จะช่วยให้คนเติบโตและพัฒนาศักยภาพของพวกเขาอย่างสูงสุด

3. ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg' Theory of Moral

Development)

ทฤษฎีของโคลเบอร์ก (Lawrence Kohlberg อ้างถึงใน แพรกัทธ ยอดแก้ว, 2551) เป็นทฤษฎีที่มีรากฐานสืบเนื่องมาจากทฤษฎีของพ็อลเพอร์ แต่โคลเบอร์กได้ปรับปรุงวิธีการวิจัยการวิเคราะห์ผลรวม ทั้งได้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวาง ไม่เฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่ได้ทำการวิจัยในประเทศอื่นที่มีวัฒนธรรมต่างไป เช่น ประเทศไต้หวัน เดอร์เกิ และเม็กซิโก เป็นต้น โคลเบอร์กได้คิดวิธีวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีระบบการให้คะแนนอย่างมีระเบียบแบบแผน ผู้ที่จะใช้วิธีการให้คะแนนระดับพัฒนาการทางจริยธรรม จะต้องได้รับการอบรมเป็นพิเศษ วิธีการวิจัยที่โคลเบอร์กใช้ก็คล้ายคลึงกับวิธีการของพ็อลเพอร์มาก คือ สร้างสถานการณ์สมมติปัญหาทางจริยธรรม ที่ผู้ตอบยากที่จะตัดสินใจได้ว่า “ถูก” “ผิด” “ควรทำ” หรือ “ไม่ควรทำ” อย่างเด็ดขาด เพราะขึ้นกับองค์ประกอบหลายอย่าง การตอบจะขึ้นอยู่กับวัยของผู้ตอบ

โคลเบอร์กให้คำจำกัดความของจริยธรรมว่า จริยธรรมเป็นความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับความถูกต้อง และเกิดขึ้นจากขบวนการทางความคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งต้องอาศัยวุฒิภาวะทางปัญญา

โคลเบอร์กเชื่อว่าพัฒนาการทางจริยธรรม เป็นผลจากการพัฒนาการของโครงสร้างทางความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับจริยธรรม นอกจากนี้ โคลเบอร์กยังพบว่า ส่วนมากการพัฒนาทางจริยธรรมของเด็กจะไม่ถึงขั้นสูงสุดในอายุ 10 ปี แต่จะมีการพัฒนาขึ้นอีกหลายขั้นจากอายุ 11-25 ปี การใช้เหตุผลเพื่อการตัดสินใจที่จะเลือกกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญของจิตใจของบุคคล การใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมไม่ได้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ของสังคมใดสังคมหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการใช้เหตุผลที่ลึกซึ้งซึ่งยากแก่การเข้าใจยิ่งขึ้นตามลำดับของวุฒิภาวะทางปัญญา

โคลเบอร์กได้ศึกษาการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมของเยาวชนอเมริกัน อายุ 10 -16 ปี และได้แบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมออกเป็น 3 ระดับ (Levels) แต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ขั้น (Stages) ดังนั้น พัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์กมีทั้งหมด 6 ขั้น คำอธิบายของระดับและขั้นต่าง ๆ ของพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบอร์ก มีดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ระดับก่อนมีจริยธรรมหรือระดับก่อนกฎเกณฑ์สังคม (Pre - Conventional Level) ระดับนี้เด็กจะรับกฎเกณฑ์และข้อกำหนดของพฤติกรรมที่ “ดี” “ไม่ดี” จากผู้มีอำนาจเหนือตน เช่น บิดามารดา ครูหรือเด็กโต และมักจะคิดถึงผลตามที่จะได้รับรางวัลหรือการลงโทษ พฤติกรรม “ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รางวัล พฤติกรรม “ไม่ดี” คือ พฤติกรรมที่แสดงแล้วได้รับโทษ โดยบุคคลจะตอบสนองต่อกฎเกณฑ์ซึ่งผู้มีอำนาจทางกายเหนือตนเองกำหนดขึ้น จะตัดสินใจเลือกแสดงพฤติกรรมที่เป็นหลักต่อตนเอง โดยไม่คำนึงถึงผู้อื่น จะพบในเด็ก 2-10 ปี โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 การถูกลงโทษและการเชื่อฟัง (Punishment and Obedience Orientation) เด็กจะยอมทำตามคำสั่งผู้มีอำนาจเหนือตนโดยไม่มีเงื่อนไขเพื่อไม่ให้ตนถูกลงโทษ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อหลบหลีกการถูกลงโทษ เพราะกลัวความเจ็บปวด

โคลเบิร์ตอธิบายว่า ในขั้นนี้เด็กจะใช้ผลที่ตามมาของพฤติกรรมเป็นเครื่องชี้ว่า พฤติกรรมของตน “ถูก” หรือ “ผิด” เป็นต้นว่า ถ้าเด็กถูกทำโทษก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ผิด” และจะพยายามหลีกเลี่ยงไม่ทำสิ่งนั้นอีก พฤติกรรมใดที่มีผลตามมาด้วยรางวัลหรือคำชม เด็กก็จะคิดว่าสิ่งที่ตนทำ “ถูก” และจะทำซ้ำอีกเพื่อหวังรางวัล

ขั้นที่ 2 กฎเกณฑ์เป็นเครื่องมือเพื่อประโยชน์ของตน (Instrumental Relativist Orientation) ใช้หลักการแสวงหารางวัลและการแลกเปลี่ยน บุคคลจะเลือกทำตามความพอใจของตนเอง โดยให้ความสำคัญของการได้รับรางวัลตอบแทน ทั้งรางวัลที่เป็นวัตถุหรือการตอบแทนทางกาย วาจา และใจ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องของสังคม ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการผลประโยชน์ รางวัล และสิ่งแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งตอบแทน

โคลเบิร์ตอธิบายว่า ในขั้นนี้เด็กจะสนใจทำตามกฎข้อบังคับ เพื่อประโยชน์หรือความพอใจของตนเอง หรือทำดีเพราะอยากได้ของตอบแทนหรือรางวัล ไม่ได้คิดถึงความยุติธรรมและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หรือความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น พฤติกรรมของเด็กในขั้นนี้ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเอง แต่มักจะเป็นการแลกเปลี่ยนกับคนอื่น เช่น ประโยค “ถ้าเธอทำให้ฉัน ฉันจะให้.....”

ระดับที่ 2 ระดับจริยธรรมตามกฎเกณฑ์สังคม (Conventional Level) พัฒนาการจริยธรรมระดับนี้ ผู้ทำถือว่าการประพฤติตนตามความคาดหวังของผู้ปกครอง บิดามารดา กลุ่มที่ตนเป็นสมาชิกหรือของชาติ เป็นสิ่งที่ควรจะทำหรือทำความผิด เพราะกลัวว่าตนจะไม่ใช่ที่ยอมรับของผู้อื่น ผู้แสดงพฤติกรรมจะไม่คำนึงถึงผลที่ตามมาซึ่งจะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ถือว่าความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ ทุกคนมีหน้าที่รักษามาตรฐานทางจริยธรรมโดยบุคคลจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมที่ตนเองอยู่ ตามความคาดหวังของครอบครัวและสังคม โดยไม่คำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นขณะนั้นหรือภายหลังก็ตาม จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมโดยคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น ในวัยรุ่นอายุ 10 - 16 ปี โคลเบิร์ตแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 3 ความคาดหวังและการยอมรับในสังคมสำหรับ “เด็กดี” (Interpersonal Concordance of “Good boy , Nice girl” Orientation) บุคคลจะใช้หลักทำตามที่ผู้อื่นเห็นชอบ ใช้เหตุผลเลือกทำในสิ่งที่กลุ่มยอมรับโดยเฉพาะเพื่อน เพื่อเป็นที่ชื่นชมและยอมรับของเพื่อน ไม่เป็นตัวของตัวเอง คล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น เพื่อต้องการรักษาสัมพันธภาพที่ดี พบในวัยรุ่นอายุ 10 - 15 ปี ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อต้องการเป็นที่ยอมรับของหมู่คณะ การช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อทำ

ให้เขาพอใจ และยกย่องชมเชย ทำให้บุคคลไม่มีความเป็นตัวของตัวเอง ชอบคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่น โดยเฉพาะกลุ่มเพื่อน

โคลเบอร์กอธิบายว่า พัฒนาการทางจริยธรรมขั้นนี้เป็นพฤติกรรมของ “คนดี” ตามมาตรฐาน หรือความคาดหวังของบิดามารดาหรือเพื่อนวัยเดียวกัน พฤติกรรม “ดี” หมายถึงพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้อื่นชอบและยอมรับ หรือไม่ประพฤติดิเพราะเกรงว่าพ่อแม่จะเสียใจ

ขั้นที่ 4 กฎและระเบียบ (“Law-and-order” Orientation) จะใช้หลักทำตามหน้าที่ของสังคม โดยปฏิบัติตามระเบียบของสังคมอย่างเคร่งครัด เรียนรู้การเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ปฏิบัติตามหน้าที่ของสังคมเพื่อดำรงไว้ซึ่งกฎเกณฑ์ในสังคม พบในวัยรุ่นอายุ 13 -16 ปี ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหน้าที่ของสังคม โดยบุคคลรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของเขาในฐานะเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมนั้น จึงมีหน้าที่ทำตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สังคมกำหนดให้ หรือคาดหวังไว้

โคลเบอร์กอธิบายว่า เหตุผลทางจริยธรรมในขั้นนี้ ถือว่าสังคมจะอยู่ด้วยความมีระเบียบเรียบร้อยต้องมีกฎหมายและข้อบังคับ คนดีหรือคนที่มีพฤติกรรมถูกต้องคือคนที่ปฏิบัติตามระเบียบบังคับหรือกฎหมาย ทุกคนควรเคารพกฎหมาย เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความเป็นระเบียบของสังคม

ระดับที่ 3 ระดับจริยธรรมตามหลักการด้วยวิจารณญาณ หรือระดับเหนือกฎเกณฑ์สังคม (Post-Conventional Level) พัฒนาการทางจริยธรรมระดับนี้ เป็นหลักจริยธรรมของผู้มีอายุ 20 ปีขึ้นไป ผู้ทำหรือผู้แสดงพฤติกรรมได้พยายามที่จะตีความหมาย ของหลักการและมาตรฐานทางจริยธรรมด้วยวิจารณญาณ ก่อนที่จะยึดถือเป็นหลักของความประพฤติที่จะปฏิบัติตาม การตัดสินใจ “ถูก” “ผิด” “ควร” “ไม่ควร” มาจากวิจารณญาณของตนเอง ปราศจากอิทธิพลของผู้มีอำนาจหรือกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก กฎเกณฑ์ – กฎหมายควรจะต้องบนหลักความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกของสังคมที่ตนเป็นสมาชิก ทำให้บุคคลตัดสินใจขัดแย้งของตนเองโดยใช้ความคิดไตร่ตรอง อาศัยค่านิยมที่ตนเชื่อและยึดถือเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ จะปฏิบัติตามสิ่งที่สำคัญมากกว่าโดยมีกฎเกณฑ์ของตนเอง ซึ่งพัฒนามาจากกฎเกณฑ์ของสังคม เป็นจริยธรรมที่เป็นที่ยอมรับทั่วไป โคลเบอร์กแบ่งพัฒนาการทางจริยธรรม ระดับนี้เป็น 2 ขั้น คือ

ขั้นที่ 5 สัญญาสังคมหรือหลักการทำตามคำมั่นสัญญา (Social Contract Orientation) บุคคลจะมีเหตุผลในการเลือกกระทำโดยคำนึงถึงประโยชน์ของคนหมู่มาก ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น สามารถควบคุมตนเองได้ เคารพการตัดสินใจที่จะกระทำด้วยตนเอง ไม่ถูกควบคุมจากบุคคลอื่น มีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามค่านิยมของตนและมาตรฐานของสังคม ถือว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงได้ โดยพิจารณาประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก พบได้ในวัยรุ่นตอนปลาย และวัยผู้ใหญ่ ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามมาตรฐานของสังคม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยบุคคลเห็นความสำคัญของคนหมู่มาก จึงไม่ทำตนให้ขัดต่อสิทธิอันพึงมีพึงได้ของผู้อื่น สามารถควบคุมบังคับใจตนเองได้ พฤติกรรมที่ถูกต้องจะต้องเป็นไปตามค่านิยมส่วนตัว ผสมผสานกับมาตรฐานซึ่งได้รับการตรวจสอบและยอมรับจากสังคม

โคลเบิร์ตอธิบายว่า ชั้นนี้เน้นถึงความสำคัญของมาตรฐานทางจริยธรรมที่ทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในสังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง สมควรที่จะปฏิบัติตาม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และสิทธิของบุคคลก่อนที่จะใช้เป็นมาตรฐานทางจริยธรรม ได้ใช้ความคิดและเหตุผลเปรียบเทียบว่าสิ่งไหนผิดและสิ่งไหนถูก ในชั้นนี้การ “ถูก” และ “ผิด” ขึ้นอยู่กับค่านิยมและความคิดเห็นของบุคคลแต่ละบุคคล แม้ว่าจะเห็นความสำคัญของสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างบุคคล แต่เปิดให้มีการแก้ไข โดยคำนึงถึงประโยชน์และสถานการณ์แวดล้อมในขณะนั้น

ขั้นที่ 6 หลักการคุณธรรมสากล (Universal Ethical Principle Orientation) เป็นขั้นที่เลือกตัดสินใจที่จะกระทำ โดยยอมรับความคิดที่เป็นสากลของผู้เจริญแล้ว ขั้นนี้แสดงพฤติกรรมเพื่อทำตามหลักการคุณธรรมสากล โดยคำนึงถึงความถูกต้องยุติธรรมยอมรับในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ มีอุดมคติและคุณธรรมประจำใจ มีความยึดหยุ่นและยึดหลักจริยธรรมของตนอย่างมีสติ ด้วยความยุติธรรม และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน เคารพในความเป็นมนุษย์ของแต่ละบุคคล ละอายและเกรงกลัวต่อบาป พบในวัยผู้ใหญ่ที่มีความเจริญทางสติปัญญา

โคลเบิร์ตอธิบายว่า ชั้นนี้เป็นหลักการมาตรฐานจริยธรรมสากล เป็นหลักการเพื่อมนุษยธรรม เพื่อความเสมอภาคในสิทธิมนุษยชนและเพื่อความยุติธรรมของมนุษย์ทุกคน ในขั้นนี้สิ่งที่ “ถูก” และ “ผิด” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในมโนธรรมของแต่ละบุคคลที่เลือกยึดถือ

4. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Theory)

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มีการเสนอขึ้นมาในยุคดั้งเดิม จะเน้นที่โครงสร้างขององค์กร การสร้างหลักการบริหารที่มีกฎเกณฑ์ขึ้นมาใช้ มองความสัมพันธ์ระหว่างคน และกลุ่มคนในองค์กรจากตำแหน่ง ให้คนในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการเท่านั้น (ภาวนียา ไชยคำ, 2551)

นักทฤษฎีในยุคต่อมา (นักมนุษยสัมพันธ์) ได้โจมตีแนวคิดของนักทฤษฎีในยุคคลาสสิกว่าเน้นที่การจัดโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง เช่น ความสัมพันธ์ส่วนตัวของคนไม่เปิดโอกาสให้คนมีความสัมพันธ์ส่วนตัวต่อกัน ไม่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพูดคุยกัน ในฐานะเพื่อนร่วมงาน เพื่อระบายความคับข้องใจความไม่พอใจต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงานหรือทำกิจกรรมในทางสังคมร่วมกัน

จากการนำเอาหลักการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มาใช้โดยมีการจัดทำมาตรฐานการทำงานที่ดีที่สุด ประหยัดที่สุด และใช้เวลาการทำงานน้อยที่สุดมาเป็นมาตรฐานในการทำงาน มีการกำหนดให้จ่ายค่าตอบแทนตามมาตรฐานของงาน ผลการนำไปใช้คือสามารถใช้ได้ผลดีในระยะแรก ๆ แต่เมื่อใช้ไปนาน ๆ ปรากฏว่าเงินสามารถใช้เป็นแรงจูงใจคนได้ในวงจำกัด สามารถใช้ได้ผลกับคนเพียง 10-30 % เท่านั้น โดยเงินจะใช้ได้ผลกับคนที่ทำงานระดับล่าง

แนวคิดของนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ อาจแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

1. ส่วนที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติหรือความรู้สึกที่มีต่องาน ต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนพฤติกรรมหรือการกระทำของคนที่เกิดขึ้นในการทำงาน ความเชื่อ “ ถ้าคนมีความรู้สึกที่ดีต่องาน มีความสุขที่ได้ทำงาน จะส่งผลให้มีความตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้สำเร็จได้อย่างดี”

2. ส่วนที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ ความเชื่อ “ การมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจูงใจ จะช่วยให้เราสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้ที่ทำงานได้”

การศึกษาในแนวนี้อาจแบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องออกเป็น 2 กลุ่ม

1. กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของ การจูงใจ (Content Theory of Motivation) เช่น พยายามหาคำตอบว่า มนุษย์มีความต้องการอะไร แตกต่างกันอย่างใด และจะมีผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างไรได้บ้าง

2. กลุ่มที่เน้นที่กระบวนการในการจูงใจ (Process Theory of Motivation) เพื่อจะหาคำตอบว่า จะมีวิธีการจูงใจอย่างไรที่จะทำให้คนมีพฤติกรรมตามที่เรากำลังต้องการได้

นักมนุษยสัมพันธ์และนักจิตวิทยา ศาสตราจารย์เอลตัน เมโย (Prof. Elton Mayo) และคณะ ได้ทำการศึกษาวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1924 ถึง ค.ศ.1932 ที่โรงงานผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าของบริษัท เวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric Company) ในเมืองฮอว์ธอร์น มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาวิจัยครั้งนี้รู้จักกันในนาม “การศึกษาวิจัยฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ศาสตราจารย์เมโยเป็นคนแรกที่ค้นพบว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจหรือการจูงใจทางการเงินเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความต้องการทางด้านจิตใจหรือเรื่องราวทางด้านสังคมที่ไม่ได้เกี่ยวกับการเงินโดยตรงด้วย”

วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อต้องการค้นหาว่า อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้คนขยันทำงานมากขึ้นอย่างแท้จริง และต้องการทราบว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวกำหนดผลผลิตสูง-ต่ำขององค์กร หรือของคนทำงานอยู่ในองค์กร โดยใช้วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ

1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Test Room Studies) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนที่ทำงาน เพื่อทดสอบว่าสภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน มีผลต่อการทำงานของคนที่หรือไม่อย่างไร ผลที่ได้รับคือ

1.1 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน (Environmental Factors) มีผลต่อการทำงานของคนบ้าง แต่ปัจจัยทางด้านสังคม (Social Factors) มีผลต่อการทำงานของคนมากกว่า

1.2 การยึดปัจจัยอะไรเพียงอย่างเดียวมาใช้เป็นเครื่องจูงใจคน โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ด้วยเป็นสิ่งที่ไม่ดีผลแน่นอน

1.3 การได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากผู้บริหาร มีผลต่อการทำงานของคนงาน

2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) เป็นการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของคนงานที่มีต่องาน ต่อผู้บริหาร และต่อองค์กร โดยสัมภาษณ์คนงาน 2,100 คน ผลที่ได้รับคือ

2.1 มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มแบบไม่เป็นทางการของคนงาน

2.2 กลุ่มคนงานที่รวมตัวกัน มีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดผลผลิตในการทำงานของคนงาน

2.3 คนงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรและผู้บริหาร

2.4 กลุ่มแบบไม่เป็นทางการในองค์กร มีความสำคัญต่อการควบคุมคุณภาพการทำงานของคนงานอย่างมาก เพื่อหาคำตอบว่า กลุ่มคนงานที่รวมตัวกันในองค์กรมีบทบาทต่อการทำงานและการกำหนดผลผลิตของคนงานอย่างไร จึงมีการศึกษาโดยวิธีการที่ 3 คือ

3. การศึกษาโดยการสังเกต (Observational Studies) เป็นการศึกษาโดยวิธีการสังเกตผลที่ได้รับคือ

3.1 กลุ่มทำงาน คือระบบทางสังคมระบบหนึ่งซึ่งเป็นระบบย่อยขององค์กร และมีความสัมพันธ์ต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

3.2 องค์กรปฏิบัติการกิจ 2 ด้าน คือทางด้านการผลิตและการสร้างความพึงพอใจในงานให้สมาชิก

3.3 พฤติกรรมของคนในองค์กรถูกกำหนดโดยความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการ และอารมณ์ของคนและกลุ่มคน

3.4 ภายในองค์กรที่เป็นทางการนั้น มีองค์กรที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่ด้วย กลุ่มผู้นำที่เป็นทางการและกลุ่มผู้นำที่ไม่เป็นทางการในองค์กร ต่างมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดพฤติกรรม ค่านิยม และความรู้สึกนึกคิดของคนในองค์กรได้เท่า ๆ กัน

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้พัฒนาเป็นแม่แบบผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในปัจจุบัน ซึ่งแบบของผู้นำนี้ได้มีการแยกศึกษาพิจารณาเป็นหลายแบบหลายอย่าง สุดแต่จะพิจารณาว่าแบบของผู้นำในลักษณะใด เช่น พิจารณาเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำ สถานการณ์ การปฏิบัติงานหรือลักษณะของสังคม เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้แนวความคิดในเชิงรูปธรรม จึงเสนอรูปแบบของการเป็นผู้นำตามแนวความคิดของนักการศึกษาที่มีปรัชญาต่าง ๆ กัน โดยสังเขป ดังนี้ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2549)

5.1 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน ลิปปิทท์ (Lippitt) แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท ได้แก่

5.1.1 ผู้นำแบบอิตาธิปไตย (Authoritarian or Autocratic Leader) เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงานดังนี้

5.1.1.1 การสั่งการใช้อำนาจกดขี่บังคับตลอดเวลา

5.1.1.2 ยึดถือตัวเองเป็นสำคัญ การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือการวินิจฉัยสั่งการซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามอารมณ์ และมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

5.1.1.3 นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย เป้าประสงค์ การจัดระบบงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน การบังคับบัญชาสั่งลงมาจากเบื้องบน (top-down) ทางเดียว

5.1.1.4 ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้รับมา จะต้องผ่านหลายขั้นตอน ผู้นำประเภทนี้จะคิดแล้วคิดอีก กว่าจะวินิจฉัยสั่งการได้ ทำให้งานล่าช้าค้าง

5.1.1.5 ผู้ช่วย (assistant) ตามความรู้สึกลึกของผู้นำประเภทนี้ จะหมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่มีการแบ่งงานให้ผู้ช่วย ผู้ช่วยทำงานของหัวหน้างานให้สำเร็จ ไม่ใช่ทำงานของตนเองให้สำเร็จ

5.1.1.6 การตั้งกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น ไม่ใช่เพื่อฟังความคิดเห็น ประธานเป็นผู้พูดคนเดียวตลอดการประชุม หรือไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น แล้วประธานสรุปเองตามความคิดของตนเอง แล้วถือว่าความคิดเห็นที่ประธานสรุปเองนั้นเป็นมติของที่ประชุม

5.1.2 ผู้นำแบบเสรี (Laissez-faire Leader) เป็นผู้นำที่ปราศจากความรับผิดชอบ คอยแต่ลงนามผ่านเรื่องให้พ้นตัวไปเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

5.1.2.1 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่แน่นอน ถ้าเห็นว่าเป็นไม่ขัดต่อระเบียบ ยอมให้เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ไปได้ตามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้ง่าย ๆ

5.1.2.2 ทำงานโดยปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปตามเรื่อง ไม่คำนึงถึงหลักการ เหตุผล กฎเกณฑ์ กฎระเบียบปฏิบัติ จึงไม่มีใครจะยุ่งกับใคร ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำอะไรอย่างไรก็ได้

5.1.2.3 ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่สามารถให้คำปรึกษาได้

5.1.2.4 ไม่มีการประเมินผลงาน ขาดการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เป็นแบบที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน มีลักษณะการบริหารดังนี้

5.1.3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

5.1.3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละหน้าที่

5.1.3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 การแบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกและพฤติกรรมการทำงาน แกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

5.2.1 แบบยึดองค์การเป็นหลัก (The Nomothetic Dimension Leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงนโยบายและประโยชน์ของสถาบันหรือองค์การเป็นหลักในการปฏิบัติงาน

5.2.2 แบบยึดบุคคลเป็นหลัก (The Idiographic Dimension Leaders) ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงความต้องการของบุคคลมากกว่านโยบายและผลประโยชน์ของสถาบันหรือองค์การ

5.2.3 แบบประสานประโยชน์ (The Transactional Leaders) คือพิจารณาทั้งนโยบายและประโยชน์ของสถาบัน องค์การและบุคคลในองค์การเป็นหลัก

5.3 การแบ่งประเภทผู้นำตามแหล่งของอำนาจที่ได้มา เวเบอร์แบ่งผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

5.3.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leaders) เป็นผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าโดยกฎหมาย จึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายระบุไว้ให้เป็นผู้บริหารองค์การ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ประธานบริษัท ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับต้น โดยกฎหมายจะกำหนดคุณลักษณะของแต่ละตำแหน่งไว้ชัดเจนว่าผู้ใดจะดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ได้อย่างไร ผู้ใดมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กฎหมายหรือกฎระเบียบกำหนดก็จะมาครองตำแหน่งนั้นได้

5.3.2 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Charismatic Leaders) เป็นผู้นำที่ได้อำนาจมาด้วยบารมีของตนเองจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรง เป็นผู้ที่มิคุณสมบัติพิเศษมีท่าทางบุคลิกลักษณะหรือความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งไปได้ทั้งในทางดีหรือทางเลว เช่น เมื่อเป็นนักเลงอันธพาล ก็จะได้รับ การยอมรับในหมู่นักเลงให้เป็นหัวหน้าแก๊ง เมื่อเป็นนักกีฬา ก็ได้รับการยกย่องว่าเป็นหัวหน้าทีม เป็นต้น

5.3.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic Leaders) เป็นผู้นำเฉพาะอยู่ในตำแหน่งที่เป็นที่เคารพยกย่องตามประเพณีนิยม เช่น ตำแหน่งผู้เป็นประมุขของประเทศ เป็นที่ยึดเหนี่ยวศูนย์รวมจิตใจปวงชนทั้งชาติ ตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษา เป็นศูนย์รวมความคิดและตัวแทนของบุคลากรในองค์กร

แนวคิดของเวเบอร์ เป็นต้นแบบของการแบ่งประเภทของผู้นำ คือ ผู้นำที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานตามกฎหมายนั้นมีหลายประเด็น การมีอำนาจตามกฎหมายช่วยให้บุคคลมีความเป็นผู้นำอยู่ทางหนึ่งแล้ว ถ้ายังมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวด้วย เช่น ความรู้ ความสามารถ สติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความยุติธรรม ความเสมอต้นเสมอปลาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมอำนาจตามกฎหมายให้ศักดิ์สิทธิ์ยิ่งขึ้น ถ้าฟังการดำรงตำแหน่งอย่างเดียว มิได้หมายความว่าผู้ร่วมงานจะยอมรับศรัทธาและปฏิบัติตามเสมอไป การมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวจึงมีความสำคัญต่อผู้นำเป็นอย่างมาก

การบริหารสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา เป็นการจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534, หน้า 3) กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายๆ คนร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมทุกๆ ด้านนับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม และคุณธรรม ค่านิยม ตรงกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้บุคคลได้พัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคม ที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 36-37) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา ดังนี้

1) การดำเนินการต่างๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้คนกลุ่มหนึ่ง(นักเรียน) ได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่ง (ครู) เป็นตัวแทนในการดำเนินการ

2) การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน ในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนโดยการทำให้เกิดความร่วมมือกัน ทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียนประชาชนทั่วไป

3) การใช้ทรัพยากรการบริหาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมือง โดยวิธีการจัดองค์กร การสั่งการ การอำนวยการ ตามนโยบายรัฐบาล

หวน พันธุพันธ์ (2552) ได้ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี

โทนี บุษ (Tony Bush, 2006, p.1) บอกไว้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ทางการศึกษาสาขาหนึ่ง การดำเนินงานในเรื่องนี้ต้องมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรต่าง ๆ ทางการศึกษา การบริหารการศึกษาต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายทางการศึกษา วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรถือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา และมีส่วนกำหนดทิศทางการสนับสนุนการบริหารของสถาบันทางการศึกษาอย่างมาก นอกจากนี้วัตถุประสงค์และการบริหารงานก็ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจนและใกล้ชิดอีกด้วย

อเล็กซ์ ชไนเดอร์ และนิล เบอร์ตัน (Alex Schneider & Neil Burton, 2008, p.24) เขียนไว้ว่า การบริหารทางการศึกษาเป็นหัวใจขององค์ความรู้หลายภาคส่วน ทั้งในเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีสัมพันธ์ภาพกับการบริหารจัดการ การวางแผน การจัดทำโครงการ การจัดวางระเบียบปฏิบัติ การเงิน การบุคลากร การจัดหาอุปกรณ์ การบริหารเวลา การสื่อสารในทุกๆระดับ ฯลฯ และมีความเกี่ยวข้องกันในเชิง “ระบบ” มากกว่า “ตัวบุคคล”

ออสการ์ส ซิดส์ (Oskars Zids, 2006, p.4-5) เขียนไว้ว่า จากการศึกษาวิจัย มีผู้ให้ความเห็นเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม A ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารการศึกษา” ว่าเป็นศาสตร์ทางการบริหารสาขาหนึ่ง เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจในเรื่องระบบ หน้าที่ และโครงสร้างของสถาบันทางการศึกษา การจัดกิจกรรมที่ให้ผลสัมฤทธิ์ การประเมินผล รวมทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การสร้างแรงจูงใจและการควบคุม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการจ้างงานที่ดีสำหรับบุคลากร และทรัพยากรทางการเงิน วัสดุ และข้อมูลข่าวสาร ส่วน กลุ่ม B ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นปัญหาหนึ่งทางการศึกษาที่ต้องมีการแก้ไขอย่างจริงจัง

จากความหมายของการบริหารการศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เป็นเรื่องของการบริหารจัดการทาง “ระบบ” เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แก่องค์กรในด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งหากการบริหารการศึกษาไม่ดีพอ ก็จะก่อให้เกิดปัญหาแก่องค์กรได้

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่จะบริหารและจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่คุณภาพที่พึงประสงค์ต่อไป มีนักวิชาการทางการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 75) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่า ผู้บริหารหมายถึงบุคคลที่มีลักษณะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียนหรือในหมู่คณะ
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารตามนโยบายให้บรรลุผลตามจุดหมายของคณะ

สุเมธ แสงนันทนวล (2540, หน้า 45) ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้า หรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม หรือเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตน
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหาร 3 ประการนี้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา (2546, หน้า 2) มาตรา 4 กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน หรืออุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

สมาคมเพื่อการศึกษาของเด็กแห่งชาติ (National Association for the Education of Young Children, 2005, p. 1-4) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็นบุคคลผู้รับผิดชอบใน

การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้นำและบริหารจัดการ เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมให้องค์กรโปร่งใสและเป็นที่ยอมรับในคุณค่าขององค์กร เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์นั้น และเป็นผู้จัดทำระบบการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร ผู้บริหารอาจมีชื่อเรียกหลายอย่าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการหรือผู้อุปถัมภ์โครงการ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ ผู้บริหาร ผู้จัดการ โครงการ ผู้ประสานงานเด็กวัยเยาว์ และครูใหญ่ เป็นต้น

เฮซิงเกอร์ (Hasinger, 2006) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายถึง บุคคลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

“ผู้อำนวยการ (Superintendents)” เป็นผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงสุดในทุกเรื่องทุกประการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาของสถานศึกษา

“ครูใหญ่ (Principals)” เป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องบุคลากรทุกระดับในสถานศึกษาการจัดจ้างบุคลากร การฝึกอบรม การประเมินผล และการพัฒนางาน เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับครู เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการศึกษาและวิชาการในระดับสูง จัดทำงบประมาณ กำหนดนโยบายและเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

“ผู้ช่วยครูใหญ่หรือรองครูใหญ่ (Assistant or Vice Principals)” เป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวันของสถานศึกษา กำหนดตารางเวลาการเรียนการสอน สั่งซื้อตำรับตำรา ประสานงานเรื่องยานพาหนะ จัดทำกฎระเบียบของสถานศึกษา จัดทำโครงการสังคมและสันตนาการ ปฏิบัติงานร่วมกับครูใหญ่เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ครูและนักเรียนในเรื่องต่าง ๆ เช่น การกินอยู่ สุขภาพอนามัย ความปลอดภัย เป็นต้น และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

“ผู้บริหารรายวิชา (Subject-area administrators)” เป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละวิชาที่สอน เช่น คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ฯลฯ ประเมินหลักสูตรและเทคนิคการสอน และจัดการทดสอบนักเรียน

“ผู้บริหารอื่น ๆ (Other administrators)” อาจรวมถึง ผู้อำนวยการฝ่ายแนะแนว ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา หรือผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน ซึ่งเป็นผู้ดูแลโครงการกิจกรรมพิเศษภายใต้ระบบระเบียบของสถานศึกษา

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการของหน่วยงาน ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการบริหาร สามารถตัดสินใจ สั่งการเพื่อให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงานสูงสุด

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ เป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มี ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังต่อไปนี้ คือ

สุรศักดิ์ ปาเส (2544, หน้า 27-28) กล่าวว่าผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจำแนกภารกิจเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะความแตกต่างของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กร ตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดการศึกษาแต่ละคน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าในการใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการด้านการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งถือได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เป็นนักบริหารมืออาชีพ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของการบริหารการศึกษา

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 101-104) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ ผู้บริหารมีหน้าที่คือ
 - 1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย
 - 1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน
 - 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา
 - 1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษา ทั้งจุดมุ่งหมายเฉพาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
 - 1.5 ค้นหาวิถีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
 - 1.6 หาวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน
2. ในด้านการวางแผนผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้
 - 2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผ่านทางเลือกแนวทางที่ดีที่สุด
 - 2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ
 - 2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม

2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของกิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์

2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ

2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย

2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้

2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ

3. ในด้านการจัดการองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์กรรูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์

3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากร โดยตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย

3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มสู่ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา โดยผ่านทางการปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล

3.5 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน

3.6 ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตย โดยผ่านทางความสัมพันธ์อันดี

3.7 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล

4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง

4.2 แน่ใจว่ากิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้ และทัศนคติ

4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด

4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากร

4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง

4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคม และเศรษฐกิจ

4.8 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง

4.9 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีการสอน

4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร

4.11 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา

4.12 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้

5.2 ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง

5.3 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร

5.4 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน ให้ได้รับความสนใจและการร่วมมือจากประชาชน

5.5 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

5.6 ส่งเสริมการประเมินผล และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

รุจิรี ภู่อาระ (2545, หน้า 30) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

1. การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน

1.1 วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

1.2 กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงาน และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา

2. การบริหารงานในสถานศึกษา

2.1 บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

2.2 บริหารบุคคลในสถานศึกษา

3. การกำกับดูแลในสถานศึกษา

3.1 กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา

3.2 กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและได้มาตรฐาน

3.3 กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด

3.4 กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.5 กำกับดูแลการบริหารงบประมาณและการใช้ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ

4. การเป็นผู้นำ

4.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา

4.2 เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ กับบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.3 เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา

5. การส่งเสริมและสนับสนุน

5.1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ค้นคว้าและวิจัย

5.2 ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน

5.3 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม

5.4 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา

5.5 ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

6. การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อกรมเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน

7. เสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนางาน ระเบียบข้อปฏิบัติต่อกรมเจ้าสังกัด

8. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สมอลล์ (Small, 1974, p. 21-22 อ้างถึงในสุวกิจ ศรีปัดดา, 2547, หน้า 91) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา โดยพิจารณาจากหลักการของการพัฒนา ที่ว่าการพัฒนาคือการเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่พึงประสงค์ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น หมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ผู้ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการให้ครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบาย ที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา ให้ดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยั่วยุ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็เป็นผู้ขัดขวาง ยั่วยุการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครู อาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยในบางครั้งเมื่อเห็นว่าการกระทำตัวเป็นกลางหรือวางเฉย ก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

อัล-เมลบาย อับดุลลาซีส และคนอื่น ๆ (Al-Mhelby, Abdulaziz & others , 2004, p. 1-3) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในคูเวตคือ ส่งเสริมทักษะการใช้ความคิดของนักเรียน โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมความคิดในระดับพัฒนา ให้ครูมีโอกาสสร้างสรรค์พัฒนา และช่วยเหลือให้ครูได้ทำกิจกรรมดังกล่าวได้ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นภาพลักษณ์ของสถาบัน ลักษณะความเป็นผู้นำจึงเป็นบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการของนักเรียน และมีผลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังให้คำแนะนำ ทรัพยากร การสนับสนุนแก่ครูและนักเรียนในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้ความร่วมมือให้คำปรึกษา ประเมินผลหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้มีการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ส่วนครูใหญ่ของโรงเรียน มีหน้าที่ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ช่วยเหลือครูและนักเรียนในการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนมีส่วนร่วมในการพิจารณาตัดสินใจ จัดให้มีการส่งเสริมทักษะการใช้ความคิดของนักเรียนในโรงเรียนโดยใช้แผนการเรียนการสอน กิจกรรมในชั้นเรียน แบบทดสอบของครู หลักสูตร วัสดุอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และการฝึกคิด นอกจากนี้ครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาคนหนึ่ง มีหน้าที่ดูแลจัดหางบประมาณของโรงเรียน ดำเนินงานให้เป็นไปตาม

นโยบายของโรงเรียน คุณเลขาฯรักษาโรงเรียน และรักษาสัมพันธ์ภาพกับนักเรียนและผู้ปกครองให้เป็นไปด้วยดี

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โดยแบ่งแยกย่อยตามหลักการบริหารงานแต่ละด้าน ล้วนเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารพึงมีและยึดถือเป็นหลักปฏิบัติ โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม สารสนเทศและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นบุคคลที่รอบรู้ ทันเหตุการณ์

2. ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการบริหาร โดยใช้ความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะในการบริหารจัดการและการวางแผนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานความร่วมมือร่วมใจกับผู้ร่วมงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 19-29) กำหนดไว้ในคู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ
2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. มาตรฐานการปฏิบัติตน

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพ จะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ จึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้ มีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานความรู้

1. มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่
- 1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2. ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษา ที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง
มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

1. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้า

หมวด / หัวหน้าสาย / หัวหน้างาน / ตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

สาระความรู้ และ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

สมรรถนะ

1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการ และทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไป
ประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา

2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา

3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา

4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากร
ทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม
- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารด้านวิชาการ

สาระความรู้

- 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
- 3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 7) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
- 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

- 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

สาระความรู้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน
- 3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหาร และจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ

- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. การบริหารงานบุคคล

สาระความรู้

หลักการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะ

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรใน

สถานศึกษา

6. การบริหารกิจการนักเรียน

สาระความรู้

- 1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
- 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา

สาระความรู้

- 1) หลักการ และกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ความสามารถ และความชำนาญ เพียงพอที่จะดำรงสภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อไปอนุญาตทุก ๆ 5 ปี มีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหาร ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กรผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูน พัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

ผู้บริหารมืออาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติงานเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหาร ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชี้แนะ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไรบ้าง ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชมภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำเสนอประสพการณ์ที่ได้พบ ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรใน

องค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรสำคัญของสังคม หรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ และมองการณ์ไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระยะความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

มาตรฐานการปฏิบัติตน

มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ตามแบบแผนพฤติกรรม ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภาจะกำหนดเป็นข้อบังคับต่อไป หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ทำให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ วินิจฉัยชี้ขาดได้อย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ (1) ยกข้อกล่าวหา (2) ตักเตือน (3) ภาคทัณฑ์ (4) พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควรแต่ไม่เกิน 5 ปี (5) เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (มาตรา 54) โดยมีรายละเอียดดังนี้

จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอมา

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม ของศิษย์และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

คุณลักษณะของผู้บริหาร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537, หน้า 12) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Educator) คือ
 - 1.1 เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
 - 1.2 มีทักษะในการบริหารงานตามภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี
 - 1.3 มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน
 - 1.4 เป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ในการปฏิบัติ
 - 1.5 มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด กระบวนการและเทคนิคทางการ

บริหาร

2. คุณลักษณะในฐานะนักจัดการ (Manager) คือ
 - 2.1 มีทักษะในการประสานงานและสื่อความหมาย
 - 2.2 มีเทคนิคในการประสานงานและการมอบหมายงาน

- 2.3 มีเทคนิคในการจัดระบบการมอบหมายงานที่เหมาะสม
- 2.4 มีทักษะในการบริหารทรัพยากร
- 2.5 สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 2.6 มีทักษะในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติ
- 2.7 เป็นนักวางแผนเพื่อพัฒนางาน
- 2.8 เข้าใจความสัมพันธ์ของระบบเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่มีผลต่อการจัดการศึกษา

2.9 นำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน

3. คุณลักษณะในฐานะนักพัฒนา (Developer) คือ

- 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของผู้ร่วมงาน
- 3.2 มีทักษะในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและการเรียนการสอน
- 3.3 เป็นนักวิจัยและพัฒนา
- 3.4 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยการนำผลการวิจัยมาใช้ในการบริหาร
- 3.5 เป็นผู้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

4. ความเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics) คือ

- 4.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 4.2 มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
- 4.3 พัฒนาตนเองให้มีคุณค่าและเป็นแบบอย่างที่ดีในสังคม

5. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ

- 5.1 มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
- 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
- 5.3 มีความจริงใจและเป็นที่ยอมรับที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
- 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
- 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
- 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. บุคลิกภาพ(Personality) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ คือ

- 6.1 มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี
- 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ

6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด

6.5 สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 111-113) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดประเด็นตามการแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการ ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารงานด้านวิชาการ

1.1 มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ

1.2 มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน

1.3 สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วถึง

1.4 มีวิสัยทัศน์

1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.6 ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

1.7 รอบรู้ทางด้านการศึกษา

1.8 ความรับผิดชอบ

1.9 แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

1.10 รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.11 ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

1.12 คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

2.1 เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน

2.2 มีความรู้ระบบงบประมาณ

2.3 เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน

2.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต

2.5 มีความละเอียดรอบคอบ

2.6 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2.7 หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ

2.8 รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

- 3.1 มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
- 3.2 เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.3 มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.4 มีอารมณ์ขัน
- 3.5 เป็นนักประชาธิปไตย
- 3.6 ประนีประนอม
- 3.7 อดทน อดกลั่น
- 3.8 เป็นนักพูดที่ดี
- 3.9 มีความสามารถในการประสานงาน
- 3.10 มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 3.11 กล้าตัดสินใจ
- 3.12 มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

4. ด้านการบริหารทั่วไป

- 4.1 เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- 4.2 เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 4.3 มีความรู้ และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4.4 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 4.5 รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
- 4.6 มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- 4.7 มีความรับผิดชอบต่องานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 4.8 กำกับ ติดตาม และประเมินผล

วิรัตน์ บัวขาว (2540, หน้า 32-33) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ความรู้ทำให้องอาจ ความรู้คืออำนาจอันแท้จริงของผู้บริหารยุคใหม่ อันได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบไปด้วย ทฤษฎีการวางแผน ทฤษฎีผู้นำ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จิตวิทยา เทคนิค การบริหาร ความต้องการของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงานบุคคล การแนะนำ การวิจัย การวัดผล ประเมินผล ตลอดจนวิชาการใหม่ ๆ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร สิ่งเหล่านี้ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์

2. ต้องเป็นผู้มีปฏิฐาน ความสง่าผ่าเผยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร อันประกอบไปด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในที่ชุมชน รวมถึงการออกก่าลังกาย การรับประทานอาหารที่มีคุณค่า พักผ่อนให้เพียงพอ เป็นการช่วยให้มีบุคลิกภาพที่ดี แข็งแรง การมีสุขภาพไม่แข็งแรงก็ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เพราะงานสร้างคนเป็นงานหนัก ผู้บริหารต้องเหน็ดเหนื่อยทั้งกายและใจ

3. ต้องเป็นผู้มีภูมิธรรม พื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรมของผู้บริหาร มีความสำคัญมาก เช่น ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ใจดี ใจกว้าง หนักแน่น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ และเป็นผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานใดมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถในการจัดการเป็นที่ประทับใจของบุคลากร ชุมชน ส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียนซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ของการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้พิจารณาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ศึกษามาแล้ว จึงตัดสินใจเลือกคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้าน (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2534, หน้า 39-40 และภิญโญ สาร, 2523, หน้า 352) ที่คิดว่าดีและเหมาะสมกับการบริหารของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ที่จะจูงใจบุคคลทั้งหลายในองค์กร ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำ (Leader)

จรรยา มานิตกุล (2537, หน้า 95) กล่าวว่าผู้นำหมายถึง ผู้ได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำยกย่องให้เป็นหัวหน้าและผู้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา ได้รับการยอมรับที่จะพาผู้ตามหรือหมู่ชนให้ปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือหมู่ชนได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 95) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541, หน้า 197) ให้ความหมายว่าผู้นำคือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายของคำว่าผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้ นำ เป็นหัวหน้า หรือเป็นบุคคลที่มีอำนาจมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและทุกคนให้การยอมรับนับถืออย่างเต็มที่ ให้เป็นผู้ นำในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ประสานงานเพื่อนำพาให้องค์กรดำเนินไปด้วยความเจริญก้าวหน้าและมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

สุเมธ แสงนิมนวล (2540, หน้า 48) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้สร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 410) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ และความสามารถในการชักชวนหรือชี้ชวนคนอื่นให้ปฏิบัติตามในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประพันธ์ สุริหาร (2543, หน้า 127) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่น โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มที่ มีความมั่นใจในผู้นำนั้น เคารพนับถือให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความเต็มใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและพลังร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539, หน้า 2) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี (Leadership) ไว้ที่น่าสนใจ ซึ่งภาวะแห่งผู้นำที่ดีมีดังนี้

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอบอ้อมอารี กว้างขวาง ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้ดีมีมารยาท

A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ เป็นนักวิชาการ

D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย

E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรม

R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ

S มาจาก Sense of Service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ

H มาจาก Human Relations หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อเป็น
ผู้รอบรู้ (Intellectual)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี เจตนิสัยประกอบไปด้วยการ
เป็นผู้มีอุดมการณ์ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการความรู้ที่เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม
แนวทางของคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้ มีความรับผิดชอบในงาน
เป็นผู้นำที่ยึดหลักการบริหารวางแผน สามารถตัดสินใจได้ดีถูกต้อง มีความชำนาญในการกิจที่
ปฏิบัติ มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงานได้ดี

คิด เดวิส (Kid Davis อ้างถึงใน สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ, 2542, หน้า 257-
258) สรุปลักษณะที่สำคัญ จำนวน 4 ประการ ซึ่งจำเป็นสำหรับ ภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มี
ประสิทธิผลคือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหา
หรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ย่างยากซับซ้อน ตลอดจนความสามารถในการรับรู้การ
ติดต่อสื่อสาร และจงใจบุคคลอื่นด้วย

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำต้องให้ความสนใจในเรื่อง
ทั่ว ๆ ไปอย่างกว้างขวาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย ทนต่อภาวะความคับข้องใจสูง
ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการจงใจภายในและมีแรงขับด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and
Achievement Drives) ผู้บริหารจะต้องมีแรงขับด้านการจงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่
สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้บริหารที่ประสบ
ผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 9-15) ได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่า นักบริหารจะต้อง
มีหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่าง ซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อย นั่นคือ การเป็นผู้มีศาสตร์
และศิลป์ในการบริหาร โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้
คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าด้าน
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะ
ผู้นำดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์

4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสิบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน
8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2547, หน้า 108) ได้กำหนดให้ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย
2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่ายแต่มีระเบียบวินัย
3. แนะนำ ชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้น จ้าจี้จ้ำไซแต่ไม่จุกจิก จู้จี้ ตีเพื่อก่อ สรูปแล้วก็คือเป็นคนสอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง
4. ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
6. มีเหตุผลจูงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่สั่งการใด ๆ โดยพลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
7. ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่นยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
8. ไม่โทษผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550, หน้า 60) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดี ควรจะเป็นผู้ที่มีการภาวะผู้นำ ดังนี้

1. รู้จักวิเคราะห์บนพื้นฐานความเป็นจริง (SWOT) เพื่อรู้จุดเด่น (Strength) จุดด้อย (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Tread) ของตนเองอยู่เสมอ
2. ควรเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ อย่าช่วยเหลือแนะนำมากเกินไป

3. ควรรู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยึดหลัก ทำดีควรได้รับการชมเชยในที่เปิดเผย ทำผิดต้องได้รับการตำหนิในส่วนตัว

4. ควรส่งเสริม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำดีมีผลงาน

5. รู้จักใช้วิธีบริหารแบบยืดหยุ่น เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

6. รู้จักวางแผนงาน มอบหมายงาน และสั่งงาน โดยรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน ตามหลักการ “Put the right man on the right job.”

7. ควรรู้จักกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงทักษะ ความคิดเห็น โดยรับฟังอย่างตั้งใจ

8. ควรให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการ ความเป็นอยู่ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

9. ควรมีมิตรภาพนอกเวลาทำงาน แสดงความยินดี เอื้ออาทรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร

10. ควรเป็นคนมีอารมณ์ขัน พุดคุย เล่นกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างตามโอกาสอันควร

ฟารห์บาคซ์ (Farahbakhsh, 2007) ได้กล่าวถึงแบบผู้นำหรือภาวะผู้นำหลายแบบของผู้บริหารว่า เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้บารมี หรือชี้แนะให้สมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ฉะนั้นครูใหญ่ ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีบารมี มีความน่าเชื่อถือ มีความรู้และประสบการณ์ มีทักษะ และมีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตน และจำแนกแบบผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบที่ใช้อำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงาน (Authoritarian style)

2. ผู้นำแบบที่เป็นประชาธิปไตย (Democratic style)

3. ผู้นำแบบที่ให้ดำเนินการได้โดยเสรี (Laissez-Faire style)

ผู้นำที่ดีต้องมีทั้ง 3 แบบนี้ผสมผสานกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ 2 มิติคือ มิติขององค์กรและมิติของบุคลากร

รูด์และซัลลิแวน (Rudd & Sullivan, 2000, p. 194-197) ได้ศึกษาวิจัยแบบผู้นำระหว่างผู้บริหารชายกับผู้บริหารหญิง ผลของการวิจัยระบุว่าสถานการณ์และเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไป มีอิทธิพลต่อแบบผู้นำของทั้งสองเพศ แต่ผลที่ได้รับก็ไม่แตกต่างกันมากนัก และได้ให้ความหมายของคำว่า “แบบผู้นำ” ไว้ดังนี้คือ

- “ศิลปะอย่างหนึ่งที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นเกิดแรงบันดาลใจร่วม”

- “ขบวนการที่จูงใจให้บุคคล กลุ่มบุคคล (ทั้งผู้ที่มีตำแหน่งเสมอกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่มีได้อยู่ใต้บังคับบัญชา) ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจและสมานฉันท์ เพื่อให้เป้าประสงค์ขององค์กรสัมฤทธิ์ผล”

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้นำแบบที่เป็นคนช่างสังเกต ช่างเรียนรู้ และช่างฝึกปฏิบัติ ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้เป็นสิ่งที่พัฒนาและสั่งสมได้ ผู้บริหารที่ดีต้องมี “ความเป็นผู้จัดการ” และ “ความเป็นผู้นำ” อยู่ในตัว ซึ่งคำว่า “ผู้จัดการ (Manager)” หมายถึง ผู้ที่ทำการต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Managers do the things right) ส่วน “ผู้นำ (Leader)” หมายถึงผู้ที่ทำสิ่งถูกต้อง (Leaders do the right things)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ เป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มาบูรณาการเข้ากับจุดประสงค์ขององค์กร นำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญ ด้านหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน นักวิชาการศึกษาได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525, หน้า 39) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
2. ด้านความรู้ทั่วไป
3. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารนอกจากมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แล้ว ต้องมีความรู้อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรมี คือ ความรู้ทางการวิจัย เพราะการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถค้นหาข้อเท็จจริง และแนวความคิดมาประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบาย การบริหาร การวางโครงการ และแผนงานให้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็วและประหยัด การวิจัยเป็นบทบาทอันสำคัญอย่างใหม่ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการวิจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา หรือใช้ในการพัฒนาการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลทำให้การจัดการศึกษาของประเทศพัฒนาขึ้น

สมบูรณ์ พรรณนาภพ (2538, หน้า 149) กล่าวว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป
2. การศึกษาด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์ (2538, หน้า 70-73) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ได้แก่ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม เป็นต้น

1.2 ความรู้ในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน เช่น หลักการจัดการศึกษา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

1.3 มีประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้หมายถึง ระดับของการศึกษาที่ได้รับมา ด้านประสบการณ์มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาก่อนย่อมต้องมีความรอบรู้ มีความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ย่อมจะหาทางตัดสินใจได้ดีเมื่อนำไป ประกอบเข้ากับหลักวิชาการ

1.4 มีการฝึกอบรมในระหว่างทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคอยติดตาม การเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีทางการศึกษาได้ เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการ สัมมนาของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาด
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผล
6. มีความรู้ ทักษะเหนือชาวบ้าน

รุจิรี ภู่อาระ (2545, หน้า 40-41) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน วิชาการไว้ดังนี้

1. จัดให้มีสื่อการเรียนการสอน เน้นการบำรุงรักษาและกำกับดูแลให้มีการใช้อย่าง คุ่มค่า

2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเยี่ยมชั้นเรียน ปรีกษาหรือให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้เกิดผลดีแก่นักเรียน
4. ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอน ได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือมุมหนังสือจนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรม/สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการและสื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
7. กำกับดูแลให้ครูเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
8. ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนและเอื้อต่อการเรียนการสอน
9. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับหลักการเรียนและหลักสูตร

คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ตามสรุปข้อค้นพบจากรายงานการสังเคราะห์ เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน (กรมวิชาการ 2545, หน้า 36-38) มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา คือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสิ่งใหม่ ๆ มีความฉลาด สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

ทรัสตี (Trusty, 1986 อ้างถึงใน รุจิรี, 2545, หน้า 44) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษา เป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกันกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน

6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินโครงการทางวิชาการของโรงเรียน

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูง ในด้านมาตรฐานทางวิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน

10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างเซาว์ปัญญาของนักเรียน

11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน

12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบ เพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาใช้ในการแก้ปัญหา ด้านวินัยของนักเรียน

14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้น มาใช้ในการแก้ปัญหา ด้านวินัยของนักเรียน

15. มีการปฐมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับโครงการของสถานศึกษา

16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

ดังนั้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ กระบวนการเทคนิคความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

คุณลักษณะด้านคุณธรรม

การเป็นผู้บริหารที่ดี อาศัยความเก่งอย่างเดียวนั้นไม่พอ ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักธรรมประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรชั่ว อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ จึงมีผู้ให้ความหมายและคุณลักษณะด้านคุณธรรมไว้ดังนี้

ความหมายของคุณธรรม

ทวิศักดิ์ นุ่มฤทธิ์ (2536, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า คุณธรรมหมายถึง สภาพคุณงามความดี คุณสมบัติภายในจิตใจที่เป็นความดี

ปวีณ ฌ นคร (2539, หน้า 1) ได้สรุปความหมายคุณธรรมว่า คุณธรรมหมายถึงความดีงามในจิตใจ ซึ่งทำให้เคยชิน ประพฤติดี

บุญชัย จงกลณี (2539, หน้า 44) ได้สรุปความหมายของคุณธรรมว่า คุณธรรมหมายถึงคุณสมบัติภายในจิตใจใด ๆ ก็ตามที่ไม่เป็นโทษ

ถิญโญ สาทร (2523, หน้า 352) ให้ความเห็นไว้ว่า คุณธรรมของผู้บริหารในสังคมไทยนั้นควรมีดังต่อไปนี้

1. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความหนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
3. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. อ่อนหวาน อ่อนน้อม สุภาพ
6. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
7. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เยาว์
8. ละเว้นจากการประพฤติก้าวซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของสังคมไทย
9. ไม่ดูค่าหรือว่ากล่าวคำพรูสวาทใด ๆ ผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
10. รู้จักถนอมน้ำใจ

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529, หน้า 72) ได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร

สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2550, หน้า 58-59) ได้กำหนดให้ผู้บริหารที่ดีควรมีหลักธรรมที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 และธรรมะที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น หรือธรรมเพื่อให้คนเป็นที่รักของคนทั่วไป ดังนี้

พรหมวิหาร 4 ได้แก่

1. เมตตา แปลว่า ความรัก หมายถึง รักที่จะมุ่งเพื่อปรารถนาดี โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ
2. กรุณา แปลว่า ความสงสาร หมายถึง ความปรานี ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ สงเคราะห์สรรพสัตว์ที่มีความทุกข์ให้หมดทุกข์ตามกำลังกาย กำลังปัญญา กำลังทรัพย์
3. มุทิตา แปลว่า มีจิตใจอ่อนโยน หมายถึง จิตที่ไม่มีความอิจฉาริษยาเจือปน มีอารมณ์สดชื่นแจ่มใสตลอดเวลา
4. อุเบกขา แปลว่า ความวางเฉย นั่นคือ มีการวางเฉยต่ออารมณ์ที่มากระทบ และทรงความยุติธรรม ไม่ลำเอียงต่อผู้ใดผู้หนึ่ง

สังคหวัตถุ 4 ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
2. ปิยวาจา คือ พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่ประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์ พูดให้เกิดกำลังใจ
3. อัตถจริยา ทำตนให้เป็นประโยชน์ตามกำลังสติปัญญาความรู้ความสามารถ กำลังทรัพย์ และเวลาที่มีอย่างไม่เป็นที่เคียดแค้นแก่ตนหรือผู้อื่น
4. สมานัตตตา คือ การวางตนให้เสมอต้นเสมอปลาย วางตนเหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข สม่่าเสมอ คือเราควรจะเป็นคนที่ “โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ปวงชน วางตนได้เหมาะสม”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะประพฤติปฏิบัติตนคือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับผิดชอบ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์ พฤติกรรม ที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร มีผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้ทัศนะที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านบุคลิกภาพดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2537, หน้า 198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มี ความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มี ความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มี ความแนบเนียน มีกิริยา วาจา ที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มี ความยุติธรรม
7. เป็นผู้มี ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มี ความอดทน
9. เป็นผู้มี ความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มี ความตื่นตัวหรือระมัดระวัง อยู่เสมอ
12. เป็นผู้มี ความพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมี เหตุมีผล
13. เป็นผู้มี ความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มี ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มี ความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่ สามารถควบคุมอารมณ์ ได้ดี

ประถม แสงสว่าง (2538, หน้า 79-82) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารไว้

ดังนี้

1. เป็นผู้ที่ ยอมรับความจริง
2. เป็นผู้ที่ กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
3. เป็นผู้ที่ ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่น
4. เป็นผู้มี ความจริงใจ
5. เป็นผู้มี ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด
6. เป็นผู้ ไม่ใฝ่หาภัยมาใส่ตนเอง เช่น น้อราษฎร์บังหลวง
7. เป็นผู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. เป็นผู้ที่ ไม่ตั้งตนอยู่ในความประมาท

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540, หน้า 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

1. บุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทน และรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน เป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยดี มีความสม่ำเสมอ

2. บุคลิกภาพด้านจิตใจ ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทน อดกลั้น และเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบ ไม่ตื่นตื้นง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มีการยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ฉันทนา จันทรบรรจง (2542, หน้า 26-29) ได้อธิบายถึงเทคนิค 10 ประการในการพัฒนาบุคลิกภาพ ดังนี้

1. ความเป็นผู้มีใจสงบ (Calmness) สามารถทำได้โดยการฝึกควบคุมอารมณ์ของตนเอง หัดให้จิตใจราบเรียบไม่ตื่นตื้น ไม่คล้อยตามสิ่งเร้าที่มากระทบอารมณ์ ความเป็นผู้มีจิตใจสงบเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากของมหาบุรุษทั้งหลาย

2. ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Cheerfulness) คนที่เบิกบานแจ่มใสจะดึงดูดใจผู้อื่น อยากคบค้าสมาคมด้วย การฝึกใจให้มีความเบิกบาน สดชื่นแจ่มใสอยู่เสมอ นั้นจะต้องมองโลกในแง่ดี

3. ความเป็นผู้มีสมาธิ (Concentration) คือ มีความตั้งใจมั่นอยู่ในอารมณ์เดียวหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพียงเรื่องเดียวได้ โดยไม่วอกแวก การฝึกตนเองให้มีสมาธิ เช่น เลิกนิสัยช่างวิตกกังวล เลิกนิสัยพูดเพื่อจ้อ คิดให้เป็นระเบียบทีละเรื่อง เป็นต้น

4. ความกล้าหาญ (Courage) คือ เป็นผู้ที่รักความจริง กล้าเผชิญความจริง มีจิตใจมั่นคง มีสติ กล้าทำหน้าที่ในสถานการณ์ที่เสี่ยงอันตราย

5. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) คือ รู้ว่าตนเป็นที่พึ่งแห่งตน และมีความนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตนเอง และไม่ดูถูกผู้อื่น คิดในทางบวก ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก

6. ความรวดเร็ว (Rapidity) คือ ความไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา การที่จะฝึกตนเองให้เป็นคนรวดเร็วทำได้โดยการตั้งสมาธิ และพยายามทำลายสถิติของตนเองให้เร็วขึ้นเรื่อย ๆ แต่คุณภาพไม่ลดลง

7. ความไม่หวาดกลัวต่อบุคคลอื่น (Possessiveness) คือ ความคิดในแง่ดีเกี่ยวกับตนเอง เชื่อกันว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่ยากได้ ดังนั้นเมื่อเผชิญหน้ากับผู้ที่มีอำนาจสูงกว่าก็ไม่จำเป็นต้องหวาดกลัวจนเกินเหตุ

8. ความช่างสังเกต (Observation) คือ มีจิตใจที่ว่องไวต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ สามารถจำรายละเอียดได้ดี การฝึกให้เป็นคนช่างสังเกต ทำได้โดยการฝึกให้มีสติสัมปชัญญะอยู่ตลอดเวลา พยายามจำสิ่งที่พบเห็นให้ได้มากที่สุด

9. ความรู้จักกาลเทศะ (Tact) คือ มีความเข้าใจในขนบธรรมเนียมกฎระเบียบของสังคม รู้จักปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม รู้จักโอกาสอันควรว่าควรวางตนในลักษณะใด

10. ความมีปฏิภาณ (Intuition) คือ ความคิดหรือการพูด การกระทำอย่างฉับไว และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าให้ลุล่วงได้ด้วยดี การฝึกปฏิภาณไหวพริบสามารถทำได้ เช่น การฝึกวิเคราะห์ สรุปรูป เป็นหลักการหรือทฤษฎีด้วยตนเอง

สุวิทย์ ลิโนรักษ์ (2548, หน้า 21-22) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์และได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ
2. มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เชื้อกเย็น รับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจดจำรายละเอียดและจดจำผู้คนที่ตกทอดได้ถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ คิดกว้าง คิดไกล รู้ลึก รู้จริง
4. อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มง่าย ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พุดจาสุภาพ นุ่มนวล คุยสนุก เป็นผู้ฟังที่ดี และให้เกียรติกับผู้สนทนา
5. แต่งกายดี ภูมิฐานและสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ
6. เป็นผู้มีความหนักแน่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
7. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมเป็นที่น่าเลื่อมใส
8. นิสัยร่าเริง แจ่มใสเป็นมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติมั่นคง และสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
9. สามารถพูดสื่อสารได้หลายภาษา
10. เป็นนักคิด นักวางแผน ชอบและรักการอ่านหนังสือ สามารถคาดการณ์และทำงานอย่างมีกลยุทธ์
11. เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมาย ใช้ถ้อยคำหรือภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์
12. มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงในการทำงาน ชอบคิดและทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
13. มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง สมส่วน ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ
14. ริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน รู้สิ่งใดควรไม่ควร

15. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เลือกรู้และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
16. ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ ข้อบังคับ มากกว่าการปฏิบัติตามความเคยชินหรือประเพณีที่เคยทำ
17. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
18. ใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยรับฟังและให้คำแนะนำ หาทางช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถ
19. สามารถเป็นประธานและดำเนินการประชุมครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ
20. เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน
21. รู้จักการดำเนินแนวทางชีวิตที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา
22. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
23. อุทิศเวลาให้หน่วยงาน

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ และทางสังคม ด้านร่างกายต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี มีสุขภาพสมบูรณ์ รูปร่างท่าทางดี ด้านจิตใจต้องมีสมาธิ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนด้านสังคมต้องเป็นแบบอย่างที่ดี น่าเคารพนับถือ เป็นที่ยอมรับของสังคม รู้จักกาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและนักวิชาการ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530, หน้า 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันสมัย
3. มีประสบการณ์ ความสามารถ ความรอบคอบ รู้กว้างขวาง

4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการใช้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหมือนชาวบ้าน

สุเมธ แสงนิมิต (2540, หน้า 45-53) กล่าวถึง ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. คิดกว้าง
2. มองไกล
3. ใฝ่สูง
4. มุ่งความสำเร็จ

คิดกว้าง หมายถึง รู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจ วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงาน อย่างเป็นระบบ องค์ประกอบของหลักคิดกว้าง ได้แก่

1. จงคิดอย่างเจ้าของ คือ จะบริหารงานใด ๆ ในโรงเรียนก็ตามให้คิดว่าเราเป็นเจ้าของ ซึ่งถ้าคิดอย่างนี้แล้วจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ
2. จงคิดใหญ่อย่าคิดเล็ก นั่นคือ การทำงานเราต้องคิดเกินความคาดหวังเอาไว้ เมื่อผลออกมาจะเท่ากับความคาดหวังพอดี หรืออาจเกินไปเล็กน้อยถือว่าเป็นกำไร
3. จงคิดให้กว้างไกลแล้วแปลงไปเป็นแผน นั่นคือ การที่จะทำอะไรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะทำให้เป็นคนมีระบบ มีระเบียบ รู้ว่าจะทำอะไรที่ไหน อย่างไร กับใคร เมื่อไร
4. จงทำวิกฤติให้เป็นโอกาส ผู้บริหารต้องรู้จักพลิกแพลงสถานการณ์การทำงาน จากเหตุการณ์เสียเปรียบให้กลายเป็นได้เปรียบ หรือจากการเสียโอกาสเป็นได้โอกาส
5. จงทำความยากลำบากให้เป็นความสำเร็จ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้อย่างที่ถนัด
6. จงทำงานเกินเงินเดือน นั่นคือ จะต้องทั้งคิดและทำอย่างเต็มที่ทุ่มเทพลังกายพลังใจอย่างที่สุด
7. จงลงมือทำเดี๋ยวนี้และทำให้สำเร็จ อย่าพูดคำว่าเดี๋ยวก่อน หรือรอไว้ก่อน ผลักดันประกันพ่วง

มองไกล หมายถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ การมองไกลไปข้างหน้า คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ๆ คือพยายามบริหารตามสถานการณ์ ตามสภาพแวดล้อม

2. มองไปข้างหน้า คือ ต้องคิดเสมอว่าวันข้างหน้าจะเป็นอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้น

3. หมั่นคิดพัฒนาปรับปรุง อย่าหยุดนิ่ง

4. ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองไกล นั่นคือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้

5. หาผู้คิดมิตรแท้ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ รวมพลัง ยิ่งทำมาก ยิ่งเห็นจุดดีจุดเสีย แล้วจะเกิดความก้าวหน้าโดยไม่รู้ตัว

ไฝ่สูง หมายถึง ผู้บริหารต้องมีพลังแห่งความอยาก หมายความว่า อยากเป็น อยากได้ อยากไป อยากพัฒนา โดยเฉพาะยกระดับความรู้ของตนเอง ซึ่งถ้าไม่คิดแล้ว ความเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น คิดริเริ่มไม่เป็น ก็จะมาเยือน ทำให้กลายเป็นผู้บริหารแบบยุคเก่า ๆ ไป

มุ่งความสำเร็จ หมายถึง การตั้งเป้าหมายแห่งความสำเร็จไว้ก่อน มีการวางแผน ดำเนินการตามแผน ลงมือทำและทำให้สำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17-19) ระบุว่า ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่จะบรรลุมาตรฐานดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด ทฤษฎี การบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานกัน และใช้อย่างมีทักษะจึงจะประสบความสำเร็จ

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 73) ได้ศึกษาแนวคิดของแคทซ์ (Robert L. Katz) พบว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้เทคนิค วิธีการ ที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ การศึกษาอบรมทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากเพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

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

3. ทักษะเชิงมนโคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ทักษะในด้านการบริหารการจัดการ (Managerial Skills) แคมพ์ได้ชี้ให้เห็นถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีอยู่ 3 ประการ และควรที่จะเพิ่มทักษะชนิดที่ 4 ด้วย คือ ทักษะความสามารถด้านการออกแบบแก้ไขปัญหาค (Design Skill) เป็นความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาคต่าง ๆ ในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่องาน ที่มีความเสี่ยงเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (ผดุงอัมพรมณี, ม.ป.ป.)

กรมวิชาการ (2545, หน้า 37) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานคือ

1. มีความสามารถในการจัดการ
2. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีนิสัยรักการทำงาน มีความปรารถนาใ้งานที่ทำก้าวหน้า
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ
5. สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน
6. ศึกษาค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
7. รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ
8. มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง
9. ตื่นตัวและเข้าใจสถานการณ์ สามารถปรับตัวได้
10. ให้ความร่วมมือ มีใจกว้าง
11. มีความสามารถในการพูดกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น
12. เข้มแข็ง เชี่ยวชาญ รู้จักแก้ไขปัญหาคต่าง ๆ
13. มีความเป็นเลิศทางปัญญา
14. ทำงานอย่างมีคุณภาพ
15. ให้ความร่วมมือกับผู้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน
16. มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

ประมวล ชิลวงษ์ (2547, หน้า 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
2. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3. ยึดมั่นในหลักการมากกว่าบุคคล
4. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการ
5. มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน
6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน
9. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม
10. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
11. จัดระบบเอกสาร สารสนเทศได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน มีการศึกษาค้นคว้าวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการวางแผน ปฏิบัติงาน การจัดระบบเอกสาร สารสนเทศเป็นอย่างดี จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน มีทักษะในการนิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่ง ๆ ขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

งานวิจัยในประเทศไทย

อนุชิต วรรณสุทธิ (2546, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาเมื่ออาชีพในอนาคต สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ด้านความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กำหนดแนวทางในการทำงานในสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าปฏิรูป ปรับปรุงและพร้อมที่จะเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการจูงใจในการทำงาน มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สุขุม มั่นคง อดทน หนักแน่น คล่องแคล่ว ฉลาดและมีไหวพริบ ในด้านความสามารถทางวิชาการ ผู้บริหารควรมีการวางแผน กำหนดนโยบายและเป้าหมายในการทำงาน ใฝ่รู้ มีทักษะในการสื่อสาร มีการคิดพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เข้าใจระบบประกันคุณภาพ พร้อมรับการประเมินภายนอก และมีการประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารควรมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน มีความขยันและพัฒนาตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง กล่าวหาญ อดทน ซื่อสัตย์ และตรงต่อเวลา ในด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหาร ควรมีการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการพัฒนาสถานศึกษา มีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการจัดกิจกรรม ที่หลากหลายในสถานศึกษา มีการประเมินผลอย่างเป็นระบบ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2546, 86-93) ได้วิจัยการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบันและในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1) ผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบัน มีคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานในระดับมาก ทุกรายการมาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน มาตรฐานที่ 3 มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปลำดับ มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้อย่างเป็นระบบ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและ หน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ ส่วนความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบันกับคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครู พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูให้ความคาดหวังต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาสูงกว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ในสภาพปัจจุบันทั้ง 12 มาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมและรายมาตรฐาน พบว่าแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีต่อคุณลักษณะ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาพปัจจุบัน ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร ในสภาพปัจจุบันเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าของครูเกือบทุกมาตรฐาน ยกเว้น มาตรฐานที่ 7 และ 10 เมื่อทดสอบความ

แตกต่างของความคิดเห็น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในมาตรฐานที่ 2, 3 และ 11 ส่วนมาตรฐานอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน

4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 พบว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนครูมีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายมาตรฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคาดหวังต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสูงกว่าความคาดหวังของครูเกือบทุกมาตรฐาน ยกเว้นมาตรฐานที่ 2 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 9 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 1-6,8,11-12 ส่วนมาตรฐานที่ 7, 9-10 ไม่แตกต่างกัน

วาสนา หลงสมบุญ (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะตามสภาพจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านความสามารถในการบริหาร ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงตามลำดับ คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านความสามารถในการบริหาร และด้านภาวะผู้นำ ส่วนผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า แตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

บุญเลิศ ธรรมมา (2547, 112-116) ได้ทำรายงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาชีพ และด้านทักษะทางการบริหาร ตามลำดับ

2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน พบว่า

(2.1) ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2.2) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวิชาชีพ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-25 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิชาชีพมากกว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 25 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิชาชีพ มากกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

(2.3) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำและด้านคุณธรรม มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบความแตกต่างรายคู่ พบว่าครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านภาวะผู้นำและด้านคุณธรรม มากกว่าครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุวิทย์ สีนรินทร์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสั่งงานหรือการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผนและด้านการวัดและประเมินผลการเรียน

2) ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและด้านการสั่งงานหรือการอำนวยความสะดวก

3) ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริง และที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5) ข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในการบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ในโรงเรียน

ทน เสรามัญ (2549, หน้า 78-81) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูในโรงเรียนมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 และเมื่อพิจารณาจำแนกในแต่ละด้าน พบว่า คุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดอันดับแรกคือ ด้านความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน และด้านความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ตามลำดับ

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูฝ่ายวิชาการมีทัศนะคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดอันดับแรก คือ ด้านความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.99 รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน และด้านความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69 และ 4.57

ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของฝ่ายสนับสนุนการสอนที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดอันดับแรก คือ ด้านความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.59 รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ด้านความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน และด้านภาวะผู้นำในการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68, 4.55 และ 4.55 ตามลำดับ

2) การทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบทักษะของครูฝ่ายวิชาการและฝ่ายสนับสนุนการสอน ต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ทักษะของครูทั้ง 2 กลุ่ม โดยรวมและรายด้านไม่มีความแตกต่างกัน

สมชาย ยมรัตน์ (2549, หน้า 113-115) ได้ทำรายงานการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารและด้านวิชาการ

2) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครอง มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารและด้านวิชาการตามลำดับ ครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารและด้านวิชาการตามลำดับ ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความคิดเห็น โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการบริหารและด้านวิชาการตามลำดับ ผู้ปกครองมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ และด้านวิชาการตามลำดับ

3) ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง มีความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพ พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน

อเนก ไชโย (2549, หน้า 71-75) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 ตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2 ส่วน คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว ด้านบุคลิกภาพ พบว่าโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการแต่งกายสะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ มีความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์ และแข็งแรงอยู่เสมอ ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างเข้าใจ และมีเหตุผล มีพฤติกรรมที่จริงใจ น่าเชื่อถือ และแสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ มองคนในแง่ดี และรู้จักให้เกียรติ ยกย่องชมเชยผู้อื่นตามความเหมาะสม ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดี มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัวและไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจมั่นเพียร อดทน อุทิศตนในการครองตน ครองคน ครองงานอยู่เสมอ ด้านความเป็นผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความเป็นประชาธิปไตยและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความคล่องตัว เชื่อมั่นในตนเอง เกลียวลาด และมีปฏิภาณไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ พบว่างานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐ และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรแกนกลาง หลักสูตรท้องถิ่นเป็นอย่างดี งานบริหารงานบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการครองตน ครองคน ครองงาน เป็นแบบอย่างที่ดี และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมงาน ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงและเที่ยงธรรม งานการเงิน

และงบประมาณ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารควรบริหารงานการเงินและงบประมาณอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ ฐึ้ระเบียบ กฎหมายงานการเงินงบประมาณเป็นอย่างดี บริหารงานพัสดุ ครุภัณฑ์ อย่างมีคุณภาพ งานบริหารทั่วไป โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารควรอนุรักษ์ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นในชุมชนเป็นที่น่านับถือและศรัทธาของชุมชน ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความลับไว สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ ฐึ้เท่าทันสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสังคม ที่เกิดขึ้นอันมีผลต่อการบริหารงาน มีความสามารถในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

อำนาจ ปาละพันธุ์ (2549, หน้า 58-61) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านวิชาการและด้านคุณธรรมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย และมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรม ด้านวิชาการ และด้านบุคลิกภาพ โดยด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นอันดับสุดท้าย

2) วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโดยรวมและรายด้าน แตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านวิชาการ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านบุคลิกภาพ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ด้านคุณธรรม ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ แตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารไม่แตกต่าง

พิทักษ์ อุทัย (2549, หน้า 66-67) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.35 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเป็นผู้นำ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3 ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้าน คือ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเป็นผู้นำ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

พุดพิงศ์ มนตรีโพธิ์ (2550, หน้า 137-142) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานุรักษ์ เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การตัดสินใจ และความรับผิดชอบ เมื่อจำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านการตัดสินใจ ครู มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบ ประธานกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรับผิดชอบและด้านวิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาตามระดับช่วงชั้น พบว่า ระดับช่วงชั้นที่ 1-2 มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ระดับช่วงชั้นที่ 3-4 มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านการติดต่อสื่อสาร

2) เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็น โดยรวมและรายด้านทุกด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาตามระดับช่วงชั้น พบว่าในระดับช่วงชั้นที่ 1-2 และช่วงชั้นที่ 3-4 มีความคิดเห็นโดยรวมและด้านความรับผิดชอบ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรมและจริยธรรมและด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในด้านวิสัยทัศน์และด้านการตัดสินใจ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3) ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยเรียงลำดับค่าความถี่จากมากไปหาน้อย 5 อันดับ คือ ควรมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอย่างเสมอภาค ควรมีความเสียสละในการทำงาน ควรมีความรู้ความสามารถในเชิงบริหาร มีทักษะการตัดสินใจที่ดีและควรมีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย

งานวิจัยในต่างประเทศ

ยาร์โรว์และคนอื่น ๆ (Yarrow & Others, 1985, P.27-39) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่าบุคลากรผู้บริหารในโรงเรียน ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน และครู ซึ่งเป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา ควรมีลักษณะดังนี้

เจ้าหน้าที่โรงเรียน มีความยุติธรรม เข้าถึงได้ง่าย เสมอต้นเสมอปลาย มีความเกรงใจ มีความเป็นกันเอง มีปฏิภาณ มีความยืดหยุ่น ใจกว้าง และตรงไปตรงมา

ครู เข้าถึงได้ง่าย ให้ความร่วมมือและสนับสนุนช่วยเหลือนักเรียน มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ ใจกว้าง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน มีความกระตือรือร้น ให้ความเอาใจใส่นักเรียน เชี่ยวชาญในการสอนและวิชาที่สอน และมีความสามารถในการวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์

ผู้บริหารโรงเรียน เข้าถึงได้ง่าย มีความยุติธรรม ให้คำแนะนำสนับสนุนช่วยเหลือ นักเรียนและครู มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความรอบรู้ในโครงการ กิจกรรม หลักสูตร และการบริหารจัดการองค์กร มีความใฝ่ใจนักเรียน และมีการยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ

ริชาร์ดสันและคนอื่น ๆ (Richardson & Others, 1992, P.4-12) ได้วิจัยความคิดเห็นของ ครูเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์สูงสุดของครูใหญ่ใน 4 มลรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า “ความซื่อสัตย์” เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์สูงสุดและจำเป็นที่สุดของครูใหญ่ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียน และคุณลักษณะที่สำคัญต่อมาคือ การมองการณ์ไกล มีแรงบันดาลใจ เอื้ออาทร เป็นบุคคลผู้มีความสามารถและประสบการณ์สูง ฉลาดเฉลียวและไหวพริบดี รวมทั้งมี วิสัยทัศน์กว้างไกลและชัดเจน สามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าประสงค์ได้ เป็นผู้สร้างบรรยากาศ ที่ดีในโรงเรียนซึ่งเอื้อต่อการจัดโครงการและกิจกรรมของโรงเรียน ให้การสนับสนุนส่งเสริม การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้กระบวนการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ ที่ดีกับชุมชนในฐานะพันธมิตรที่เข้มแข็ง มีความยุติธรรม ใจกว้าง ตรงไปตรงมา มีความคิด สร้างสรรค์ พึ่งพาได้ กล่าวหาญเข้มแข็ง มีภาวะเป็นผู้นำสูง เด็ดเดี่ยว และเป็นอิสระในความคิด

บ็อตทอมส์และคนอื่น ๆ (Bottoms & Others, 2003, P.3) ได้ทำรายงานวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ การคัดเลือกครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพสูงให้มาบริหารจัดการโรงเรียน สรุปได้ว่า ครูใหญ่ควรมี ลักษณะดังนี้คือ เป็นผู้ที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำ เข้าใจภารกิจของ โรงเรียนและชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รู้วิธีการทำงานร่วมกับคณะครูและ บุคลากรของโรงเรียนเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ ให้การสนับสนุนครูให้ ดำเนินการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อยังประโยชน์ให้นักเรียน

แบล็คมอร์และบาร์ตี (Blackmore & Barty, 2006, P.2-19) ได้ทำรายงานการวิจัยเรื่อง เกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในระบบการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย สรุปได้ว่า ครูใหญ่เป็น ภาวะลักษณะของโรงเรียน จึงควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้คือ มีความรู้ความสามารถเหมาะสม กับ ตำแหน่งหน้าที่ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการองค์กรและการเรียนการสอน มีภาวะความเป็นผู้นำสูง มีความคิดสร้างสรรค์ ซื่อสัตย์ มีทักษะในการเจรจา และมีมนุษยสัมพันธ์ดี

คอค (Duke, 2007, P.6-8) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่หากมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้โรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ และปัจจัยหนึ่ง在那คือการโยกย้ายครูใหญ่ที่ไม่มีคุณสมบัติเหมาะสม และบุคลากรที่ไม่ให้ความร่วมมือและขาดความสามารถออกไปจากพื้นที่ และคัดเลือกครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์มาทำงานแทนคือ ครูใหญ่ที่ใส่ใจในพันธกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนา มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี สามารถเข้าถึงได้ มีการบริหารจัดการที่ดี มนุษยสัมพันธ์ดี และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี