

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
  - 2.1 ด้านวิชาการ
  - 2.2 ด้านบุคลิกภาพ
  - 2.3 ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
  - 2.4 ด้านคุณธรรม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### คุณลักษณะของผู้บริหาร

การบริหารงานใด ๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นจึงมีผู้ศึกษาคุณลักษณะที่จะเอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารไว้ ดังต่อไปนี้

โรเบิร์ต เทรวาธา (Trewatha, 1982 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538: 23) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 ด้านคือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย

2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความดีใจ ความมีจิตนาการ

3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน

4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ

ราล์ฟ เอ็ม สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948-1970 โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้เข้มแข็ง มีร่างกายเป็นสง่า
2. พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มีสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ดันตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1987 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 28) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้คือ

1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการ และการแสวงหาความรู้
3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน
4. เป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

คณีย์ เทียนพุฒิ (2536 : 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริง และมีการวางแผนและการเตรียมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง หรือเป็นนักลှอบบี้ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง
5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และมีความรับผิดชอบ
6. ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

อุทัย หิรัญโต (2525 : 15 -18) กล่าวว่า การบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์ได้ดี นั้น บุคคลที่เป็นหัวหน้าคนนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติ บุคลิกภาพดีเด่นเป็นพิเศษ มิใช่มีแต่อำนาจ บงการ หากแต่ต้องทำให้บุคคลอื่นรู้จักตัวเองในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นหัวหน้าคนควรมีคุณสมบัติที่จำเป็นดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการเขียน พุดและการพุดในที่ชุมชน
2. ต้องมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่างและกว้างขวางพอ
3. ต้องมีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. ต้องมีความกระตือรือร้น
5. ต้องมีความอดทน มานะ บากบั่น
6. ต้องมีความแข็งแรง ทางกายและจิตใจ
7. ต้องมีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
8. ต้องมีความสุขุมเยือกเย็นและถ่อมตน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 296-298) เห็นว่า คุณลักษณะเป็นสำหรับผู้แบ่งออกได้เป็น

4 ด้าน คือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (background and experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ

2. ด้านสติปัญญา และคุณภาพของสมอง (intellectual and mental qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ

3. ด้านคุณลักษณะทางกาย (physical attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (personality and interest) ได้แก่ ความกระตือรือร้น และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตายาวไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย ยิ้มได้เมื่อมีภัย มองปัญหารอบข้างเป็นเรื่องง่ายต่อการแก้ปัญหาและสามารถเลือกสรรยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่นั้น ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2539 : 190 – 191) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้หน้าที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

1.1 มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี

1.2 มีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี

1.3 มีประสบการณ์ในการบริหาร

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี

2.2 บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

2.3 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี

2.4 มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็น

ธรรม และมีอารมณ์ขัน

2.5 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือประโยชน์ส่วนตัว

### 3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

มีสติปัญญาฉลาด รู้บทบาทตน รับผิดชอบ มีความกล้า แนบเนียน เด็ดขาด กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ การจูงใจ การประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19-20) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่อง และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (strategic management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน

2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม

3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (human resource management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติ ความอึดอัดใจ ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารสามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธา

ความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปและยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว (ราชบัณฑิตยสถาน 2538 : 189)

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวของบุคคล (มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2534 : 116)

คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน จึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นลักษณะประจำตัวที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียน

เราสามารถศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนได้จากที่มันักวิชาการได้กล่าวไว้ในหลายรูปแบบ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คุณสมบัติของผู้บริหาร การศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาต่างก็ลงความเห็นว่าคุณลักษณะของโรงเรียนควรมีคุณลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ดีที่จะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ผลสำเร็จนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

แมกนุสัน (จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 23 อ้างถึงใน Magnuson,1971 ) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการ โรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดีมีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีรู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดีให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องว่างแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทร ต่อผู้อื่น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2539 : 88-89) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ออกเป็น

## 2 ด้านคือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียง และฐานะทางการเงิน

2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2545 : 97) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานนั้น จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ประการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณสมบัตินี้

### 1. คุณสมบัติทางกาย

- 1.1 ว่องไว สง่า
- 1.2 บุคลิกภาพมีเสน่ห์
- 1.3 แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม
- 1.4 เสียงพูดชัดเจน
- 1.5 อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ
- 1.6 มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ
- 1.7 สุขภาพดี

### 2. คุณสมบัติทางสติปัญญา

- 2.1 มีความสามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้
- 2.2 มีเจตคติชอบสืบสวน (inquiry)
- 2.3 ตระหนักในบทบาทของตนเอง
- 2.4 มีความสามารถในการก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล
- 2.5 มีทักษะในการปฏิบัติงาน
- 2.6 ฉลาด
- 2.7 มีความคิดริเริ่ม
- 2.8 มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก

- 2.9 มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม
- 2.10 รู้จุดอ่อนของตัวเอง
- 2.11 เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา
- 2.12 มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย
- 2.13 มีความสามารถในการวางแผนได้อย่างเป็นระบบ
- 2.14 เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2.15 ความรู้กว้างขวาง

3. คุณสมบัติทางอารมณ์

- 3.1 มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของผู้อื่น
- 3.2 แจ่มใส ร่าเริง และมีความสุข
- 3.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 3.4 มีความอิสระจากการเผชิญหน้า
- 3.5 ไม่ตื่นตื้นง่าย
- 3.6 ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาและความผิดหวัง
- 3.7 มีความหวัง
- 3.8 มีแรงจูงใจสูง

4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล

- 4.1 มีสามัญสำนึก
- 4.2 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 4.3 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
- 4.4 มีความเสียสละ
- 4.5 เป็นคนตรงไปตรงมา
- 4.6 ความยุติธรรม
- 4.7 ไม่คุยโอ้อวด
- 4.8 เป็นคนเปิดเผย
- 4.9 เป็นคนเชื่อถือได้
- 4.10 เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น
- 4.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 4.12 เป็นคนแก้ปัญหาได้ดี
- 4.13 เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง



5. คุณสมบัติทางสังคม

- 5.1 ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้
- 5.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ไม่จำเป็น
- 5.3 ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น
- 5.4 เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม
- 5.5 มีความยุติธรรมและความเสนอกภาค
- 5.6 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 5.7 เป็นความเชื่อถือของคน
- 5.8 แก้ปัญหาคนอื่นได้
- 5.9 มีความซื่อสัตย์
- 5.10 รู้ปัญหาของผู้อื่น
- 5.11 สนใจในกิจกรรมของสังคม
- 5.12 มีความอดทน
- 5.13 เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย
- 5.14 มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม
- 5.15 มีความจริงใจ
- 5.16 เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น
- 5.17 อุทิศตนเพื่องานของสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม

- 6.1 มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด
- 6.2 มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย
- 6.3 มีจริยธรรม
- 6.4 คุณลักษณะที่ดี
- 6.5 มีอุดมการณ์สูง
- 6.6 ควบคุมตัวเองได้
- 6.7 ตระหนักในตัวเองโดยผ่านทางบริการสังคม
- 6.8 เคารพตัวเอง

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 278) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไป โดยที่ผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง

2. เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม
3. เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี
4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

อภิธรรม ฦ นคร (2521 : 21-13) ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่มีสมรรถภาพทั้งทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ ดังนี้

1. สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่
  - 1.1 มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ
  - 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
  - 1.3 มีบุคลิกภาพดี
  - 1.4 มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
  - 1.5 มีศีลธรรมจรรยา
  - 1.6 ซื่อสัตย์และมั่นคง
  - 1.7 มีเหตุผล และมีความยุติธรรม
2. สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่
  - 2.1 มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
  - 2.2 มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
  - 2.3 มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
  - 2.4 มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

วิจิตร วรุตบงกุล และ สุพิชญา ธีรกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

3. มีความรู้และประสบการณ์ (knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

พินัส หันนาคินท์ (2524 : 63-67) ได้พิจารณาคูณลักษณะสำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบการงานได้พอควร

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานหรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การประชุมวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะทางวิชาชีพซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหาร และเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารงาน

ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาคุณลักษณะสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานในยุคปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 96) และภิญโญ สาธร (2523 : 352) คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
4. คุณลักษณะด้านคุณธรรม

### คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีรกุล (2523 : 79-80) มีความเห็นแตกต่างกันจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่า นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ควรจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำที่ดีด้วย และผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป (general mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหารรู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียน และทำรายงานจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสม

4. มีความจำดี (memory ability) คือ สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 61-67) มีความเห็นว่า ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการ (professional qualities) จึงควรมีคุณลักษณะทางวิชาการ ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (general education) ได้แก่ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

1.2 ความรู้ทางวิชาชีพ (professional education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์ จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนเลย ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ผู้บริหารโรงเรียนได้รับ ถึงแม้ว่าปริญาจะไม่ใช่เครื่องประกันได้ว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตามแต่ก็เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (in-service education) ครูใหญ่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการ และเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2525 : 39) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
2. ด้านความรู้ทั่วไป
3. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารนอกจากต้องมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ แล้ว มีความรู้อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรมี คือ ความรู้ทางการวิจัย เพราะการวิจัยช่วยให้ผู้บริหาร การศึกษาสามารถค้นหาความข้อเท็จจริง และแนวความคิดมาประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการบริหาร การวางโครงการ และแผนงานให้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และประหยัด การวิจัยเป็นบทบาทอันสำคัญอย่างใหม่ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำการวิจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษา หรือใช้ในการพัฒนาการศึกษา ได้ดียิ่งขึ้นอันจะเป็นผลทำให้การจัดการศึกษาของประเทศพัฒนาขึ้น

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตามสรุปข้อค้นพบจากรายงานการสังเคราะห์ เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน (กรมวิชาการ 2545 : 36-38) มีดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ มีความฉลาด สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี มีไหวพริบในการทำงาน สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

2. คุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหาร และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ก้าวทันวิทยาการและเทคโนโลยี

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม ฟลอเรส และอัลปอสต์ (จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 29 อ้างจาก Flores, 1960 and Alpost, 1967) ลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังใจ และการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น ฮิลกอร์ด (จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 29 อ้างจาก Hilgord, 1971) องค์ประกอบสำคัญของบุคลิกภาพ ได้แก่ สติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ และร่างกาย (อรุณ รักธรรม 2527 : 200)

บุคลิกภาพของคน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สักส่วน สีผิวของร่างกาย นอกจากนั้นเกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู้ และมีประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น แต่โดยความหมายของบุคลิกภาพแล้ว หมายถึง ทุกสิ่งทีประกอบเป็นตัวบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อ กิจการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม (ธนา โกมลภิส 2527 : 43)

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 40-41) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำในด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีการสมาคมดี ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเกรงใจ ซื่อสัตย์ กระตือรือร้น มีความกล้า ความร่าเริง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีอารมณ์ขัน มีกิริยามารยาทดี มีความสุภาพอ่อนโยน และมีศีลธรรมอันดีงาม

การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อกิจการงานของผู้บริหาร (วุฒิชัย จานง, 2523 : 259) โดยบุคลิกภาพที่ดีจะชวนให้ผู้อื่นศรัทธา และมีความนิยมชมชอบ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำได้ง่ายขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบจะดึงดูดใจและจูงใจคนทำให้มีมิตรภาพระหว่างกันอย่างรวดเร็ว การมีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นรากฐานให้บุคคลสร้างตัวเป็นผู้นำได้ง่าย (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 55) ดังนั้นบุคลิกภาพที่ดี นับเป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะขาดเสียมิได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 40) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านบุคลิกภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ
2. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง การเป็นผู้แต่งกายเหมาะสม มีกิริยาการแสดงออกถึงความเข้มแข็ง กระตือรือร้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มั่นคงในอารมณ์ และแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์

## คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2534 : 532) ให้ความหมายของความรู้ความสามารถ หมายถึง การจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2538 : 814) ให้ความหมายของความรู้ความสามารถ หมายถึง การมีคุณสมบัติพอที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

ดังนั้น ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จได้

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ จำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถ สติปัญญาดี และมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วพอสมควร ที่จะทำให้การบริหารงานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์

อุปสรรคขององค์กร เช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียนที่ดี จะต้องบริหารงานให้สำเร็จด้วยการ ใช้ ศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 25 - 26) ให้แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมีสติปัญญา ฉลาดและมีไหวพริบ
2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
3. การมีส่วนร่วม
4. ความสามารถในการจูงใจคน
5. ความสามารถในการตัดสินใจ
6. ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน
7. ความสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

อภิมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องอาศัย ทั้งสมรรถภาพส่วนตัวและด้านอาชีพในการบริหารงาน สมรรถภาพทางด้านอาชีพมีดังนี้

1. พื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
2. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
3. มีประสบการณ์มาก่อนอย่างเพียงพอ
4. มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

จุมพล สวัสดิชกร (2520 : 328-331) กล่าวถึง คุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหาร

ไว้ 8 ประการ คือ

1. ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการจัดองค์การ และจัดบุคคลให้เข้าทำงาน
3. ความสามารถในการติดตามและประเมินผล
4. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพและในชีวิต
6. ความมีประสบการณ์ในวิชาชีพมาก่อน
7. ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
8. ความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่



นอกจากนี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานด้านทักษะทางการบริหารที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป คือ แนวคิดของโรเบิร์ต แอล แคทซ์

(นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525 : 31 อ้างจาก Robert L. Katz, 1955) ซึ่งกล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะด้านคตินิยม (conceptual skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (technical skill)

1. ทักษะด้านคตินิยม (conceptual skill) หรือทักษะมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์กรหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ได้รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารมีกิจกรรมหลายอย่างที่ต้องใช้ทักษะด้านนี้ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการแก้ปัญหาตามข้อขัดแย้ง เป็นต้น

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human skill) หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มี อาทิเช่น การพูด การสร้างขวัญ และกำลังใจ การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

3. ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical skill) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับระเบียบ วิธีการกระบวนการดำเนินการ เครื่องมือและเทคนิคที่สำคัญของงานนั้น ๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในด้านนี้ได้แก่ การวางแผนหรือโครงการ การติดต่อสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม การจัดการหรือการอำนวยการ เป็นต้น

นอกจากทักษะสามประการดังกล่าวแล้ว คูห์นซ์และเวซริช (จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 34 อ้างจาก Koontz and Wehrhlice, 1990) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะด้านการออกแบบ (design skill) เป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้บังเกิดผลดีทักษะด้านนี้เป็นกรวางแผนอย่างชาญฉลาด มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และวางแผนแก้ปัญหาไว้ในเบื้องต้น หรือการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการออกแบบก็จะสามารถใช้การออกแบบ เพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง

มินท์ซเบิร์ก (จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 35 อ้างจาก Mintberg, 1973) มี แนวความคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521 : 47-56) ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีความรู้และทักษะโดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค (technical-managerial skills) คือ ทักษะในด้านการเงิน และบัญชี การจัดหา การบริหารงานบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน เป็นต้น

2. ทักษะในการครองคน (human-managerial skills) ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญ เป็นต้น

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (technical-educational skills) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตรและของ วิชาการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (speculative creative skills) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า ในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

นอกจากนั้น พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 68-69) ยังมีความเห็นว่า ทักษะทางการบริหารที่เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร ทักษะในด้านกลวิธีการทำงานทักษะในด้านความคิดรวบยอด และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วย

กรมวิชาการ (2545 : 37) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน คือ

1. มีความสามารถในการจัดการ
2. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
3. มีนิสัยรักการทำงาน มีความปรารถนาให้งานที่ทำก้าวหน้า
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ
5. สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน
6. ศึกษาค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
7. รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ
8. มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง
9. ตื่นตัว และเข้าใจสถานการณ์ สามารถในการปรับตัวได้
10. ให้ความร่วมมือ มีใจกว้าง
11. มีความสามารถในการพูดคุยกับผู้ร่วมงานและผู้อื่น
12. เข้มแข็ง เชี่ยวชาญ รู้จักแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
13. มีความเป็นเลิศทางปัญญา
14. ทำงานอย่างมีคุณภาพ
15. ให้ความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน
16. มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน สรุปได้ว่า หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย

### คุณลักษณะด้านคุณธรรม

นักวิชาการได้อธิบายความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้หลายท่านที่น่าสนใจสำหรับผู้บริหาร มีดังนี้

กู๊ด (Good, 1959 : 641) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ทำจนเคยชิน หรือหมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประพฤติและศีลธรรม

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524 : 10) กล่าวว่าไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดี ของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่า กระทำดีหรือพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม

กิริติ บุญเจือ (2529 : 10) คุณธรรม หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติตรงข้าม กับกิเลส

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2531 : 116) ให้คำนิยามว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดี

จึงสรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน และกระทำไป ด้วยจิตสำนึกกว่าเป็นความดี

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะด้านคุณธรรมไว้มีลักษณะ คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (2523 : 352) ให้ความเห็นไว้ว่า คุณธรรมของผู้บริหารในสังคมไทยนั้น ควรมีดังต่อไปนี้

1. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความหนักแน่น ไม่หุบเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
3. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. อ่อนหวาน อ่อนน้อม สุภาพ
6. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
7. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เกี่ยวข้อง
8. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของสังคมไทย
9. ไม่ดูค่าหรือว่ากล่าวคำพรูสวาทใด ๆ ผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
10. รู้จักถนอมน้ำใจ

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ได้กล่าวถึงคุณธรรมที่เป็น เครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ประกอบด้วย มีความยุติธรรม มีความ ซื่อสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529 : 72) ได้กล่าวถึงคุณ  
ธรรมของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. มีเมตตา กรุณาต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการที่  
จะประพฤติปฏิบัติตนคือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์  
สุจริต มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม รับผิดชอบ และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อน  
ร่วมงาน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

โสภณ ชินคำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า 1) ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหารสี่ 2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการของโรงเรียน 3) มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง 4) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 5) ใจคอหนักแน่นมั่นคง มีความประพฤติดียึดเป็นแบบอย่างได้ 6) มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ 7) สุขภาพแข็งแรง แต่งกายเหมาะสมกับโอกาส สะอาดเรียบร้อย

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ในองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ความเป็นผู้นำและเทคนิคการประชุมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ลำดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่เป็นจริงเรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความเป็นผู้นำ คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ เทคนิคการประชุม บุคลิกภาพและความรู้ความสามารถสำหรับที่พึงประสงค์ คุณธรรม ความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำและเทคนิคการประชุม ตามลำดับ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มี เพศ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานปรากฏว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูที่มีเพศต่างกัน โดยส่วนรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงโดยส่วนรวม ด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ คุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านเทคนิคการประชุมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนน้อยกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป ส่วนที่พึงประสงค์ทั้งโดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สำหรับครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดกลางต่างกันพบว่า ที่เป็นจริงโดยส่วนร่วม บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถและเทคนิคการประชุม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดต่ำกว่า 12 ห้อง ขึ้นไป ส่วนด้านคุณธรรม มนุษย์สัมพันธ์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อูวรรณ ธิรศัตยวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความต้องการของครู อาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดภูเก็ต 1) ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความต้องการของครูอาจารย์เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต ในด้านมิติมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และในด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับสูง 2) ครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ต ที่มีเพศต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในด้านมิติมุ่งงานและด้านมิติมุ่งสัมพันธ์ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภูเก็ตที่มีอายุต่างกัน มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ในด้านมิติมุ่งงานและด้านมิติมุ่งสัมพันธ์โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุทัศน์ อนุพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในทัศนะของกรรมการ โรงเรียน และครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 11 การวิจัยปรากฏผลดังต่อไปนี้ (1) กรรมการโรงเรียนและครูอาจารย์มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร และระดับมากที่สุด ในข้อ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบ (2) กรรมการ โรงเรียนและครูอาจารย์ทั้งในแต่ละจังหวัดและโดยรวมของเขตการศึกษา 11 มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน (3) กรรมการโรงเรียน และ ครูอาจารย์ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ใน 2 ด้าน คือ ด้านความสามารถทางการบริหาร และด้านความเป็นผู้นำ (4) กรรมการโรงเรียนและครูอาจารย์ในโรงเรียน ขนาดเล็กและในโรงเรียนขนาดกลางมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านบุคลิกภาพ กรรมการ

โรงเรียนและครูอาจารย์ ในโรงเรียนขนาดกลางและในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านคุณธรรม

อุมาพร บุญญาวิโรจน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล น้อยที่สุด ร้อยละ 10.76 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เพศหญิง ร้อยละ 54.04 เพศชาย ร้อยละ 45.96 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 39.33 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 37.69 และส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดนครราชสีมา ร้อยละ 36.54 2) สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล ต่างเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ควรจะมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านสมรรถนะด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านสถานภาพ 3) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในภาพรวมของเขตการศึกษาภายในแต่ละจังหวัด และระหว่างจังหวัด พบว่า ในภาพรวมของเขตการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม คือผู้บริหารเทศบาล ผู้ปกครอง และครูโรงเรียนเทศบาล มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายจังหวัดจะพบว่า ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่มในจังหวัดยะลาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทุกด้านไม่แตกต่างกัน จังหวัดปัตตานี ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันในด้านสมรรถนะ โดยความเห็นชอบของกลุ่มผู้บริหารเทศบาล และกลุ่มครูโรงเรียนเทศบาลสูงกว่าของกลุ่มผู้ปกครอง จังหวัดนครราชสีมา ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันทั้ง 6 ด้าน โดยความเห็นของกลุ่มครูโรงเรียนเทศบาลสูงกว่ากลุ่มผู้ปกครองทุกด้าน ความเห็นของกลุ่มตัวอย่างในด้านความสำเร็จแตกต่างกันทั้ง 4 จังหวัด เช่นกัน จังหวัดปัตตานีสูงกว่าจังหวัดสตูล จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดยะลาส่วนด้านสถานภาพก็แตกต่างกัน จังหวัดปัตตานีสูงกว่าจังหวัดยะลา จังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดสตูล โดยภาพรวมเห็นแตกต่างกันเพียง 3 จังหวัด คือจังหวัดปัตตานีสูงกว่าจังหวัดยะลา และจังหวัดนครราชสีมา 4) การกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในทัศนะของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหารเทศบาล กลุ่มครูโรงเรียนเทศบาล โดยการให้ผู้บริหารโรงเรียน ให้ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ชื่นชอบของบุคคลในสังคมเป็นแบบอย่างที่ดีในความมรรยาธ มีเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในสังคม ด้านสถานภาพ ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียน มีสภาพจิตใจมั่นคงควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์



ต่าง ๆ ได้ดี สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รู้ถึงความต้องการและความสนใจของเพื่อนร่วมงาน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

เอดมอนสัน และคนอื่น ๆ (Edmonson, and Others 1955 : 79-81) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปได้ว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรม เป็นผู้มีความคิดกว้างไกลมีความสามารถเชิงบริหาร มีความสามารถกระตุ้นผู้อื่นมีความสนใจบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้ในวิชาชีพ มีอุดมการณ์ในอาชีพ

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78-91) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะด้านส่วนตัว สรุปคุณลักษณะทั้งสองด้าน ได้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ มีดังนี้ มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาอาชีพอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน มีความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผน และจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว มีดังนี้ มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรมมีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ใช้สติ ไม่ใช่อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สมิธ (Smith, 1974 : 953) ได้วิจัยเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมของครูใหญ่ ในการทำงานพบว่า พฤติกรรมของครูใหญ่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นมี 15 ประการสำคัญ ๆ ในอันดับแรก คือ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและกรรมการโรงเรียน การวางแผนและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน การสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างบ้านและโรงเรียนและการกระตุ้นให้ครูมีพัฒนาด้านอาชีพ

เอคคานต์ (Eckhant, 1978 : 562-563) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน และพบว่า ความต้องการของครูใหญ่ 10 ลักษณะแรก คือ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงในอารมณ์ มีทักษะในการตัดสินใจ

มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรม มีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานในสถานศึกษาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการร่วมดำเนินการกับบุคคลอื่นทั้งภายในสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ การเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความรู้ลักษณะที่สามารถทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานและด้านคุณธรรมซึ่งอาจเป็นคำตอบและเป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่ดี ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหาร โรงเรียน อันจะนำไปสู่การสร้างความเข้าใจอันดี ระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหาร โรงเรียนให้มีการร่วมมือร่วมใจกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อไปในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี