

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูป การศึกษาตามทัศนะของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตาม ลำดับ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
3. บทบาท หน้าที่ และภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา
4. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
  - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำ
  - 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ
5. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 5.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
  - 5.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
  - 5.3 คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ
  - 5.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

#### การบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

ความเป็นมาของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 6-7)

การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมี ประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ

เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา และการศึกษาดังปรากฏในบทบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า“มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ ในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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

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

**วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 11)**

1. เพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว ให้สามารถบริหารจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพตามหลักการกระจายอำนาจและการบริหารที่โรงเรียนเป็นฐาน

2. เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

**สิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล**

ความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา นอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ยังมีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดทั้งกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น สถานศึกษาจะดำเนินการต่างๆ ได้ ต้องอยู่ในกรอบของอำนาจและหน้าที่ ตามกฎหมายและวัตถุประสงค์การจัดตั้งสถานศึกษาเท่านั้น ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นๆ โดยได้กำหนดให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ของทางราชการรวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ ของสถานศึกษา

ในการดำเนินกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก มาตรา 39 แห่งกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทน ของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในนามของสถานศึกษาตาม วงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาได้รับมอบหมาย หรือตามระเบียบบริหารการเงินของสถาน ศึกษา เป็นต้น ฉะนั้นผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคล เช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยที่กำหนดอำนาจหน้าที่อธิการบดี ให้เป็นผู้แทนของมหาวิทยาลัยในกิจการทั่วไป ซึ่งมีฐานะเป็นผู้แทนนิติบุคคลตามสถานที่กฎหมายกำหนด

นอกจากนี้ มาตรา 44 วรรคหนึ่ง และมาตรา 45 วรรคหนึ่ง แห่งกฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจและการมอบ อำนาจของส่วนราชการที่เกี่ยวข้องให้แก่สถานศึกษาเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา สถานศึกษามีความอิสระและคล่องตัว

#### **แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**

สถานศึกษานิติบุคคลย่อมมีสิทธิหน้าที่หรืออำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบ วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งที่กำหนดไว้ในกฎหมายคือเป็นส่วนราชการที่มีสภาพเป็นนิติบุคคล ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิต ใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นได้ สถานศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษารับผิดชอบต่อตามที่กำหนดไว้ให้เป็นอำนาจ หน้าที่ของสถานศึกษาโดยตรงเช่นเดียวกับสถานศึกษาไม่เป็นนิติบุคคล ส่วนอำนาจหน้าที่ ที่เพิ่มขึ้นในฐานะนิติบุคคล กำหนดไว้ในมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ที่กำหนดให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติ บุคคลมีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุง รักษา ใช้จ่าย และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษาที่เป็นราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัด

หารายได้จากการบริหารสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมสถานศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายดังกล่าว นอกจากจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ถือปฏิบัติแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการ หรือบริหารงานทั้งงานวิชาการ งานประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไปให้มีประสิทธิภาพโดยยึดหลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) ที่ยึดทั้งหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เป็นเครื่องมือในการนำวิสัยทัศน์ และนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้นสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวม และจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ใช้การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วนถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลที่อยู่ภายใต้กฎหมายมากกว่าสถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล ดังนั้น ในการบริหารงานผู้อำนวยการสถานศึกษาในฐานะผู้แทนนิติบุคคลจึงควรระมัดระวังเพราะอาจถูกฟ้องร้องกรณีไม่ปฏิบัติตามกฎหมายแล้วทำให้ผู้อื่นเสียหาย ต้องระมัดระวังในการทำนิติกรรมสัญญาต้องรับผิดชอบฐานละเมิด โดยเฉพาะกาะละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อ สิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษา ในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบการตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีการควบคุม รักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

### ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มิชอบขาดและมีความสำคัญยิ่งในการบริหารของหน่วยงาน การบริหารหรือการจัดการใด ๆ จะสามารถดำเนินได้ด้วยดีมีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือคุณลักษณะหลายประการ เมื่อโลกและสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากและรวดเร็ว การบริหารและตัวผู้บริหารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร และคำว่าผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

ธีระ รุณเจริญ (2521 : 146) ผู้บริหารโรงเรียนคือ ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าครู อาจารย์และใช้ความรู้ ความสามารถดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ

วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครูและบุคคลอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

พนัส หัสนาคินทร์ (2524 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีมาจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ภิญโญ สาร (2526 : 192) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารงานการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาคือ ผู้จัดการและผู้รับผิดชอบการดำเนินการต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานบริหารในระดับโรงเรียนในระดับท้องถิ่น หรือชุมชน หรืออำเภอหรือระดับจังหวัดเรื่อยไปจนถึงระดับส่วนกลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง อธิบดี ไปจนถึงปลัดกระทรวง

ชัยฤกษ์ วราวิทยา (2526 : 1) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารงานคือการประสานงานผลประโยชน์ของสถาบันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และยังผลให้การทำงานบรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 75) ผู้บริหารโรงเรียนคือบุคคลที่มีคุณลักษณะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียนหรือในหมู่คณะ

4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารตามนโยบาย ให้บรรลุจุดหมายทั้งโรงเรียนและ

สุเมธ แสงนันท (2540 : 45) ได้กล่าว ถึงผู้นำผู้บริหารยุคใหม่ไว้ว่า ผู้บริหารคือบุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ได้รับการยกย่องมอบหมายให้ป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจในแทนกลุ่มหรือเป็นผู้ดำเนินการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มีอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตน
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหาร 3 ประการนี้ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้านคือ

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

จากแนวคิดและทัศนะของนักการศึกษาดังกล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษาที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้รับผิดชอบในการศึกษาควบคุมดูแลปกครอง บังคับบัญชาคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายของโรงเรียนได้ดีมีประสิทธิภาพ เพราะหากผู้บริหารโรงเรียนไม่มีความสามารถ ขาดสำนักความรับผิดชอบ ไม่มีความเป็นผู้นำแล้ว ย่อมเป็นผู้บริหารที่ขาดคุณภาพ ทำให้องค์กร หรือหน่วยงานโรงเรียนประสบกับความสำเร็จน้อยที่สุดในที่สุด

Rajabhat Mahasarakham University

### บทบาท หน้าที่ และภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารโรงเรียนคือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ซึ่งมีการจำแนกเป็นหมวดหมู่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน ตามโครงสร้างของการจัดองค์กร ตามระบบการศึกษาและตามแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ที่สำคัญต้องใช้ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นหัวหน้าใช้อำนาจและตำแหน่งที่มีในการบริหารจัดการให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่และภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้ คือ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 16) การบริหารการศึกษาที่จัดขึ้นในโรงเรียนนั้นเป็นภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนและครู ที่จะต้องร่วมกันดำเนินการจัดการ เลือกสรร และควบคุมสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนในด้านต่าง ๆ นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถให้แก่เด็กและเยาวชน เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีมีประสิทธิภาพในสังคม สมดังเจตนารมณ์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

ภิญโญ สาธร (2526 : 172-713) ได้กล่าวสรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำหน้าที่ในการบริหารงาน คือ งานการสอนและการพัฒนาหลักสูตร งานบริหารกิจการนักเรียน

งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบุคลากรในโรงเรียน งานอาคารสถานที่ งานจัดองค์กรและ  
โครงสร้างของโรงเรียน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ของโรงเรียนประถมศึกษา

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 179-183) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทของ  
หัวหน้าสถานศึกษา ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ซึ่งอาจจะกระทำในลักษณะดังนี้
  - 1.1 รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาชีพตน
  - 1.2 ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพตน
  - 1.3 ถือว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนอยู่เหนือกว่าจุดหมายตน
  - 1.4 รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
  - 1.5 เป็นผู้มีความคุณธรรม จริยธรรม
  - 1.6 มีความเชื่อมั่นในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
  - 1.7 รู้จักวิธีการขอรับคำปรึกษาจากผู้อื่น
  - 1.8 ห่วงใยในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
  - 1.9 ศรัทธาในอาชีพตน

2. สร้างความสามัคคีอันดีกับชุมชน เพราะ โรงเรียนเป็นสถาบันที่เป็น

ส่วนหนึ่งของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นหัวหน้าสถานศึกษาต้องจัดและให้บริหาร  
แก่สังคม เพื่อสังคมจะได้ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียน เป็นผู้นำใน  
การจัดการเรื่องมือการสอนและการวิจัย จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการกระบวนกรการเรียน  
การสอนรวมทั้งสนใจงานวิจัยใหม่ๆ ที่ชาญฉลาด และหมั่นวิเคราะห์ตนเองว่าขณะนี้ ตนเอง  
มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง และเมื่อทราบแล้วก็จะคอยปรับปรุง เพิ่มเติมส่วนที่บกพร่องและ  
เสริมจุดเด่นให้เข้มแข็งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 : 12-14) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร  
โรงเรียนว่า จะต้องมองในเชิงหน้าที่โดยส่วนรวม ที่กำหนดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติและงานหน้า  
ที่ของความเป็นผู้นำโดยส่วนรวม คือ

1. หน้าที่ที่จะต้องประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ด้วยกันอย่างสามัคคี
2. หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

กลมเกลียว

และองค์การ

3. หน้าที่ที่จะต้องอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มและสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดแก่กลุ่มเพื่อให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

ธีรวุฒิ ประทุมรัตน์และคนอื่น (2530 : 95) การดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน คือการทำงาน วางแผน การจัดแผนงาน การจัดบุคลากร การวินิจฉัยสั่งการ การประสานงาน และการจัดงบประมาณเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2532 : 10-11) ได้เสนอแนวความคิดในการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานในโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด อย่างประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและจัดความซ้ำซ้อนต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด

2. ยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ กล่าวคือ

2.1 มุ่งยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์

2.2 ปลูกฝังคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่นักเรียนเช่น ความมีวินัย

ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ การทำงานเป็นกลุ่ม ความขยันหมั่นเพียร การประหยัด การใฝ่หาความรู้ สร้างเสริมให้นักเรียนมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง เป็นต้น

Rajabhat Mahasarakham University

2.3 ปฏิบัติงานในโรงเรียนทุกงาน โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลัก ส่วนงานอื่นจะปฏิบัติมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสำคัญของแต่ละงาน จุดมุ่งหมายของการประถมศึกษาความจำเป็นและความต้องการ ตลอดจนทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้ต้องมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนเป็นสำคัญ

2.4 ปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการการบริหารโรงเรียน 4 อย่างคือ

2.4.1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

2.4.2 การวางแผน

2.4.3 การดำเนินการตามแผน ได้แก่ การกำกับ ติดตาม และนิเทศงาน

2.4.4 การประเมินผลงาน

3. เน้นการบริหาร โดยให้บุคคลในโรงเรียนมีส่วนร่วม เช่น การเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ เป็นต้น

4. ใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เช่น

4.1 การจัดระบบข้อมูลในโรงเรียน

4.2 การใช้ภาวะผู้นำ



- 4.3 การนำการประชุม
- 4.4 มนุษยสัมพันธ์
- 4.5 การตัดสินใจ
- 4.6 กระบวนการกลุ่ม
- 4.7 การนิเทศการศึกษา
- 4.8 การประชาสัมพันธ์ในโรงเรียน
- 4.9 การสร้างขวัญและกำลังใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2539 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษา ตามมาตรา 30(ข) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือวิทยาลัยและตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งข้าราชการครูในสายงานนี้ปฏิบัติงาน ในลักษณะงานที่เกี่ยวกับวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแลและการ นิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและการประเมินผล งานด้านวิชาการ การปกครองธุรกิจการ หรืองานบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวข้อง

ฮัลเคลล์ (Husskell. 1963 : 24-26) กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารมีหลาย ประการด้วยกัน คือ

1. ให้ผู้ร่วมงานตั้งใจและสนใจต่อวัตถุประสงค์ของงาน
2. ให้ผู้ร่วมงานริเริ่มและกระตือรือร้นต่องาน
3. ให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสะดวกและรวดเร็ว
4. ให้การร้องทุกข์ได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรม

สมอลล์ (Small. 1974 : 21-22) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษา ทั่ว ๆ ไปไว้ 10 ประการ โดยพิจารณาจากหลักการของการพัฒนาที่ว่า การพัฒนาคือการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ
2. ผู้กระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครูอาจารย์ และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ให้เป็นไปใน ทิศทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการ ให้ครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับมาจาก ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานให้งานต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือยับยั้ง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นชักจูงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและในขณะเดียวกัน ผู้บริหารในสถานศึกษาก็เป็นผู้ขัดขวาง ยับยั้งการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูอาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉยในบางครั้ง เมื่อเห็นว่าการกระทำตัวเป็นคนกลางหรือวางเฉยก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย บทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาทั้ง 10 ประการ ตามที่กล่าวข้างต้นนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารในสถานศึกษา มีบทบาทโดยตรงต่อการอำนวยความสะดวกหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายและให้สถานศึกษาได้รับการพัฒนา จากบทบาทเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารในสถานศึกษาจะมีหน้าที่ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างไร

จากความหมายของการบริหาร โรงเรียนที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัย จึงสรุปความหมายและความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้ 2 ลักษณะ คือ การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถ โดยการศึกษารวหรือฝึกฝนตนเองหรือการบริหารที่ดี ต้องมาจากวิชาการ มีกฎเกณฑ์ ทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ และการบริหารเป็นเรื่องของศิลปะ ซึ่งหมายถึงการบริหารต้องอาศัยความรู้ ความสามารถในการจัดการ ผสมกลมกลืนกับการใช้ปฏิภาณ ไหวพริบ และประสบการณ์

ซึ่งนักบริหารหรือผู้ที่ เป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องสามารถปฏิบัติให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารในยุคปัจจุบันปรัชญาของการบริหารมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการมองการบริหารในเชิงปรัชญาไปสู่การบริหารในเชิงสภาพข้อเท็จจริง เนื่องจากปัจจุบันมนุษย์ต้องประสบหรือเผชิญกับปัญหาอยู่เสมอ การเลือกทางออกที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาทางการบริหารจึงถือ ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุด (There is none one best way) แต่สถานการณ์ต่างหากที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้บริหารควรจะใช้การบริหารแบบใด ดังนั้นการบริหารในยุคนี้จึงมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และเป็นส่วนขยายของทฤษฎีระบบว่า ทุก ๆ ส่วนจะต้องใช้การตัดสินใจอย่างละเอียด บางครั้งต้องคำนึงถึงเป้าหมายหรือผลผลิตของการเป็นหลัก การบริหารที่ดี ต้องอาศัยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดในการตัดสินใจ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ . 2541: 18)

### ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

เมื่อตระหนักถึงความสำคัญและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลและส่งอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณลักษณะที่ดีที่พึงประสงค์จึงจะเป็นผู้นำการจัดการศึกษาในสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายและเกิดประสิทธิผลได้ มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้อธิบายลักษณะผู้บริหารแตกต่างกัน โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ไว้หลายลักษณะ ดังนี้ คือ

เดือนใจ แวงงาม (2534 : 57 - 58) กล่าวว่า ผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่กำหนดไว้ อาจจะเป็นผู้เดียวกันที่มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือจุดหมายปลายทางของหน่วยงาน แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำอาจจะไม่ใช่ผู้บริหารโดยตำแหน่งก็ได้ แต่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลในฐานะเป็นผู้ชักนำบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารในด้านบทบาท มีดังนี้

1. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงงาน ผู้นำมักจะเป็นตัวการสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในหน่วยงานเพราะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ จำนวนมาก แต่ผู้บริหารอาจจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงสิ่งใด ๆ ง่ายนัก เพราะมีบทบาทหน้าที่ในการธำรงรักษาให้หน่วยงานมีความมั่นคง และดำเนินงานตามนโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร

2. บทบาทในการรับผิดชอบงาน ผู้นำไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบงาน หรือจะต้องมี ตำแหน่งสูง แต่ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดในหน่วยงาน จึงต้องรับผิดชอบต่อทุก ๆ อย่างเกี่ยวกับงานเสมอ

3. บทบาทในการสร้างค่านิยมประชาธิปไตย ผู้นำได้อำนาจจากการตัดสินใจของตนเองและการตกลงยินยอมของกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ส่วนผู้บริหารได้อำนาจจากองค์การ หรือจากตำแหน่งเป็นทางการ ซึ่งมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การกำหนดไว้อย่างชัดเจน บุคคล ที่เป็นผู้บริหาร อาจได้รับการแต่งตั้งมาจากผู้ที่ไม่มียุทธิพลต่อคนอื่น ๆ ในองค์การเลยก็ได้ แต่หลังจากได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารแล้ว มักจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้น และในที่สุด ก็อาจจะกลายเป็นผู้นำได้

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2542 : 152 - 156) กล่าวถึง คำว่า “ผู้นำ” กับ “ผู้บริหาร” มักจะใช้ร่วมกันหรือแทนกันบ่อย ๆ แต่ที่จริงแล้ว คำทั้งสองนี้มีความหมายแตกต่างกัน เพราะ บทบาทหน้าที่ของ “ผู้นำ” คือ กำหนดจุดมุ่งหมายหลักหรือภารกิจสำคัญขององค์การ และสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือภารกิจเหล่านั้น ส่วน “ผู้บริหาร” มีบทบาท คือ ดำเนินงานตามภารกิจหรือกลยุทธ์นั้น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ในขณะที่ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทาง (Create the Vision) ผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิถีทางที่นำไปสู่จุดหมายนั้น (Means of Achieving the End)

นอกจากนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผู้นำ และภาวะผู้นำเป็นไปอย่างกว้างขวาง และได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากนักจิตวิทยาองค์การ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถสรุปได้หลายทัศนะ ซึ่งแต่ละทัศนะก็อาจแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542 : 153 - 158)

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำ (Trait Approach to Leadership)

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้มีสมมุติฐานว่า คุณลักษณะเด่น (Key Traits) ด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดทางสภาวะผู้นำและบุคคลที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ก็จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ แนวคิดนี้ เรียกว่า ทฤษฎีบุคคลสำคัญ (The Great Person Theory) มุ่งศึกษาเพื่อที่จะตอบคำถามว่า ผู้นำคนสำคัญต่าง ๆ ของโลก เช่น พระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์น ฯลฯ ว่ามีคุณลักษณะอะไรบ้าง เพื่อศึกษาคุณลักษณะร่วมและปัจจัยบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

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

บาร์นาร์ด (Barnard. 1995 : 153) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล จากตัวแปรด้านความก้าวร้าว ความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความกระตือรือร้น การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา และความมั่นใจในตนเอง ส่วนลักษณะทางร่างกายและความก้าวร้าวไม่ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล

ผลการศึกษาค้นคว้าที่สำคัญเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำและประสิทธิผลของงาน ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าของ เบิร์นส (Burns. 1987 : 154) ได้สรุปจากผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะบุคลิกภาพ 13 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่ามีคุณลักษณะ 6 ประการ ซึ่งสำคัญสูงสุดต่อความมีประสิทธิภาพของงาน ได้แก่

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability)
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement)
3. สติปัญญา (Intelligence)
4. การตัดสินใจ (Decisiveness)
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self - assurance)
6. ความคิดริเริ่ม (Initiative)

การศึกษาค้นคว้าของ เซอร์จิโอวานี (Sergiovani. 1983 : 144) ได้สรุปลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านการบริหารจากผลการวิจัยต่าง ๆ พบองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้านคือ

1. ด้านคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย
  - 1.1 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
  - 1.2 การปรับตัวให้เข้ากับปทัสถานของกลุ่ม (Adjustment or Normality)

- 1.3 พฤติกรรมเชิงรุกและการรุกรานรักษาผลประโยชน์ (Aggressiveness and Assertiveness)
- 1.4 การมีอำนาจเหนือผู้อื่น (Dominance)
- 1.5 การมีอารมณ์ที่สมดุลและสามารถควบคุมอารมณ์ (Emotional Balance and Control)
- 1.6 ความเป็นอิสระและเป็นตัวของตัวเอง (Independence or Nonconformity)
- 1.7 ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (Originality and Creativity)
- 1.8 ความมีคุณค่าในตนเอง มีจริยธรรม (Personal Integrity and Ethical Conduct)
- 1.9 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence)
2. ด้านความสามารถ ประกอบด้วย
- 2.1 สติปัญญา (Intelligence)
- 2.2 การใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจ (Judgment and Decisiveness)
- 2.3 ความรู้ (Knowledge)
- 2.4 ความคล่องในการใช้ภาษาพูด (Fluency of Speech)
3. ด้านทักษะทางสังคม ประกอบด้วย
- 3.1 ความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือ (Ability to Enlist Cooperation)
- 3.2 ความสามารถในการบริหาร (Administrative Ability)
- 3.3 ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperativeness)
- 3.4 ความเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางและมีเกียรติยศ (Popularity and Prestige)
- 3.5 ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability)
- 3.6 ความมีส่วนร่วมในสังคม (Social Participation)
- 3.7 การรู้จักกาลเทศะและมีความเป็นนักการทูต (Tact and Diplomacy)
- การศึกษาค้นคว้าของแฮร์ริส (Harris, 1989 : 23) ได้สรุปผลการค้นคว้าเกี่ยวกับบุคลิกภาพผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานในภาคธุรกิจจากนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่ง

ทำให้ ได้รับคำตอบที่กระชับมากขึ้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ บางประการ เป็นตัวแปรร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้นำ ได้แก่

1. การมีแรงผลักดันภายใน (Drives) หมายถึง ความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังงานมาก มีความจำดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  2. มีความซื่อสัตย์และมั่นคง (Honest and Integrity) หมายถึง ความซื่อตรง เชื่อถือได้ และเปิดเผย ไม่มีลัทธิลอบคมนาัย
  3. การมีแรงจูงใจที่จะใช้ภาวะผู้นำ (Leadership Motivation) หมายถึง ความปรารถนาที่จะใช้อิทธิพลของตนกับบุคคลอื่น เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จร่วมกัน
  4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self - confidence) หมายถึง ความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้
  5. ความสามารถทางสติปัญญา (Cognitive Ability) หมายถึง ความฉลาด สามารถที่จะผสมผสานหรือบูรณาการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ และแปลความข่าวสารเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง
  6. ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง มีความรู้ดีในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในองค์การ รวมทั้งรู้เทคนิควิธีที่สำคัญ
  7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง ความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำกับสิ่งที่มีอยู่เดิม และมีคุณค่ามากกว่า
  8. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับความต้องการของผู้ตามและความต้องการในแต่ละสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
- ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่บ่งชี้ถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามผลการวิจัยของนักวิชาการมีหลายประการ เช่น ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น ความซื่อสัตย์ ความมั่นใจในตนเอง ความริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น เป็นต้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Theories of Leadership)

เบสส์ และอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 : 111 - 112) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งศึกษาหาแนวทางที่จะอธิบายแบบพฤติกรรมของผู้นำ และหาความสัมพันธ์ระหว่างแบบพฤติกรรมของผู้นำกับการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะจำแนกประเภท

ของผู้นำเป็นสองขั้วที่ตรงข้ามกัน คือ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership หรือ Participative Leadership) และภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) แนวคิดที่สำคัญ คือ แนวคิดของนักวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ โดยในช่วงต้นปี ค.ศ.1965 นักวิจัยในหน่วยงานวิจัยทางธุรกิจของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ได้ทำการวิจัยศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรหลาย ๆ แบบ เพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมผู้นำในการอำนวยการให้ ผู้ตามทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยครั้งนี้ สรุปว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจำแนกเป็น 2 มิติ คือ เน้นงาน (Initiating Structure) และการเน้น ผู้ปฏิบัติงาน (Condiration)

จากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำที่นักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารอาจมาจากบุคคลคนเดียวกันก็ได้ ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ เป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะการเป็นผู้นำสูงทั้งที่เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถ และทักษะทางสังคม

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาม

ผู้บริหาร หรือผู้นำ หรือผู้จัดการองค์กร หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงานราชการ หรือหน่วยงานเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้งการจัดองค์กรแม้จะไม่ถูกต้อง เรียบร้อยอยู่บ้างก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์กรจะถูกต้องและดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมจะสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น จึงถือว่าผู้บริหาร หรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีพฤติกรรมในการนำที่ถูกต้องและเหมาะสม เพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์กร ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพ (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2539 : 247) ซึ่งลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หรือผู้นำนั้นประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร



### 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้น พื้นฐานที่พึงประสงค์ ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์สมรรถภาพทางร่างกาย อารมณ์  
พฤติกรรมที่เป็นลักษณะนิสัยประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ ศรัทธา และคูดี  
(Good Personality) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหาร มีนักวิชาการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับ  
การศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ด้าน  
บุคลิกภาพไว้ ดังต่อไปนี้

อรุณ รักธรรม (2537 : 198 - 202) ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำหรือ  
ผู้บริหารที่ดี ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
3. เป็นผู้มี ความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มี ความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มี ความแนบเนียน มีกริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มี ความซื่อสัตย์
7. เป็นผู้มี ลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มี ความอดทน
9. เป็นผู้มี ความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มี ความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มี ความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มี ความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มี ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มี ความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

ประถม แสงสว่าง (2538 : 79 - 82) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือ  
ผู้บริหารไว้ ดังนี้

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

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของ  
ผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

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

จากคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารดังที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหาร  
สถานศึกษา ควรมีบุคลิกภาพที่ดีทั้งทางร่างกาย ทางวาจา เช่น สมรรถภาพร่างกาย ลักษณะ  
ท่าทาง ท่วงทีวาจา การแต่งกาย กิริยามารยาท การรู้จักวางตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะมี  
ความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเป็นประชาธิปไตย มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี  
สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและสามารถควบคุมอารมณ์ได้

## 2. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารที่พึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำสูง ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างจากลักษณะของผู้บริหาร นักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความหมายและความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร ดังนี้

ภิญโญ สาร (2536 : 254) ได้ให้ความหมายของผู้นำโดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ ของผู้นำคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลสามารถจูงใจให้คนปฏิบัติตาม ความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือ ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกภายในกลุ่มนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนเดียวกันก็ได้แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็น ผู้อื่นที่ไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือตาม คำสั่งของเขาทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สนอง เครือมาก (2537 : 131) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

สมยศ นาวิการ (2539 : 400 - 401) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการสั่งการ และการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม แสดงให้เห็นว่า

ประการแรก ความเป็นผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากปราศจากผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติของความเป็นผู้นำของบุคคลจะไม่มีความหมาย

ประการที่สอง กระบวนการของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดสรรอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำสามารถสั่งการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกของกลุ่ม นั่นคือ สมาชิกของกลุ่มจะถูกบังคับหรือเต็มใจเชื่อฟังการสั่งการของผู้นำ สมาชิกของกลุ่ม ไม่สามารถสั่งการกิจกรรมของผู้นำได้

ประการที่สาม คำนิยามได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตาม หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่มีต่อ กฎหมาย หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

สมพงษ์ เกษมสิน (2539 : 235) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารนั้นอาจเป็นคนคนเดียวกัน หรือคนละคนก็ได้ ลักษณะที่ต่างกันอยู่เล็กน้อยระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร ก็คือ ผู้นำมักเป็นตัวละครสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ง่าย เพราะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือจิตใจบุคลากรอื่นเป็นจำนวนมาก และไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบตำแหน่งสูง ๆ แต่ผู้บริหารนั้นในฐานะดำรงตำแหน่งบริหารทำให้ต้องคิดมาก ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรลงไป ผู้บริหารมุ่งรักษาความมั่นคงของหน่วยงาน มีหน้าที่วางโครงการ กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ และรวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานทุกคนในหน่วยงาน กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) แต่ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงของ หน่วยงาน (Maintaining Organization Security) จึงยากที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรหรือหน่วยงานทุกประเภทควรมีทั้งผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นคนคนเดียวกันหรือต่างคนก็ได้ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หรือหน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้า

บาร์นาร์ด (Barnard. 1995 : 92 - 102) ให้ความเห็นว่า คนที่จะเป็นผู้นำมีความ จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์พิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้อีก 5 ประการ เป็นการเพิ่มเติมจากลักษณะอย่างอื่นคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) คุณสมบัตินี้มีได้ หมายถึงสุขภาพดี แม้ว่าสุขภาพดีจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว แต่ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอ ที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือการทำงานต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักตลอดเวลานาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปริปาก หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ความคล่องตัวว่องไวแจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้นาน เรียนรู้ได้ตลอด

เวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคคลอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้น ความทนทานจึงจำเป็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้ถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง ก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้โดยทันทั่วทั้ง ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงตอบรับ เห็นด้วย หรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหาย แก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายุ่งยากใจ

3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ความสามารถนี้ถ้าผู้นำขาดเสียแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตามยากที่จะนำคนจำนวนมาก ๆ ได้ยากที่จะทำงานได้สำเร็จ เพราะงานของหน่วยงานจะดำเนินไปได้ก็โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถ ชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตน ได้เท่านั้นที่จะได้รับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะโดยไม่เสียงาน และรู้จักขัดในอันที่ควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของงานออกมาให้ผู้อื่นเห็นได้ชัด

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

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไป ด้วยความรู้รอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมาก ๆ ไม่มีใครอยาก ได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากตามผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาดมีไหวพริบ จำเป็น ที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดไหวพริบจะมีได้ก็ต่อเมื่อผู้นำเป็น

คนที่มีความรู้ดี ฐานะ ฐานะนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีบริหารงาน มีความสามารถวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนรอบรู้และสนใจเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่มและที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกายจิตใจและอารมณ์สมบูรณ์ เพราะถ้าร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมียะตบสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาด ได้เสมอ

จากแนวคิดและทัศนะดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำกับผู้บริหารอาจเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในตัวแล้วย่อมจะช่วยให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้ปฏิบัติงานจนบังเกิดผลดี สามารถเข้าใจสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีการจูงใจและให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

### 3. คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้แนวคิด ให้ความรู้ทางวิชาการไว้ ดังนี้

ศิริวรรณ ศรีพหล (2535 : 367) ได้เน้นความรู้พื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจ ได้แก่

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

2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

สมบูรณ์ พรธนาภพ (2538 : 149) อธิบายไว้ว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป
2. การศึกษาด้านวิชาชีพ
3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจสำหรับใช้

จัดระดับความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

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

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม เป็นต้น
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่าน หรือการร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

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

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการได้เหตุผลแก้ปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะสำหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ไว้ดังนี้

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

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการ บริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบไปด้วยงานด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน วัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานด้านส่งเสริมการเรียนการสอน การวัดผล ประเมินผล ห้องสมุด นิเทศการศึกษา งานด้านประชุมอบรมทางวิชาการ รู้และ เข้าใจกฎหมาย ตลอดจนรู้ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

#### 4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหาร จำเป็นต้อง มีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม ในการบริหารงานให้บรรลุผล

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



1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เรื่องการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุมกำกับติดตาม และนิเทศงาน
2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน
3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้
4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน ได้แก่ เรื่องการประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น การประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานของโรงเรียน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ เรื่องการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการหลากหลายให้ทุกส่วนมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนางานการบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ คือ เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียน แต่การบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง หลากหลายไปตามคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานที่ ช่วงเวลา และสถานการณ์ กล่าวคือ แนวทางการบริหารไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จที่ใครนำไปปฏิบัติแล้วจะประสบผลสำเร็จในลักษณะเดียวกัน เพราะการบริหารจำเป็นต้องปรับ หรือหลอมให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของตัวเอง ประสบการณ์บริหารที่ผ่านมา ตลอดจนเงื่อนไขข้อจำกัดของโรงเรียน ให้กลายเป็นแนวทางการบริหารโรงเรียนของตัวเองที่มั่นใจว่าสามารถดำเนินการสู่เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้

จากการกำหนดมาตรฐานในการบริหารงานของผู้บริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน โดยใช้แผนงานเป็นเครื่องมือในการบริหาร

สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนางาน มีการประสานความร่วมมือทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิด และผลการศึกษาดังกล่าวรวมทั้งข้อคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่พึงประสงค์ ผู้ศึกษาจะได้นำมาใช้ศึกษาสำรวจเพื่อนำไปใช้เป็นข้อสรุป เปรียบเทียบทัศนะหรือความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าวกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พิสุทธิ แก่งคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า

1. ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการผู้บริหาร ที่มีคุณลักษณะ โดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัย อยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรปรากฏผลดังนี้

1.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ชายหญิง โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์ต้องการ ตามทัศนะของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10 – 20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ที่ครู อาจารย์ต้องการ จำแนกตามตัวแปร พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา ที่ครูอาจารย์สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ต้องการ โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงว่าคุณลักษณะของผู้บริหารและ พฤติกรรมในการบริหารเป็นที่ยอมรับของครู อาจารย์ คล้ายคลึงกัน

คำรณ กระแสร์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงของ

ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของผู้บังคับบัญชา ศึกษาพิเศษ และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการโดยส่วนรวม มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านนิสัยหรือคุณธรรม และด้านการบริหาร

2. ข้าราชการที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม และเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยข้าราชการครู มีทัศนะอยู่ในระดับเป็นจริงมาก มากกว่าผู้บังคับบัญชาในเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวม ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหาร

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

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ที่ครูผู้สอนและลูกจ้างประจำต้องการโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านวิชาการ ตามลำดับ

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

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

ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ระหว่างครูผู้สอน  
ที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

โพยมรัตน์ บุญเรืองศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึง  
ประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านความ  
เป็นผู้นำ ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหาร ที่พึงประสงค์อยู่ใน  
ระดับมากทุกด้าน โดยด้านบุคลิกภาพคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มี  
ความกล้าในการตัดสินใจ มีวินัยในตนเอง

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของ  
ข้าราชการครูสายผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัด  
อุดรธานีที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ปรากฏว่า ข้าราชการครูสายผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า  
ปริญญาตรี กับข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีทัศนะ  
เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ไม่แตกต่างกัน

วิสิทธิ์ คำพูล (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหาร  
โรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของผู้บริหาร และครู- อาจารย์โรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหาร และครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่เป็นจริง ของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียน โดย  
รวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร ด้านความเป็น  
ผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหาร และครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา  
จังหวัดหนองคาย มีทัศนะเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้ช่วยผู้บริหาร  
โรงเรียน โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความสามารถในการบริหาร  
ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

เสกสรร โสภารัตน์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอน และหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีทัศนะในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม ส่วนด้านความรู้ความสามารถ และด้านทักษะมีทัศนะอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้สอนและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุพจน์ อินทนาม (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัย พบว่า

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

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ของศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ระหว่างทัศนะของผู้บริหารและครูในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน โดยทัศนะของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สูงกว่าทัศนะของครูในโรงเรียนทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย มีทัศนะต่อคุณลักษณะของ

ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ที่มีคุณลักษณะ โดยรวม 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เช่นเดียวกัน

2. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยรวมและเป็นรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศราวุฒิ สิทธิราช (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองมโนรมย์ จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ ได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนจากชุมชน เห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านคุณธรรม

สงวน เรือนไธสง (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอบ้านใหม่ไชยพจน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า

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

2. ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะ โดยภาพรวม และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นด้านความรู้ทางวิชาการอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง และผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนครู และผู้แทนองค์กรชุมชน มีความคิดเห็นด้านความสามารถในการบริหารอยู่ในระดับที่พึงประสงค์มากกว่าผู้แทนผู้ปกครอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟริค (Frick. 1996 : 1412 - A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหาและการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าตนเองเหนือ จำต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่ม เรียกร้องมากเกินควรและความต้องการเป็นมิตร ในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณนาภาวะผู้นำ การปรับตัวลักษณะดีมากกว่าลักษณะเฉพาะภาวะผู้นำ 4 อย่าง คือ โครงสร้าง มีมนุษยสัมพันธ์ การเมือง และสัญลักษณ์ ในการศึกษาลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำ ความอดสาหะในการเตรียมความพร้อมในเขต โรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุ เป็นการพรรณางานวิจัย ตัวอย่าง โดยการสุ่ม 150 คน ทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้ แคริฟอร์เนีย โรงเรียนในเมืองว่ามีความรู้สึกละอายใจกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซ็นต์ ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ หาข้อมูลเปิดเผยที่มีลักษณะสำคัญ ความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะยอดเยี่ยมบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่น เปลี่ยนแปลงตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสนใจในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกละอายใจกว่าผู้อื่น

ลิปสกี (Lipsky. 1996 : 1514 - A) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่มีความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครื่องข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝน วิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเฉียบแหลมระดับประเทศ จากตัวอย่างงานวิจัยในปี ค.ศ.1996 ผู้บริหารจัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ใคร่เทียบเท่าคือ หัวใจการบริหาร มนุษย์ พฤติกรรม การปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติหน้าที่สำคัญ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ฟูลเลอร์ (Fuller. 1997 : 2160 - A) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการ เป้าหมาย ปรัชญา หลักปรัชญา เรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์เป็นจุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการรายงาน

การวิจัย อารมณ์ สังคม คือ เอกลักษณ์และลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดประหลาดการใช้ทฤษฎีส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จ ข้อมูลแรกที่สำคัญ คือ ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่ (บรรพบุรุษ) และบอร์ดการศึกษาข้อมูล ในเดือนธันวาคม และที่ขอบประตูหน้าต่าง เสา ชั้นสอง ข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อ โดยส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยเคนนาคา การสัมภาษณ์ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการ ทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูล และทฤษฎีอธิบายภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

การ์ (Carr. 1998 : 3444 - A) ได้ศึกษาสังเกตการฝึกและการเตรียมผู้นำชุมชนของครอบครัวหรือสังคมที่มีประสิทธิภาพมีการสังเกต คือ ภาวะผู้นำในชุมชนใช้หลักการหรือยุทธวิธีในการตัดสินใจความสัมพันธ์ในสมาชิก 2 ชุมชน หรือในสังคมที่มีความร่วมมือกันในการเป็นผู้นำ ได้นำวิธีการสำรวจพื้นฐานมาใช้ โปรแกรม SPSS เชื่อมโยงอย่างมีศิลปะครั้งแรกในปี ค.ศ.1986 พื้นฐานของเหตุผลสังคมภาวะผู้นำ FCC สามารถฝึกฝนผู้นำได้รวม 30 ชั่วโมง เช่น ทักษะการสื่อสาร กลุ่มลักษณะแปรผัน การวิเคราะห์ ออกคำสั่ง ส่งเสริมมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประสิทธิภาพของภาวะ ผู้นำในการออกคำสั่ง นโยบายในสาธารณชน และระดับประเทศที่มีประสิทธิภาพเสนอเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำต่อประชาชน จากการสำรวจผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 83 ในกลุ่มของชุมชนที่ได้รับการศึกษาในวัยหนุ่มสาว ควรพัฒนาหลักสูตรผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูงและปานกลาง

นิวบี (Newby. 1998 : 4492 - A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ ประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนมีคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครองชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ทอฟฟี่ (Taff. 1998 : 4286 - A) เกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้



ของรัฐบาลามาสหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน

จากผลการศึกษาวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า

1. พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ ได้แก่ ความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ ทักษะการบริหาร บุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งมีระดับการปฏิบัติและขีดความสามารถแตกต่างกันไปตามพื้นฐานความรู้ วุฒิการศึกษา ขนาดและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2. คุณลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของหน่วยงานหรือองค์กร มีพฤติกรรมด้านสังคม บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ การแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน การมีส่วนร่วมขององค์กร เน้นถึงลักษณะส่วนตัว เช่น พฤติกรรมเกี่ยวกับการมีน้ำใจ การเสียสละ เมตตาอารี ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ความเป็นมิตรไมตรี สามัคคี พึ่งพาซึ่งกันและกัน

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่น ๆ เช่น คุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ อันประกอบเข้าเป็นคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พึงประสงค์ของกรมการศึกษานำมาซึ่งมาตรฐาน เพื่อให้ได้ผู้บริหารที่ดี เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนา การศึกษาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

ดังนั้น แม้ว่าจะมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยมาโดยตลอดจนได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหลายลักษณะแล้วก็ตาม แต่งานวิจัยดังกล่าวนั้นยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อสรุป หรือนำมาใช้กับการบริหารและผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในยุคปฏิรูปการศึกษาเช่นนี้ เพราะปัจจัย สภาพแวดล้อม หรือแม้แต่ คุณลักษณะของผู้บริหารเองก็ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ดังนั้นการศึกษาวิจัย เรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาตามทัศนะของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 2 เพื่อเป็นคำตอบและเป็นแนวทางให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสามารถทางวิชาการ และความสามารถในการบริหาร อันจะส่งผลต่อความเข้าใจอันดีของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีการร่วมมือกัน พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลต่อไป