

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประมวลเอาความรู้ที่เป็นหลักการ แนวคิด และทฤษฎี เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และ แยกนำเสนอเป็นหัวข้อต่าง ๆ เรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน
 - 1.1 ความหมายของการบริหาร
 - 1.2 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
 - 1.3 ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. คุณลักษณะของผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของผู้นำ
 - 4.2 ทักษะความเป็นผู้นำ
 - 4.3 พฤติกรรมของภาวะผู้นำ
 - 4.4 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - 4.5 คุณสมบัติของผู้นำทางการศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน

ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหาร การบริหารมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Administration ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

บุษรา เข็มทอง (2542 : 19) กล่าวว่า การบริหาร หมายถึง การนำเอาสิ่งต่างๆ ให้เกิดขึ้น โดยการนำศิลปะของการเป็นผู้นำมาใช้ในการบริหาร โดยผู้บริหารไม่ใช่ผู้ปฏิบัติแต่เป็นผู้ใช้ศิลปะ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร และเน้นที่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

ไซมอน (Simon. 1996 : 1 ; อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2539 : 5) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะในการทำสิ่งต่างๆ ให้เกิดผลสำเร็จตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว ตามแนวความคิดของเขาก็คือ การบริหารเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งเป็นจุดหมายสำคัญของการบริหารที่ดี คือ ให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด แต่ถ้าวรรลุเป้าหมายซึ่งอาจใช้ทรัพยากรมากกว่า เช่น การลงทุนเวลาก็จะเกิดประสิทธิผล (Effectiveness)

ดีบัค (Debuck. 1980 :4 ; อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2539 : 63) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจเป็นศูนย์กลางการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร การศึกษา คือ การตั้งการและควบคุม การตัดสินใจนั้นมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาว่าปัญหาคืออะไรและวางขอบเขตของปัญหานั้น
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาคือดีที่สุด
6. ลงมือปฏิบัติตามแนวทางเลือกที่ดีกว่า ไว้ดังนี้
 - 6.1 วางโปรแกรมการแก้ปัญหา
 - 6.2 ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรม
 - 6.3 ประเมินผลที่ได้และกระบวนการที่ทำไป

แคมป์เบล และแรมเซเยอร์ (Campbell & Ramscyrcr. 1987 : 144-166 ; อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด. 2539 : 5) ที่ได้นิยามกระบวนการบริหารว่าเป็นวิธีการที่องค์กรตัดสินใจและปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์กระบวนการบริหารเป็นวัฏจักร ซึ่งประกอบด้วย

1. การตัดสินใจ
2. การวางโปรแกรมรวมถึงการจัดรูปงาน
3. การกระตุ้นรวมถึงการสั่งการเพื่อให้มนุษย์ได้ใช้ความสามารถเต็มที่ในการปฏิบัติงาน
4. การประสานงาน

5. การประเมินผล

สรุป นิยามของการบริหาร หมายถึง กระบวนการใช้ศิลปะของผู้นำในการดำเนินการสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยงานนั้นได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

กวี วงศ์พุด (2539 : 5) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารไว้ว่า “การบริหารจะต้องนำเอาศิลปะของการเป็นผู้นำมาใช้ในการบริหาร จึงจะทำให้งานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ บรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สุเมธ แสงนิมิต (2540 : 19) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารยุคใหม่ ดังนี้

1. การบริหารงานยุคใหม่มีความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหาร
2. การบริหารงานเน้นที่คุณภาพกับความแปลกใหม่ในการบริหาร
3. การบริหารงานเน้นที่กลยุทธ์ที่ทำให้คล่องตัว สะดวก และรวดเร็ว
4. การบริหารต้องพร้อมที่จะเสี่ยงตลอดเวลา
5. การบริหารจะริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
6. มีการปรับปรุงแผนงานอย่างต่อเนื่อง
7. การบริหารงานจะต้องคำนึงถึงความสามารถเป็นหลักมากกว่าความอาวุโส
8. มีการจัดเก็บและแยกแยะข้อมูลมากยิ่งขึ้น เพื่อสะดวกแก่การใช้
9. มุ่งการปรับเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารให้มากยิ่งขึ้น

แมรี (Mary, 1979 : 2 ; อ้างถึงใน กวี วงศ์พุด, 2339 : 5) ได้ให้แนวทางการบริหารไว้ว่า การบริหารจะต้องนำเอาศิลปะของการเป็นผู้นำมาใช้ในการบริหาร จึงจะทำให้งานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ บรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการบริหารโรงเรียน

โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษาแก่สมาชิกของสังคม นักการศึกษาจึงได้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารโรงเรียนไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

วิจิตร วรตบากร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 3) ร่วมกันให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียน คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่เยาวชนและผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านความรู้ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม พฤติกรรมและคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 3) ให้ทัศนะไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นภารกิจของผู้บริหารที่ต้องบริหารงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และการบริหารโรงเรียนแตกต่างจากการบริหารธุรกิจ ซึ่งหวังผลกำไร ส่วนการบริหารโรงเรียนมุ่งหวังที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

สมศักดิ์ ศรีมาโนชย์ (2524 : 148) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจสองประการ คือ อำนาจหน้าที่ของตำแหน่ง (Formal Authority) โดยอาศัยระเบียบ กฎ และคำสั่ง กับอำนาจของผู้ทรงตำแหน่ง (Functional Authority) หรืออำนาจที่เกิดมาจากความดีงามที่มีอยู่ในตัว ข้อบังคับประกอบในการบริหารให้เกิดการประสานกันเพื่อจัดการศึกษาในโรงเรียน

รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 138) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงเรียน ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกของสังคมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลในโรงเรียนตามความรับผิดชอบของตนที่มีอยู่ เพื่อให้บริการเกี่ยวกับการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมให้เป็นพลเมืองดีมีคุณภาพตามความต้องการของสังคมและประชาชาติ

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

สมบูรณ์ พรรณนาภ (2521 : 240) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ ในการจัดการหรืออำนวยการต่าง ๆ ในโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนคือ สถาบันทางสังคม ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ธีระ รุญเจริญ (2521 : 146) ได้สรุปความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเด่นพิเศษ เป็นหัวหน้าครู เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นกลไกในการบริหารงานของโรงเรียน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีความเป็นผู้นำ

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชชา ธีระกุล (2523 : 74) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารในฐานะครูใหญ่ไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครูและบุคลากรอื่นในส่วนหนึ่งของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุริยัน นนทศักดิ์ (2525 : 15) กล่าวว่า หัวหน้าของหน่วยงานหรือกลุ่มใดย่อมมีอิทธิพลต่อความเจริญก้าวหน้าของกลุ่มนั้น ถือว่าเป็นความสามารถของหัวหน้าในการบริหารงานและความเป็นผู้นำ

ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 2) กล่าวว่าผู้นำกับผู้บริหารอาจมีความเหลื่อมล้ำกันในลักษณะที่ผู้นำอาจมิใช่ผู้บริหารเสมอไป ส่วนผู้บริหารมักจะเป็นผู้นำด้วยเสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราคุล (2529 : 95) กล่าวว่า นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำถ้าจะวิเคราะห์แล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างคือ นักบริหารจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็นนักบริหาร ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์ด้วยเสมอ แต่ในสภาพปัจจุบันของประเทศเราที่ยังมีระบบเส้นสาย ครอบครัวยุทธพรคพวก มามีอิทธิพลในการแต่งตั้งเลือกตั้งหรือคัดเลือกแฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เสมือนหัวหน้างาน (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารปะปนอยู่บ้างบางส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจให้คนอื่นร่วมมือปฏิบัติงาน มีทัศนคติ และเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้น นักบริหารหรือผู้นำ อาจจะเป็นคนคนเดียวก็ได้ หรืออาจจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดี มักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

วันชัย นพรัตน์ (2540 : 25) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้บริหาร โรงเรียนไว้ว่า คือ ผู้นำองค์กรที่จะต้องคอยดูแลและพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายที่วางไว้ ชูสเตอร์ และเวทสเตอร์ (Shuster & Wetsler, 1985 : 6) ให้ความหมายของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาไว้ว่า คือ ผู้นำทางการศึกษาที่เอาใจใส่ความก้าวหน้าของกลุ่ม เข้าใจความหมายทางการศึกษาเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มในการจัดกิจกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนก็คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งมีลักษณะเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหารโรงเรียน และได้รับการแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการนำนโยบายของรัฐเกี่ยวกับการจัดการศึกษามาปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความมุ่งหมาย ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ไว้ดังนี้

สุพล วังสินธ์ (2545 : 16) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบคือ การบริหารการเรียนรู้

ของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญที่จะใช้ความเป็นผู้นำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง

แคมป์เบลล์และสาลาด (Campbell & Sallade, 1968 : 75) มีความเห็นว่า โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนให้ดีที่สุด ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำ 4 ประการ

1. เป็นผู้จัดรูปงานตาม โครงสร้างและขนาดของโรงเรียน โดยมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่นร่วมกันปฏิบัติเพื่อให้ภารกิจบรรลุผล
2. ต้องเป็นผู้สื่อความหมายที่ดี เนื่องจากผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางบุคคลทั้งหลาย จึงจำเป็นต้องติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน ทั้งติดต่อสื่อสาร โดยใช้เอกสารและด้วยวาจา เพื่อให้โรงเรียนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ต้องเป็นผู้นำทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ หรือมีความรู้ใหม่ ๆ ทางการศึกษา

4. ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาทางการบริหารและใช้อำนาจหน้าที่ด้วยความเหมาะสม เฮนเคลย์ และ โฟรเซ (Hencley & Froese, 1970 ; อ้างถึงใน สุพุด วังสินธ์. 2545 : 52)
- ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงบทบาทของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้

1. จัดโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน ตลอดจนบุคลากรด้านนักเรียน ครู อาจารย์ คนงานภารโรง การเงิน และธุรการด้านต่าง ๆ
 2. จัดบรรยากาศของสิ่งแวดล้อมเพื่อให้กระบวนการเรียนการสอนเกิดประโยชน์สูงสุด
 3. เน้นการนำวิจัยในชั้นเรียนไปใช้เพื่อพัฒนาความรู้ และการแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์ของการเรียนการสอน
 4. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
 5. พัฒนาทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนให้มีทัศนคติที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติ
- ทรัสตี (Trusty, 1986 : 127) แห่งภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทนเนสซี สหรัฐอเมริกา ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการมี 17 ประการ คือ
1. ส่งเสริมให้ครู ได้พัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ
 2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของโรงเรียนไปปฏิบัติ
 3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของ โรงเรียนและของห้องเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

4. สร้างความเชื่อว่า โครงการทางวิชาการของ โรงเรียนเป็นผลมาจากผลการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา

5. มีการวางแผนร่วมกับคณะครูเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน

6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการ ไปปฏิบัติ

7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมินผลโครงการทางวิชาการ โรงเรียน

8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ

9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน

10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างเขาวนปัญญาของนักเรียน

11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครูไว้อย่างชัดเจน

12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ปัญหาด้านวินัย

14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหา

ด้านวินัยของนักเรียน

15. มีการประชุมพิเศษคณะครูเกี่ยวกับ โครงการของ โรงเรียน

16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม

17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

นี่ซวิก (Knczevic. 1995 : 1867-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเทิร์น แคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา

กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีบทบาทและความสามารถในเรื่องต่อไปนี้

1. ความสามารถในการกำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter) สามารถนำเทคนิคทางการบริหารต่าง ๆ มาใช้ในการบริหาร

2. ความสามารถในการกระตุ้นคน (Reader – Catalyst) คือ มีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่มให้เกิดคุณค่าในการบริหารงาน รู้ธรรมชาติของการเป็นผู้นำ และรู้วิธีการโน้มน้าวใจคน

3. ความสามารถในการวางแผน (Planner) รู้กระบวนการวางแผน สามารถนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการวางแผน

4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Maker) เพื่อแก้ปัญหาด้วยความสุขุมรอบคอบ

5. ความสามารถในการจัดการองค์การ (Organizer) เข้าใจเกี่ยวกับการจัดและการพัฒนาองค์การ รวมทั้งพฤติกรรมขององค์การเป็นอย่างดี

6. ความสามารถในฐานะของผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้กระตุ้น

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ในวิชาชีพ

7. ความสามารถในการให้ความร่วมมือดี (Co-ordinator) โดยเข้าใจรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และระบบการสื่อสารที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
 8. ความสามารถในการเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดี (Communication) รู้จักใช้เครื่องมือสื่อสารที่ดีในการพูดและเขียน ทั้งในและนอกระบบองค์กร รู้จักวิธีการให้ข้อมูลข่าวสาร และรู้หลักการประชาสัมพันธ์
 9. ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict Manager) ต้องจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และรู้จักหากวิธีที่ดีมาใช้ในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งได้
 10. ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Manager) สามารถวินิจฉัยสาเหตุของปัญหา รู้กระบวนการแก้ปัญหา และความสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้
 11. ความสามารถในการวิเคราะห์และจัดระบบงาน (System Manager) เข้าใจรูปแบบของทฤษฎีการบริหาร และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน ได้อย่างชาญฉลาด
 12. ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (Instruction Manager) คือ ต้องเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ รู้การเจริญเติบโตและการพัฒนาการของมนุษย์ การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนการสอน การจัด โรงเรียน และการพัฒนาหลักสูตร
 13. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล (Personnel Manager) รู้เทคนิคในการสร้างภาวะผู้นำ รู้จักการเจรจาต่อรอง ยกย่องชมเชยให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 14. ความสามารถในการบริหารทรัพยากร (Resources Manager) สามารถจัดการเกี่ยวกับการเงินโรงเรียน วัสดุ เพื่องานธุรการ การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
 15. ความสามารถในการประเมินผล (Appraiser) ต้องเข้าใจกระบวนการวัดและประเมินผล และรู้เกี่ยวกับเรื่องสถิติต่าง ๆ
 16. ความสามารถในการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Realtor) ต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร รู้กระบวนการกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งรู้จักพินิจพิเคราะห์ในการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์
 17. ต้องเป็นผู้นำในงานสังคม (Ceremonial Head) นอกจากผู้บริหาร โรงเรียนจะมีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังต้องเป็นผู้นำในการร่วมงานสังคมด้วย
- จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยการตัดสินใจ การประสานงาน และบริการอย่างมีศาสตร์ และศิลป์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาดำเนินการตามนโยบายแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้มีโครงสร้างของสถานศึกษาประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ซึ่งการบริหารงานตามโครงสร้างของทั้ง 4 งานนั้นมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารวิชาการ

แนวคิดงานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งที่จะกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้ได้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาคำนึงการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชนและท้องถิ่น
 2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
 3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
 4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆอย่างกว้างขวาง
- ขอบข่ายและภารกิจ
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนการเรียนรู้

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน หน่วยงานและสถาบัน

อื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ

แนวคิดการบริหารงบประมาณของสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ชีดหลักการบริหาร มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารด้านงบประมาณ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายภารกิจ

1. การจัดทำเสนอของงบประมาณ
 - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายการศึกษา
 - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของงบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ

3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

4. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

4.1 การจัดการทรัพยากร

4.2 การระดมทรัพยากร

4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์

4.4 กองทุนกู้ยืม

4.5 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา

5. การบริหารการเงิน

5.1 การเบิกเงินจากคลัง

5.2 การรับเงิน

5.3 การเก็บรักษาเงิน

5.4 การจ่ายเงิน

5.5 การนำส่งเงิน

5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือมปี

6. การบริหารบัญชี

6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน

6.2 จัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

7.1 การจัดระบบฐานข้อมูลทรัพย์สินของสถานศึกษา

7.2 การจัดหาพัสดุ

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

การบริหารบุคคล

แนวคิดการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสร่างภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของ ข้าราชการครู

และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักของ ธรรมชาติ
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่ รับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นใน ระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนา คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลัง
 - 1.2 การกำหนดตำแหน่ง
 - 1.3 การขอลือตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาและวิทยฐานะข้าราชการครู
2. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 2.1 ดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษา กรณีได้รับมอบอำนาจ จาก อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.2 การจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
 - 2.3 การแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
 - 2.5 การรักษาราชการแทนและรักษาราชการในตำแหน่ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
 - 3.1 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.3 การเพิ่มค่าจ้างลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว

- 3.4 การดำเนินการเกี่ยวกับบัญชีซื้อขายเงินเคียน
- 3.5 เงินวิทยฐานะและค่าตอบแทนอื่น
- 3.6 งานทะเบียนประวัติ
- 3.7 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.8 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- 3.9 งานขอหนังสือรับรอง

4. วินัยและการรักษาวินัย

- 4.1 กรณีความผิดวินัยไม่ร้ายแรง
- 4.2 กรณีความผิดวินัยร้ายแรง
- 4.3 การอุทธรณ์
- 4.4 การร้องทุกข์
- 4.5 การเสริมสร้างและป้องกันการกระทำผิดวินัย

5. การออกจากราชการ

- 5.1 การลาออกจากราชการ
- 5.2 การให้ออกจากราชการ กรณีไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
- 5.3 เตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด
- 5.4 การออกจากราชการกรณีขาดคุณสมบัติทั่วไป
- 5.5 การให้ออกราชการไว้ก่อน
- 5.6 การให้ออจกราชการเพราะเหตุรับราชการนานหรือเหตุทดแทนกรณีมีมลทิน
นับหมองกรณีได้รับโทษจำคุกโดยคำสั่งของศาลหรือรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกใน
ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

การบริหารทั่วไป

แนวคิดการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริหารองค์การ ให้บริการบริหาร
ทั่วไปอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักใน
การประสานส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการบริการการศึกษาทุกระบบ
ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน
และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายองค์กร
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาเครือข่ายองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป
8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
13. การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
14. การประชาสัมพันธ์งานการจัดการศึกษา
15. การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
16. งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
17. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
18. งานบริการสาธารณะ
19. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานของสถานศึกษา แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาการบริหาร

วิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้สถานศึกษามากที่สุด การบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการคลังตัวโป่งใส่ ตรวจสอบได้ การบริหารบุคคล เป็นภารกิจที่สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนอง ภารกิจของสถานศึกษาให้เกิดความคล่องตัว และการบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบ บริหารองค์การ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีผู้ทำการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ทั้งกลุ่มนักวิจัยและผู้ปฏิบัติ ต่างก็ พยายามแสวงหาแหล่งที่จะวิเคราะห์ และให้นิยามความหมายของผู้นำไว้มากมายดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 : 52) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธาเป็นที่ยอมรับและเกิด จุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในบิดา มารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทาง วิชาการ ผู้นำทางการเมือง ภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้า หรือมิใช่ก็ได้

วรวิทย์ จินดาพล (2542 : 24) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้วิธีการนำ เพื่อนำกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยมุ่งเน้นอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์

ลีปปนนท์ เกตุทัต (2542 : 33) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ว่า การเป็นนักบริหาร ที่ดีมิใช่เป็นพรสวรรค์ที่แต่ละคนมีมาโดยกำเนิด ความสามารถทางการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถอบรม พัฒนาและฝึกฝนได้ การรู้จักเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาความคิดและทัศนคติที่ดี ตลอดจนการฝึกฝน ความสามารถให้มีความชำนาญ การมีประสบการณ์มากย่อมจะช่วยให้เป็นนักบริหารที่มีความสามารถได้ เพราะนักบริหารที่ดีมักย่อมผิดพลาดได้ครั้งเดียวในเรื่องเดียวกัน ต่อไปก็จะเรียนรู้จากผิดพลาด ครั้งแรก

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มคน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็น เป้าหมาย

เนตรพัฒนา ขาววิราช (2549 : 7) ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถใน การบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่น ๆ

ไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้นำที่ในการอำนาจหรือสั่งการ บังคับบัญชา ปรึะสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ฮอลันเดอร์ (Hollander, 1978 : 1-7; อ้างถึงใน พิมใจ โอภาณุรักษธรรม. 2542 : 7) กล่าวว่า กรอบความคิดสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำขั้นพื้นฐานที่ว่า ผู้นำเกิดขึ้นเองไม่ได้ถูกสร้างขึ้น มีอยู่ในกลุ่มองค์กร จำนวนน้อย เพราะในความเป็นจริงแล้ว พฤติกรรมที่แสดงถึง ภาวะผู้นำ นั้น จะต้องรวมถึงปฏิสัมพันธ์ ของบรรดาผู้ตาม (Follower) ด้วย ดังนั้น คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) และคำว่า ผู้นำ (Leader) จึงยังคงใช้ ในความหมายที่เหมือนกัน ทั้ง ๆ ที่ความหมายต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำมีอิทธิพลเหนือกลุ่มของตน โดยที่ภาวะผู้นำนั้น เราพบได้จากการแสดงออกโดยปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่ได้หมายถึง บุคคลคนเดียวแต่เป็น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้ศิลปะ ในการจูงใจให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธาและนับถือไว้วางใจ พร้อมทั้งจะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีกับการปฏิบัติจะมีความเกี่ยวข้องกันมากน้อยบ้างตามสถานการณ์ที่เป็นศาสตร์หรือ ศิลป์ แต่อย่างไรก็ตามการศึกษาทฤษฎีย่อมมีประโยชน์ต่อการนำไปเป็นแนวคิดในการบริหาร สำหรับ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่น่าสนใจมี ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงจัดการ

เบสส์ (Bass, 1990 : 11) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจัดการไว้ว่า ผู้นำเชิงจัดการมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ผู้นำเชิงจัดการ จะยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยค่านิยม ปรึชญา ความเชื่อ อุดมการณ์ ฯลฯ ที่มีมาแต่ดั้งเดิม ชีตการทำงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันตามกำหนดเวลา ทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่เสีียง
2. การสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลอย่างมีเงื่อนไข โดยผู้นำจะสั่งงาน และบอกอย่างชัดเจนว่า ถ้าผู้ตามทำงานสำเร็จแล้วจะได้อะไรเป็นรางวัล

เบสส์ (Bass, 1990 : 210 - 212) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำเชิงจัดการ พบว่า มี 2 องค์ประกอบ คือ

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามตกลงกันว่า ถ้าผู้ตาม ทำงานประสบผลสำเร็จจะได้รางวัลอะไรตอบแทน ซึ่งการให้รางวัลมีหลายแบบ เช่น การขึ้นเงินเดือน

การให้โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง การประกาศยกย่องชมเชยเป็นการเสริมแรงทางบวก

2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ หมายถึง การที่ผู้นำทำโทษผู้ตามเมื่อผู้ตามทำงานไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งการทำโทษมีหลายแบบ เช่น ให้คำแนะนำ ตักเตือน ต่าหนิ ลดขั้นเงินเดือน ให้พักงาน หรือไล่ออก เป็นการเสริมแรงทางลบ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจัดการ หมายถึง การที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายของงานไว้ ถ้าผู้ตามทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน แต่ถ้าผู้ตามทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จะได้รับโทษ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

เบสส์ (Bass, 1990 : 14) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ และมีความพึงพอใจมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ โดยใช้ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตน
3. ทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

เบสส์ (Bass, 1990 : 32) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป พบว่า มีองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี คือ คุณลักษณะพิเศษในตัวผู้นำที่มีอำนาจพิเศษที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ ศรัทธา เชื่อถือ จงรักภักดี ยอมทำตามโดยดี
2. การกระตุ้นปัญญา คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถของตน กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และคำนิยาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดอย่างรอบคอบ เกิดความเข้าใจ มองเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล คือ การที่ผู้นำมอบหมายงานให้กับผู้ตามตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม คอยแนะนำ ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้ตามมีการพัฒนาตนเอง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ มีความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เป็นการนำองค์การอย่างสร้างสรรค์โดยการสร้างบารมี การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงเอกัตบุคคล

จากแนวคิดของเบสท์ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องประกอบไปด้วยภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะการใช้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ เน้นที่กระบวนการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยการให้รางวัลสำหรับผู้ทำงานสำเร็จ และการลงโทษสำหรับผู้ทำงานบกพร่อง ส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการกระตุ้นให้ผู้ทำงานมีความต้องการที่สูงขึ้น

คุณลักษณะของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ประเวศ วะสี (2540 : 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีอุดมการณ์ร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จตามอุดมการณ์

ศิริพงษ์ ตล่าวัด ฌ อุษษา (2540 : 94) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำของกลุ่ม ของหมู่คณะ ขององค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ปกติก่อนกลุ่มใด หมู่ใด คณะใดหรือองค์กรใด ก็ย่อมหมายถึง บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มนั้น หมุนเวียนกันหรือองค์กรนั้นให้การยอมรับนับถือ มีความเลื่อมใสศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวเขา นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจสมาชิกในวงกรนั้น ยินยอมที่จะให้ความร่วมมือ ยอมที่จะปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำโดยไม่มีปัญหาหรือข้อโต้แย้งด้วย

ศิริวรรณ เจริญรัตน์ (2541 : 197) ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริง ผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจไม่ใช่ผู้นำก็เป็นได้

สมพิศ วิชญวิเชียร (2542 : 11-83) ได้ให้คำจำกัดความผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง หรือสมาชิกในกลุ่มที่เชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหา เป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ มีการจัดการบุคลากรตัดสินใจอย่างมีระบบ พัฒนาทีมงานสื่อสาร

พิมพ์ใจ โอภาบุญรักษาธรรม (2542 : 5) ได้สรุปความเป็นผู้นำว่า ความเป็นผู้นำเป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลคนหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือเหนือกลุ่มคน เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่นก็ยอมรับด้วย

อานันท์ ปันยารชุน (2542 : 9) ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำ ไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคนอื่นอยากเดินตาม

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่พาผู้ตามไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งเมื่อแรกเริ่มต้องเผชิญกับความยุ่งยากลำบากก่อนจึงจะพบความสำเร็จ ผู้นำจะต้องไม่กลัวที่จะมีคนไม่เห็นด้วย คนที่ไม่ชอบ

คนที่ชัดเจน ในการเป็นผู้นำต้องกล้าขึ้นหัดในความเป็นตัวของตัวเรา ในวิชาชีพ หรือในองค์กรที่เราเป็นตัวแทนอยู่

สุเทพ พงศ์ศิริรัตน์ (2545 : 2) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

คุนทซ์ (Koontz, 1959 : 234 ; อ้างถึงใน พิมใจ โอภาณุรักษธรรม, 2542 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและใช้อิทธิพลนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย

วารี้น ((Warren, 1976 : 52 ; อ้างถึงใน สมเดช สีแสง, 2542 : 116) กล่าวว่า ผู้นำต้อง มีความซื่อสัตย์ การอุทิศตน อ่อนน้อม ถ่อมตน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ดังนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถ ใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำ จึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นร่วมใจตรงกัน ในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทักษะความเป็นผู้นำ

ผู้นำนอกจากจะต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ดีแล้ว ผู้นำจะต้องมีทักษะของความเป็นผู้นำด้วย เพราะทักษะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีทักษะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 80)

1. ทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน (Technical Skill) เป็นความสามารถขั้นปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง queผู้นำในระดับต้นจำเป็นต้องมี เพราะผู้นำระดับต้นต้องสามารถทำหน้าที่แนะนำงาน สอนงานหรือปฏิบัติเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ความสามารถชนิดนี้เกิดจากการฝึกหัดงาน การอบรมหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Skill) เป็นความสามารถในการเข้าใจธรรมชาติของคน เข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และเหตุผลในการกระทำของบุคคลเหล่านั้น สามารถที่จะใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมแก่ผู้ร่วมงานเพื่อชักจูงให้เขาเหล่านั้นปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการ ทักษะด้านนี้จำเป็นแก่ผู้นำทั้งสามระดับ
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skill) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมของกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของงานในองค์กร ตลอดจนการมีความสามารถ

ในการคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ เช่น ใครที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในทางใด และเมื่อใด ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ผู้นำระดับต้นไม่ต้องมีทักษะชนิดนี้มากนัก แต่ผู้นำระดับกลางและระดับสูงจำเป็นต้องมีทักษะชนิดนี้ สำหรับการวางแผนนโยบาย ผู้นำทั้งสามระดับจะมีสัดส่วนของทักษะทั้งสามประเภทแตกต่างกันไป ทั้งนี้ลักษณะงานของแต่ละระดับเป็นสิ่งที่กำหนดสัดส่วน กล่าวคือ ผู้นำระดับต้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน แต่ทักษะด้านความคิดรวบยอดไม่ต้องมีมากนักก็ได้ สำหรับผู้นำระดับกลางที่ต้นจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มากที่สุด และผู้นำระดับสูงสุดต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอดมากที่สุด รองลงมาคือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่าการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะอาศัยความรู้ ความสามารถอย่างเดียวไม่พอ จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีหลักประจำใจ และผู้นำจะต้องมีทักษะของความเป็นผู้นำด้วย เพราะทักษะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการเป็นผู้นำว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควร อะไรไม่ควร

พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

ผู้นำ มีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จหรือพบกับความล้มเหลว ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถในการชักจูงบุคคลอื่น ๆ ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ หรืออาจกล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำด้วย จึงจะสามารถจูงใจให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธาพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ประกอบ คุณารักษ์ และคณะ (2530 : 23) กล่าวสนับสนุนว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แสดงออกตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เหมาะสมย่อมจะนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมภาวะผู้นำในสถานการณ์หนึ่งอาจประสบผลสำเร็จ แต่อาจล้มเหลวในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำในการแสดงออกต่อสถานการณ์ บุคคลที่แตกต่างกันย่อมแตกต่างกัน

พัฒนชัย ปัทมเวณ (2531 : 12) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหา การทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายและแผน และบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เกษม อภิชาติวิวรรธน (2535 : 23) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ เป็นการแสดงถึงท่าทีและความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคลอื่น ๆ ให้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไพบูลย์ ศรีน้อยวา (2538 : 19) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ คือการแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำในการชักจูงบุคคลเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา ตลอดจนบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่ม

ในสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
 อูทิส ภูมิซัย (2543 : 19) อธิบายว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกถึงความสามารถ
 ของผู้นำ ในการชักจูงบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากพฤติกรรมภาวะผู้นำ ดังกล่าว สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึง
 ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้กลุ่ม หรือบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ
 โดยมีภารกิจและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นย่อมเป็นเรื่องที่ยาก ผู้นำที่ดีนั้น
 จะต้องสามารถลำดับอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
 ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้น ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิทั้งในประเทศและต่างประเทศให้แนวคิดเกี่ยวกับ
 คุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2532 : 104 – 108) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ
 15 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะความรู้จะเป็นเครื่องมือ
 ในการบริหาร และช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความคิดริเริ่ม เป็นลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี
 เพราะในการบริหารงานจำเป็นต้องมีการพัฒนา ต้องอาศัยเทคนิค วิธีการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ
 มาบริหารเพื่อให้ทันกับยุคและสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ
3. ความกล้าหาญ (Courage) ความกล้าหาญ เป็นลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่อสิ่งที่เกิด
 ไม่ว่าจะด้วยความล้มเหลว ความผิดหวัง หรือความเจ็บปวดต่าง ๆ กล้าที่จะรับ กล้าที่จะเผชิญ
 กล้าที่จะตัดสินใจ ผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะเป็นผู้ที่สามารถจะผจญต่อการต่อต้านหรืออุปสรรคต่าง ๆ
 เพื่อความสำเร็จของงาน
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตัดสินใจโดยทันที
 ไม่มีการลังเล เมื่อตกลงใจก็สั่งการไปได้อย่างเด็ดขาด กระฉับ ชัดเจนไม่อ้อมค้อม และมั่นใจในการ
 ตัดสินใจ
5. ความแนบเนียน (Tact) ความแนบเนียน คือ อากัปกริยาที่เหมาะสมและถูกต้องตาม
 กาลเทศะ เข้าสังคมได้ทุกระดับชั้นโดยไม่เคอะเขิน ผู้นำที่มีมารยาทแนบเนียน คือ ผู้นำที่นุ่มนวลรับรู้
 มารยาททางสังคม รับรู้และปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณี ให้ความสำคัญแก่บุคคลอื่นเสมอ

6. ความมีคุณธรรม (Goodness) คุณธรรม คือ สภาพของคุณงามความดี ผู้นำที่มีคุณธรรม คือ ผู้ที่มีจิตสำนึกดี จะทำอะไรก็คิดให้ดีกว่าก่อนทำ แต่สิ่งที่ก่อให้เกิดเป็นคุณประโยชน์ต่อผู้อื่น ต่อลูกน้องมีความยุติธรรม (Justice) มีศีลธรรม (Morality) ความมีคุณธรรม จึงเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำประการหนึ่ง

7. ท่าทาง (Bearing) ท่าทาง คือ กิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้อง ผู้นำต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี สดชื่น สดงาม สภาพของความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำที่ดีมีลักษณะท่าทางที่ดี ย่อมสร้างแรงจูงใจและก่อให้เกิดความเลื่อมใสในเชื่อถือต่อผู้พบเห็น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา

8. ความอดทน (Endurance) ความอดทน คือ คุณภาพของร่างกายและจิตใจที่ยอมรับทนต่องาน อุปสรรค นานาสิ่งแควดล้อม ความอดทนก่อให้เกิดพลังที่จะผลักดันให้การบริหารงานบรรลุความเป้าหมายนำไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความกระตือรือร้น คือ การที่จิตใจริบร้อน เร่งรีบ ผึกไฟ เอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ผู้นำที่มีความกระตือรือร้น จะทำให้งานไม่ค้างค้ำ ลูกน้องไม่ควรนั่งนอนใจ ต้องกระตือรือร้นตามผู้นำ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำต้องเข้ม อดทน อดกลั้นต่อกระแสความอยากได้ ความโลภของตนเอง ผู้นำที่ไม่เห็นแก่ตัว คือ คนที่สูงจรด ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและต่อหน้า ผู้นำที่เห็นแก่ตัว คือ ผู้นำที่มีสมนิมอยู่ในใจ

11. ความตื่นตัว (Alertness) ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ไม่ประมาท ทำอะไรทำทันที มีความปราดเปรียว เป็นผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมั่นในความทันต่อเหตุการณ์ เป็นผู้นำที่ไม่ลำสมัยทั้งด้านพฤติกรรมความคิด และการบริหาร

12. ดุลยพินิจ (Judgement) ดุลยพินิจ คือ พลังแห่งความคิดในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พิจารณาสั่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ สถานการณ์ได้อย่างละเอียดรอบคอบ ถูกต้อง ตัดสินใจได้ เฉียบแหลมและเฉียบขาด ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอบอุ่นใจ มั่นใจในการตัดสินใจในการพิจารณากลับกรอง

13. ความสงบเสงี่ยม (Humility) ความสงบเสงี่ยม คือ การวางตัวที่ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง อดองเยือกเย็น อดทนอดกลั้น แต่ไม่น่ากลัว เยือกเย็นภูมิสง่าราศี ผู้นำที่มีความสงบเสงี่ยม ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือด้วยใจ

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ความเห็นอกเห็นใจเป็นคุณสมบัติของมนุษย์ ซึ่งเป็นสัตว์สังคมไม่เลือกชาติ ศาสนา วรณะ ผิ หรือเชื้อสายประกอบด้วยเมตตา กรุณา การมีน้ำใจ

ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจ คือ ผู้นำที่เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขตลอดจนความเดือดร้อนต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดบุญคุณเป็นสายใยผูกพันจิตใจ ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความจงรักภักดี คือ สภาวะของความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อทุกคน ต่อหน้าที่ ผู้นำที่มีความจงรักภักดีจะเป็นผู้นำที่มีวินัยในตนเอง มีความจริงใจ ไม่มีพฤติกรรมแอบแฝง ไม่มีมายาหรือเล่นเกมการบริหาร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2534 : 105-107) ได้ให้ความเห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการ ต้องการให้ผู้บริหารที่ผ่านการฝึกอบรมสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยสรุป 10 ประการดังนี้

1. ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
2. ด้านจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
3. การนิเทศงานในโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
4. การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน
5. กำกับติดตามงานของผู้บริหารโรงเรียน
6. การวางแผนงานของผู้บริหารโรงเรียน
7. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารและคณะครูภายในโรงเรียน
8. การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน
10. การบริหารหลักสูตรของผู้บริหารโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 33) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนว่า หมายถึง บุคคลที่ดีที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัว

สุริยะ วีริยะสวัสดิ์ (2540 : 75) ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารในอนาคตควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ยืดหยุ่นแก้ไขเมื่อมีสภาพการเปลี่ยนแปลง
2. มีวิสัยทัศน์และความรู้ที่ทันสมัย มุ่งสู่ความเป็นมนุษยนิยม
3. สร้างความท้าทายให้เกิดผลงานให้กับตนเอง ขอมรับความขัดแย้งว่าเป็นที่มาของการเกิด

ปัญหาและการแก้ไขปัญหา

4. ขอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถติดต่อสื่อสารกัน

รวดเร็ว

5. กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและความคิดริเริ่ม มุ่งงาน มุ่งผลงานที่มากกว่ามุ่งผลงานที่

ไม่ดี ถือว่าบางครั้งต้องเสี่ยงเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

6. มีการสื่อสารในทุกระดับและข้างเคียง ตระหนักถึงคุณภาพขององค์กร ร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง จิตใจสมบูรณ์

7. ให้เวลาที่จะรักคนอื่นและได้รับความรักจากคนอื่น

8. ผู้บริหารต้องเตรียมเปิดใจ พร้อมรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น สภาพความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และรวมทั้งสิ่งแวดล้อม โดยการเปิดใจให้กว้าง คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร ชั่วฉับและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานเป็นความสำเร็จในการเป็นภาวะผู้นำองค์กร การมีสติปัญญาดี มีความชัดเจนและกว้างขวางในสังคม มีแรงกระตุ้นภายในและความปรารถนาที่จะมีความสำเร็จและมีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์

วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2544 : 12-19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่น ศรัทธา ในสิ่งที่ตนยึดถือ ต่อค่านิยม เชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กรได้

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเน พยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสารภาพดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดี ต้องมีความรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่ตัดสินใจ

4. แสดงความใส่ใจ ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุกเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นการส่วนตัว ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้ช่องทางการสื่อสารอย่าง ไม่เป็นทางการ ได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารยุคนี้ คือการบริหารความประทับใจ รู้จักที่จะดูภาพลักษณ์ของตนเองมิให้สูงเด่น หรือลบลบภาพให้น้อยลง ให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน ทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานได้ทุกอย่างด้วยตนเองภายใต้เวลาอันจำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำร้องขอความช่วยเหลือและใช้คนทำงาน ได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

สมชาย กิจขรรจง (2544 : 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ
3. มีความเป็นผู้นำที่จะประพฤติดนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักแก้ไขปัญหาในงานที่ทำหรือที่รับผิดชอบ
7. มีความรอบรู้หรือกว้างขวาง
8. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องมือช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของผู้บริหาร โรงเรียน (สนง. เทรียม. 2539 : 146 – 149)

มีดังนี้ คือ

1. ได้รับปริญญาทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งสำนักงานข้าราชการครูรับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนอยู่ในโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. เป็นข้าราชการที่มีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งที่ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.5 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกำหนด

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ นั้น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพมีผลสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มเป็นไปด้วยดี ผู้สนใจศึกษาเรื่องราวของบุคลิกภาพกันมาก โดยเฉพาะผู้บริหาร จำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของบุคคลทั่วไป ได้มีผู้สนใจศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับเรื่องบุคลิกภาพไว้มากมาย

คอร์ชินี และมาร์เรลลา (Corshini & Marella. 1980 : 15 ; อ้างถึงใน ยนต์ ชุ่มจิต. 2541 : 155) กล่าวว่าบุคลิกภาพคือ โครงสร้างที่เป็นกลไกภายในระบบทางจิต และกายของเอกบุคคล ซึ่งใช้ในการทำงานหรือตัดสินใจพฤติกรรมที่แสดงออกหรือลักษณะภายในบุคคลซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความแตกต่างไปจากบุคคลทั่วไป

กันยา สุวรรณแสง (2535 : 1 – 26) ได้ให้แนวคิดถึงความสำคัญของบุคลิกภาพว่า บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ทำให้เรารู้จักคน คนใดคนหนึ่ง ในภาพรวมทั้งหมด บุคคลทุกคนต่างมีแบบแผนการแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าแตกต่างกันไป แบบแผนพฤติกรรมเป็นสิ่งที่นำไปสู่บุคลิกภาพ แบบแผนพฤติกรรมของบุคคลที่คนทั่วไปรับรู้แล้วเรียกว่า “บุคลิกภาพ” บุคลิกภาพเป็นเหมือนผลของการรับรู้ที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นแล้วเรามีปฏิกิริยาตอบสนอง ทำให้เจ้าตัวของบุคลิกภาพได้ตระหนักในบุคลิกภาพของตนเอง หรือกล่าวได้ว่าบุคลิกภาพหมายถึง การรับรู้พฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ทั้งในสิ่งที่มองเห็น ได้ เช่น ลักษณะพฤติกรรม และสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น ความคิด ความสนใจ ซึ่งจะ使人อื่นสามารถที่จะเข้าใจและแยกแยะความแตกต่างของบุคคลนั้นจากคนทั่วไป ฉะนั้นบุคคลแต่ละคนจึงมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป บุคลิกภาพสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา บุคลิกภาพจะมีกระบวนการพัฒนาตลอดชีวิต เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของสังคมสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2539 : 27 – 28) ได้อธิบายถึงบุคลิกภาพของบุคคลที่ดูจากลักษณะภายนอกตามแนวคิดของ เชลดอน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. คนอ้วน จะมีบุคลิกเป็นคนเจ้าสำราญ ชอบสนุกสนาน สังคม อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย ช่างพูด ชอบอาหารและกามารมณ์ คนประเภทนี้ เซลคอน เรียกว่า Endomorphy

2. คนผอม จะมีบุคลิกภาพเป็นคนเจ้าความคิด ชอบวางแผน ก่อนข้างเครื่องขีมิ ชอบเก็บตัว พุดน้อย ไม่ค่อยแสดงอารมณ์ออกมาให้ปรากฏ ไม้ดีใจหรือเสียใจ เซลคอน เรียกคนประเภทนี้ว่า Ectomorphy

3. คนลำสัน จะมีบุคลิกภาพชอบผจญภัย ชอบกีฬา ไม่ชอบคิดฝัน ทำอะไรทำจริง ไม้ท้อแท้ ชอบต่อสู้ มีมานะ เซลคอน ให้ชื่อคนประเภทนี้ว่า Mesomorphy

แนวคิดโครงสร้างบุคลิกภาพพื้นฐาน (Basic Personality Structure) เป็นแนวความคิดทางวัฒนธรรมและบุคลิกภาพที่มีต้นกำเนิดมาจากการสัมมนาทางวิชาการของนักคิดคือ ลินตัน (Linton) ที่มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ในปี ค.ศ. 1953 ลินตัน และคาร์ดินเนอร์ มีความเชื่อเช่นเดียวกับ فروยด์ ที่ให้แนวความคิดว่าบุคลิกภาพของมนุษย์ถูกกำหนดโดยอิทธิพลของประสบการณ์ในวัยเด็ก มนุษย์ในวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ จะมีประสบการณ์ในวัยเด็กคล้ายคลึงกันซึ่งเป็นผลมาจากวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กที่คล้ายคลึงกันของบุคลิกภาพพื้นฐานนี้เอง ที่ช่วยเสริมสร้างและรักษาส่วนต่างๆของวัฒนธรรมให้มีเอกลักษณ์แตกต่างไปจากวัฒนธรรมอื่นๆ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่ มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ สุขุมรอบคอบ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง ร่างกาย สมบูรณ์แข็งแรง แต่งกายสุภาพ กิริยามารยาทดี เป็นคนร่าเริงและมีอารมณ์ขัน

2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

การที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะอาศัยความรู้ความสามารถอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีหลักประจำใจ รู้ว่าจะไรดีอะไรไม่ดี อะไรควรอะไรไม่ควร การที่คนเราจะมีความคิดอย่างนี้ได้ จิตใจของเราจะต้องผูกยึดกับธรรมตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นคนดีและประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามเสมอ นักวิชาการได้อธิบายความหมายของคำว่า คุณธรรมไว้หลายท่านที่น่าสนใจสำหรับการศึกษาคือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 253) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรมคือสภาพคุณงามความดีและจริยธรรม คือ ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติที่ดี ศีลธรรม และกฏศีลธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 73 – 75) ได้กล่าวว่าในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ไม้ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องยึดถือหรือมีคุณธรรมใดบ้าง แต่ลักษณะ

ที่แสดงคุณธรรม จริยธรรมที่ผู้บริหารมีปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยาบรรณและวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีเมตตากรุณา ต่อเพื่อนร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหาร

คุณธรรมจริยธรรมมักจะกล่าวควบคู่กันเสมอเพราะมีความหมายใกล้เคียงกัน เป็นคำที่แสดงถึงสภาพคุณงามความดีอยู่ในตนเอง ถ้าพิจารณาโดยละเอียดแล้วจะพบว่าคำสองคำนี้มีความหมายแตกต่างกัน กล่าวคือคำว่า “คุณ” แปลว่า ความดีที่เป็นคำที่มีความหมายเป็นนามธรรม ส่วนคำว่า “จริย” แปลว่า ความประพฤติหรือกิจวัตรที่ควรประพฤติเป็นความหมายทางรูปธรรม และคำว่า “ธรรม” แปลว่า ความดี หลักประเพณีปฏิบัติในศาสนา ความจริง ความยุติธรรม คุณธรรม เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดจริยธรรม จริยธรรมจะเป็นผลของการมีคุณธรรม สองคำนี้จึงใช้ประกอบกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 7) ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี สำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องและรับผิดชอบ ซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทั้งกาย วาจา และจิตใจ

คุณธรรมพื้นฐานที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช นำมาตรัสเมื่อวันจันทร์ที่ 5 เมษายน 2525 ในพระราชพิธีบวงสรวงสมเด็จพระบูรพมหากษัตริยาธิราชเจ้า ณ ห้องสนามหลวง มีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 32)

ฉรวาสธรรม 4 ประการ หมายถึง ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองเรือน หลักการครองชีวิต ของคฤหัสถ์ มี 4 ประการ ประกอบด้วย

1. สัจจะคือ ความจริง ซื่อสัตย์ต่อกันจริงใจ จริยวาจา และจริงใจในการกระทำ
2. ทมะ คือ การฝึกตนในการควบคุมจิตใจคตินิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้งปรับตัว ปรับใจเข้าหากัน

3. ขันติ คือ อุดม มัจฉิมจิตที่เข้มแข็ง ไม่ว้าวาม ทนต่อการล่วงเกินกัน

4. จาคะ คือ เสียสละมีน้ำใจ และสามารถสละความสุขสำราญ ความพอใจส่วนตัว

เพื่อคู่ครองได้เช่น อุดมลับอดนอน พยายามกันในยามเจ็บ ไข้ ตลอดจนมัจฉิมจิตนี้เอื้อเพื่อผู้แต่ต่อญาติ มิตรสหายของคู่ครองใจไม่แคบ

บัณฑิต ชุมจิต (2541 : 219) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม (Morality) หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดี ความถูกต้อง ซึ่งอยู่ภายในจิตใจของบุคคลซึ่งพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่นหรือต่อตนเองและผู้อื่น

โชติ เพชรชื่น (2542 : 23) กล่าวว่า จริยธรรมก็คือ “จริยะ” แปลว่าความประพฤติกริยา ที่ควรประพฤติ “ธรรม” คือ ความดี เมื่อรวบรวมความหมายของคำเข้าด้วยกันคือความประพฤติดี

กระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 2) ได้ให้ความหมายคุณธรรมไว้ว่า สิ่งทีบุคคลส่วนใหญ่ยอมรับว่าดีงาม ซึ่งส่งผลให้เกิดการกระทำที่เป็นประโยชน์ และความดีงามที่ดีที่แท้จริงคือสังคม จริยธรรม หมายถึง สิ่งทีบุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง

ธีรศักดิ์ อัครบรร (2544 : 126) ได้ให้ความหมายของคำว่าจริยธรรม (Ethic) หมายถึง แนวทางการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นคนดี เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม จริยธรรมเป็นเรื่องของการประพฤติตามหลักศาสนา ตามระเบียบกฎหมาย วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของสังคมนั้น ๆ

พุทธทาสภิกขุ (2529 : 30 ; อ้างถึงในบัณฑิต ชุมจิต. 2541 : 156) ได้อธิบายให้เข้าใจคำว่า “คุณธรรม” โดยแยกอธิบายความหมายของคำว่า “คุณ” และ “ธรรม” ไว้ว่า “คุณ” นั้น หมายถึงคำที่มีอยู่ในแต่ละสิ่งซึ่งเป็นที่ตั้งแห่งความยึดถือเป็นไปได้ทั้งทางดีและทางร้าย คือทำให้จิตใจยินดีก็เรียกว่า “คุณ” ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของมัน ผู้ที่มีจิตหลุดพ้นแล้วด้วยประการทั้งปวงและอยู่เหนือความหมายของคำนี้ส่วนความหมายของคำว่า “ธรรม” นั้น พระธรรมโกศาจารย์หรือพระพุทธทาสภิกขุ ได้อธิบายความหมายไว้ 4 ประการ

ธรรมะ คือ ธรรมชาติ เรามีหน้าที่ต้องเกี่ยวข้องกับ

ธรรมะ คือ กฎของธรรมชาติ เรามีหน้าที่ต้องเรียนรู้

ธรรมะ คือ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ เรามีหน้าที่ต้องปฏิบัติ

ธรรมะ คือ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่นั้น เรามีหน้าที่ต้องมีหรือใช้มันอย่างถูกต้อง

พุทธทาสภิกขุ (2529 : 40 ; อ้างถึงใน ชนัด ชุ่มจิต. 2541 : 157-158) อธิบายว่า จริยธรรม เป็นความรู้อันถูกต้องเกี่ยวกับศีลธรรม จะเรียกว่าจริยศาสตร์ก็ได้ จริยธรรมก็ได้ ที่พวกฝรั่งเขาใช้กัน อยู่ ศีลธรรม คือ Morality ที่นี้ จริยธรรมหรือจริยศาสตร์ที่เขาใช้คำว่า Philosophy of Morality เป็นสติปัญญาที่ถูกต้องทางศีลธรรม ศีลธรรมเป็นตัวศีลธรรม จริยธรรมเป็นตัวปรัชญาของศีลธรรม จริยธรรม คือ ปรมัตถธรรมของศีลธรรม คือ เหตุที่แสดงให้รู้ว่า ทำไมเราต้องมีศีลธรรม และเพิ่มเติม อีกว่าจริยธรรมเป็นสิ่งที่พึงประพฤติดังจะต้องปฏิบัติ

พรหมวิหาร 4 ประการ เป็นธรรมพื้นฐานที่จะต้องมีอยู่ในจิตใจ และเป็นหัวใจ ของจิตใจที่จะทำให้เกิดออกหรือปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้อง โดยสอดคล้องกับสถานการณ์ทั้ง 4 ที่เขาประสบ กล่าวคือ

1. เมตตา คือความมีมิตรมาก ความมีน้ำใจ ปราปรณาคือต้องการให้คนอื่นมีความสุขซึ่ง หมายถึง ความปรารถนาดีต่อผู้อื่นทุกคนที่เราเกี่ยวข้อง ขยายออกไปจนถึงความปรารถนาดีต่อเพื่อน มนุษย์ หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วโลก เมตตาเป็นคุณธรรมพื้นฐานประการแรกที่ต้องมี ซึ่งผู้นำควรมี ต่อบุคคลอื่นในยามที่เขาอยู่ในสถานการณ์ปกติ
2. กรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตามความทุกข์ ความเดือดร้อน หรือปัญหาของผู้อื่น และต้องการช่วยเหลือปลดเปลื้องให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ ความเดือดร้อนนั้น กรุณาต่างไปจาก เมตตา คือ เมตตาใช้ไมยยามปกติ แต่เมื่อผู้อื่นตกต่ำลง ไปก็กลายเป็นเดือดร้อน เป็นทุกข์ก็มีความกรุณา ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้
3. มุทิตา หมายความว่า เมื่อผู้อื่นเปลี่ยนไปในทางที่สูงขึ้น ประสบความสำเร็จก็พลอยยินดีไปด้วย และให้การส่งเสริมสนับสนุน
4. อุเบกขา คือ รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง รักษาหลักการ กฎเกณฑ์ กติกา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 12) ได้เสนอธรรมะที่ใช้ ในการครองตนของผู้บริหารโรงเรียน ที่เข้ารับการอบรมผู้บริหารระดับสูงเป็นกรณีพิเศษ ไว้ดังนี้ ธรรมมีอุปการะมาก เป็นธรรมที่เกี่ยวเนื่องในกิจหรือการทำหน้าที่ทุกอย่าง ได้แก่

1. สติ หมายถึง รู้จักกำหนดจดจำระลึกการทำ คำที่พูด กิจที่ทำแล้วและที่ต้องทำต่อไป จะทำอะไรก็รอบคอบรู้จักยับยั้งชั่งใจ ไม่ผลิผลาม ไม่เถินเถ่อ ไม่เถื่อนถอย ไม่ประมาท ไม่ยอมถลำ ลงไปในทางผิดพลาด ไม่ปล่อยปละละเลยทิ้งโอกาสสำหรับความดีงาม
2. สัมปชัญญะ หมายถึง ความรู้หรือตัวปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า คือ มีปัญญารู้ตัวอยู่

ทุกขณะไม่ผลอดตัว สัมผัสปัญญาใช้คู่กับสติความระลึกได้จึงมักพูดรวมกันว่า “คนมีสติสัมผัสปัญญา” หมายความว่า เมื่อมีสติแล้วจึงมีสัมผัสปัญญาเป็นของคู่กัน สัมผัสปัญญา ความรู้สึกตัวคือ ปัญญาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า เพราะความมีสตินั่นเอง

ธรรมคัมภีร์ครองโลก เป็นธรรมที่ช่วยให้โลกมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เดือดร้อนและ สับสนวุ่นวาย ได้แก่

1. หิริ หมายถึง ความละอายต่อบาป ละอายใจต่อการกระทำชั่ว ความละอายแก่ใจ ความเกลียดบาป คือ เกิดความละอายไม่ทำบาป เพราะมีความละอายตนเอง มีความละอายไม่คิดทำ บาปหรือความชั่วทั้งปวง แม้แต่ความคิดเพียงเล็กน้อยจนถึงการคิดไม่ดีเบียดเบียนทำลายล้างกันด้วยใจ ก็มีความละอายใจไม่ทำ

2. โอตตัปปะ หมายถึง ความกลัวบาป เกรงกลัวต่อความชั่วผลของกรรมชั่ว ความเกรงกลัวต่อบาป คือ ไม่ทำบาปเพราะความเกรงกลัว

ธรรมคัมภีร์ครองโลก เป็นธรรมปกครองควบคุมจิตใจของมนุษย์ไว้ให้อยู่ในความดี มิให้ละเมิดศีลธรรม และให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความเรียบร้อยสงบสุข ทำให้โลกเกิดความร่มเย็นเป็นสุข สังคมมีระเบียบวินัย ไม่เดือดร้อนสับสนวุ่นวาย ไม่เบียดเบียนกัน ไม่กดขี่ข่มเหงรบราฆ่าฟันกัน สัตว์ป่า หรือเบญจศีล เป็นจริยธรรมสำหรับมนุษย์ทุกคนจะต้องประพฤติปฏิบัติตนเพื่อรักษา ภาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย ทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ควบคุมตนให้ตั้งอยู่ในความไม่ เบียดเบียน ได้แก่

1. เว้นจากปาลาติบาต หมายถึง ละเว้นการฆ่า การสังหาร ไม่ประทุษร้ายต่อชีวิต และ ร่างกาย

2. เว้นจากอทินนาทาน หมายถึง ละเว้นจากการลักขโมยเบียดบัง แย่งชิง ไม่ประทุษร้าย ต่อทรัพย์สิน

3. เว้นจากกาเมสุมิจจาจาร หมายถึง ละเว้นการประพฤติผิดในกาม เว้นจากการล่วงละเมิด สิ่งที่อยู่อื่นรักใคร่หวงแหน

4. เว้นจากการมูสาวาท หมายถึง ละเว้นการพูดเท็จ โกหก หลอกลวง ประทุษร้ายเขา หรือประโยชน์สุขของเขาด้วยวาจา

5. เว้นจากสุราเมรัย หมายถึง ไม่เสพเครื่องดองของมึนเมา สิ่งเสพติดอันเป็นเหตุ ความประมาทมัวเมา ก่อความเสียหายคิดพลาดเพราะขาดสติ

อริยสัง 4 เป็นพุทธธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงค้นพบ เป็นธรรมะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการครองตน ครองคน และครองงานได้ตลอดเวลา อริยสัง 4 หมายถึง

1. ทุกข์ หมายถึง ความทุกข์ สภาพที่ทนได้ยาก สภาพที่บีบคั้นขัดแย้ง ขาดแก่นสารและความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง เช่น มรณะ

2. สมุทัย หมายถึง เหตุเกิดแห่งความทุกข์ สาเหตุให้เกิดทุกข์ ได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา

3. นิโรธ หมายถึง ความดับทุกข์ ได้แก่ ภวตัณหาที่ดับสิ้นไป ภาวะที่เข้าถึงเมื่อจำกัถอวิชาสาโรกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกข้อม ไม่ติดข้อง หลุดพ้นสงบปลอดโปร่ง เป็นอิสระ

4. มรรค หมายถึง ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ หนทางที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์ ได้แก่ อริยมรรค มีองค์ 8 ประการด้วย ความเห็นชอบ คำริชชอบ พุจฉาชอบ กระทำชอบ เลี้ยงชีพชอบ พยายามชอบ ระลึกชอบ ตั้งจิตมั่นชอบ

สัปปริยธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษคุณสมบัติของคนดี ธรรมของผู้ดี เป็นธรรมที่ใช้การครองคน ครองตน และครองงาน มี 7 ประการ คือ

1. ทัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องกับในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้เข้าใจสิ่งทีตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผลเกี่ยวกับตำแหน่ง ฐานะ อาชีพ การงานของตนมีหน้าที่รับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่ และความรับผิดชอบนั้น ตลอดจนรู้เท่าทันกฎธรรมดา หรือหลักความจริงของธรรมชาติเพื่อปฏิบัติต่อโลก และชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น

2. อัคคัญญตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักเหตุผล คือ รู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ตนกระทำ รู้ความหมายของคติธรรมตา และประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต

3. อัคคัญญตา รู้จักคน คือ รู้ความจริงว่าเรานั้นว่าโดยฐาน ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสม และรู้จักแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ตรงทางที่จะเจริญงอกงามและเกิดผลดี

4. มัตถัญญตา รู้จักประมาณตน คือ รู้จักพอดี เกี่ยวกับรู้จักประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอเหมาะพอดีในการพูด การปฏิบัติกิจและการกระทำต่าง ๆ ตลอดจนการพักผ่อนหลับนอน และการสนุกสนานรื่นเริง

5. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะที่พึงใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การงาน ปฏิบัติการต่าง ๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไรให้เป็นเวลา ให้เหมาะสมเวลา ให้ถูกเวลา

6. ปริสัญญุตตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักกัน รู้จักชุมชน รู้จักกาลอันควรประพฤติปฏิบัติ ในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชน รู้จักวัฒนธรรมประเพณีชุมชน

7. ปุคคสัญญุตตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอริยาศัย ความสามารถและคุณธรรม รู้จักปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดี

คุณธรรมของผู้ปกครองบ้านเมือง ธรรมของนักปกครอง นักบริหาร ครู อาจารย์ มี 10 ประการ (สุคใจ ศรีทอง. 2543 : 3) คือ

1. ทาน ให้ปันช่วยประชา คือ บำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครอง หรือทำงานเพื่อให้เขาได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่บริการจัดสรร สงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ได้ประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสมทุกข์และให้ความสนับสนุน แก่คนทำความดี

2. ศิล รักษาความสุจริต คือประพฤติงาม รวมกายและวจี ประกอบแต่การสุจริต รักษาเกียรติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่างและเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใด จะดูแคลน

3. ปริจาคะ บำเพ็ญกิจด้วยความเสียสละ คือ สามารถเสียสละความสุขสำราญตลอดจนชีวิต ของตนเองเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

4. อาชชวะ ปฏิบัติการโดยซื่อตรง ทรงสัตย์มีมารยาท ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

5. มัททวะ ความอ่อนโยนเข้าถึงคน คือ มีอริยาศัยไม่เย่อหยิ่ง หยาบคาย กระด้างถือองศ์ มีความสง่างาม เกิดแต่ท่วงทีทริยาสุภาพ นุ่มนวล ละมุนละไม ควรให้ความจงรักภักดีแต่มีขาดยำเกรง

6. ตปะ พันมัวเมาด้วยเผากิเลส คือ แผลเผากิเลส คั้นหามิให้เข้าครอบครองจิต ระงับ ยับยั้งข่มใจได้ไม่หลงไหลหมกมุ่นในความสำคัญและการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่สม่ำเสมอหรืออยู่ อย่างง่ายสามัญ มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์

7. อักโกธะ ถือเหตุไม่โกรธา คือ ไม่เกรี้ยวกราด ไม่วินิจฉัยความและการกระทำการด้วย อำนาจความโกรธ มีเมตตาประจำ ระงับความพุ่นเคือง วินิจฉัยความและการกระทำการด้วยจิตสุญม ราบเรียบตามธรรมเนียม

8. อหิงสา มือหิงสา نرمเย็น คือ ไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่ มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียน ลงโทษอาญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใดด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

9. ชันติ ชำระเช็ญด้วยขันติ คือ อดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยถึงจะ ลำบากกาย นำเบื้อหน้าเพียงใดก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกข่มขู่ด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถางอย่างไร

ก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกิจกรรมที่บำเพ็ญโดยชอบธรรม

10. อวิโรหณะ มีปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากพระศาสนธรรม อันถือประโยชน์สุขความดีงามของรัฐ และราษฎรเป็นที่ตั้ง อันใดพระราชราษฎรปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวาง วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ไม่มีความโอนเอียงหวั่นไหว เพราะถ้อยคำดีร้าย ลาก สักการะ หรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใด ๆ สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม นิติธรรม คือระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติคลาดเคลื่อนวิบัติไป

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความดีที่ควรประพฤติปฏิบัติ สำหรับคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารควรยึดเป็นคติในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานมุ่งสู่ความสำเร็จรุ่งเรืองสามารถสรุปได้ดังนี้ คือการรู้หลัก รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) รู้จักผล (อัตถัญญตา) รู้จักตน (อัตตัญญตา) รู้จักพอดี (มัตตัญญตา) รู้จักกาล (กาลัญญตา) รู้จักชุมชน (ปริสัจญตา) รู้จักบุคคล (บุคคลัญญตา) ผู้บริหารเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม เพื่อช่วยให้งานบริหารมีแนวทางที่เหมาะสมก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความรู้ความสามารถ

ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน มีความรู้ ความเข้าใจงานบริหารโรงเรียน กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนั้นยังมีความสามารถในการจัดการ มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และสามารถปรองดอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือ ร่วมใจ ภายในโรงเรียนและระหว่างโรงเรียนกับองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี มีความรู้มีความเข้าใจ บทบาทภาระหน้าที่ของโรงเรียน นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ มีความรู้ ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ

ประชุม รอดประเสริฐ (2539 : 315 – 317) กล่าวถึง ความรู้ความสามารถของผู้บริหารไว้

5 ด้าน คือ

1. การบูรณาการทฤษฎีและการปฏิบัติ (Theory and Practice) ผู้บริหารจะต้องพยายามบูรณาการความคิดและปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยกัน คือ จะต้องคิดก่อนทำเสมอ แต่จะต้องไม่คิดนานจนกระทั่งไม่สามารถปฏิบัติงานได้ และที่แน่นอนผู้บริหารจะต้องไม่ก้าวไปสู่การกระทำโดยปราศจากการคิดอย่างรอบคอบ ผู้บริหารจะต้องแปลงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติจริง ที่สำคัญจะต้องมีพยานามัยที่สมบูรณ์เพื่อช่วยสนับสนุนกระบวนการทางสติปัญญาและแนวคิดในการปฏิบัติงาน

2. การบูรณาการดำเนินงานและกิจกรรมในการดำเนินงาน (Operations and Activities) ความยากลำบากของผู้บริหารในการบูรณาการการดำเนินงานกับกิจกรรมในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับระดับชั้นของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน คนงานอาจมีความสามารถน้อยในการบูรณาการ กล่าวคือ ต้องการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกิจวัตรเท่านั้น ส่วนความยุ่งยากกลับซับซ้อนต่าง ๆ ของกิจกรรมในการดำเนินงานถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการ ผู้บริหารระดับต้นอาจมีความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมการดำเนินงานอยู่บ้าง แต่ก็เป็นการบูรณาการในสิ่งที่ย่าง ๆ ผู้บริหารระดับกลางอาจต้องมีความสามารถค่อนข้างสูงในการบูรณาการการดำเนินงานและกิจกรรมในการดำเนินงาน ส่วนผู้บริหารระดับสูงนั้น จะต้องมีความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมทุกชนิด และทุกประเภทของหน่วยงานทั้งหมด ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การเลื่อนผู้บริหารไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นไปตามความสามารถในการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและองค์กรสามารถดำเนินงานได้โดยถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการความรู้ (Types of Knowledge) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้หลายประเภทหลายชนิดในการบริหารงาน กล่าวคือ จะต้องมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ภาษาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ การบัญชี คณิตศาสตร์ และแม้แต่วิทยาศาสตร์ ผู้บริหารอาจไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาที่กล่าวมา แต่จะต้องมีความสามารถในการบูรณาการวิชาเหล่านั้น เพื่อการบริหาร เพราะการปฏิบัติงานอย่างผู้มีความรู้ย่อมจะทำให้เกิดความมั่นใจและมีความมั่นคงปลอดภัย ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรู้ทั่วไป และมีความรู้กว้างขวาง แต่จะต้องมีความรู้ลุ่มลึกหรือรู้แจ้งเป็น “พหุสูต” ในบางสาขาวิชาเพื่อการเริ่มต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ในฐานะผู้บริหารระดับต้น

4. การบูรณาการหน้าที่และกระบวนการ (Functions and Processes) ปฏิบัติหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย งานการวางแผน การจัดหน่วยงาน การจัดบุคคล การควบคุมและอื่น ๆ ซึ่งแต่ละงานย่อมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน ไม่มีงานใดที่สามารถดำเนินไปได้โดยลำพัง เช่น การควบคุมย่อมขึ้นอยู่กับการวางแผนที่ดี การจัดบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับการจัดหน่วยงานที่ดี ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถบูรณาการหน้าที่ความรับผิดชอบกับกระบวนการ

การบริหารไปพร้อม ๆ กัน และให้มีความสมดุลกัน โดยตลอด

5. การบูรณาการทักษะและความสนใจ (Skills and Interests) การปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ย่อมต้องอาศัยทักษะหรือความชำนาญงานกับความสนใจ หรือทัศนคติที่ดีกับงานนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใด แม้จะมีความชำนาญเป็นพิเศษในงานหนึ่งงานใด แต่ขาดความสนใจหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่องานนั้น ย่อมไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จที่ดี ฉะนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมต้องบูรณาการ ทักษะ และความสนใจทั้งของตนเอง ของผู้ได้บังคับบัญชา และของผู้ร่วมงานให้ผสมผสานกันเป็น อย่างดี ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

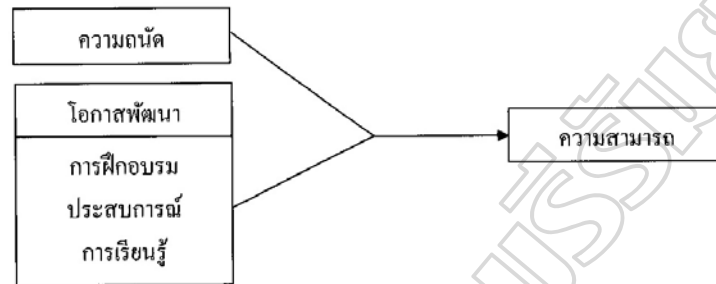
ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ย่อมช่วยให้การปฏิบัติงานดังกล่าว ดีขึ้น และการประสานสัมพันธ์ก็ดีขึ้นเช่นกัน การบูรณาการสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ไม่เฉพาะ แต่อยู่ในกลุ่มหรือในคู่ของคนเท่านั้น แต่จะต้องบูรณาการด้วยกันทั้งหมด จึงจะทำให้การดำเนินงาน ไปสู่ทิศทางที่ต้องการอย่างบรรลุเป้าหมาย

ชาอูซัย อัจฉินสมาจาร (2541 : 20) กล่าวว่า ความสามารถ หมายถึง ทักษะและสมรรถนะ จริง ๆ ที่เกิดบุคคลมีอยู่และมีความจำเป็นต่อการทำงาน สิ่งดังกล่าวจะเป็นไปได้ก็โดยการคัดเลือก บุคคลอย่างระมัดระวัง หรือการคัดเลือกและการฝึกอบรมบุคคลพร้อมกันไปความสามารถของบุคคล ต่อการทำกิจกรรมใด ๆ มีองค์ประกอบอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความถนัดของบุคคลในการทำกิจกรรมนั้น ๆ
2. โอกาสในการเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของเขา

ความถนัด หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขั้นต้นที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล เพื่อทำกิจกรรม อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น บุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านกีฬา ดนตรี และคณิตศาสตร์ บุคคลที่มีความถนัดทางกีฬาจะสามารถพัฒนาความสามารถในการเล่นกีฬาประเภทต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว คนที่มีความถนัดทางคณิตศาสตร์ต่ำ จะไม่สามารถเรียนคณิตศาสตร์ให้ได้ดีไม่ว่า เขาจะพยายามอย่างหนักสักเพียงใดก็ตาม

ในขณะเดียวกัน ความถนัดของบุคคลอาจจะไม่เป็นความสามารถที่เป็นจริงก็ได้จนกว่า เขาจะมีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความถนัดนั้น จากภาพความถนัดและโอกาสการพัฒนา ความสามารถซึ่งเป็นผลจากการรวมกันของความถนัดและโอกาสการพัฒนา ดังภาพประกอบ 1 (ชาอูซัย อัจฉินสมาจาร, 2541 : 20)



ภาพประกอบ 1 ผลการรวมกันของความถนัดและโอกาสการพัฒนา

จากทัศนะต่าง ๆ สรุปคุณลักษณะความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ดังนี้ คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความก้าวหน้าทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีวิธีการบริหารที่ชาญฉลาด มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี มีความรอบรู้ในบทบาทและหน้าที่ มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร มีความสามารถในการพัฒนา

4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

ธรรมรส โชติคุณุช (2519 : 13 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 477) กล่าวในหนังสือ มนุษยสัมพันธ์ว่า “มนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วยศาสตร์ และศิลปะในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ” เป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนควรประพฤติปฏิบัติอยู่โดยทั่วไป

เดวิส (Davis. 1967 : 25) เห็นว่า มนุษยสัมพันธ์นั้นใช้ได้กว้างขวางกับการเกี่ยวข้องกันของบุคคลในการกระทำใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าในวงการธุรกิจ ราชการ สมาคม หรือหน่วยงานใด “มนุษยสัมพันธ์” จึงเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมและการกระทำตอบโต้ของบุคคลที่ทำงานและเป็นการพยายามดำเนินการเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องของการจูงใจบุคคล (Motivation) ให้ทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในลักษณะที่จะสนองตอบต่อความต้องการของบุคคลและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ” ซึ่งเป็นเรื่องของการมุ่งสู่การกระทำหรือการปฏิบัติที่เป็นผลนั่นเอง

เกลเลอร์แมน (Gellerman, 1970 : 210) ได้อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศัพท์ที่กว้างขวางมาก ใช้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การคิด และมีการกระทำระหว่างกันและกันภายในองค์การ”

สก๊อต (Scott, 1982 : 155 ; อ้างถึงใน สร้อยตระกูล ธรรมานะ. 2545 : 480) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในสถานการณที่เป็นอยู่อย่างได้ผลและทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานและองค์การได้คู่กัน โดยเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผล

กล่าวโดยสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นการศึกษาหาวิธีทางทำให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในขณะที่เวลานั้น ๆ ต้องส่งเสริมเกื้อกูลให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยทั่วไปมีความสุขพอสมควรแก่ศักยภาพ แยกพิจารณาได้ ดังนี้

1. สิ่งที่สำคัญที่สุดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ก็คือ การมุ่งที่ตัวบุคคล ไม่ใช่มุ่งที่เรื่องของเครื่องจักรกล
2. บุคคลเหล่านั้นต้องอยู่ในสิ่งแวดล้อมในรูปขององค์การ มิใช่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของรูปความสัมพันธ์ทางสังคมที่มีได้มีการจัดระเบียบ
3. กิจกรรมหลักของมนุษยสัมพันธ์ คือ การจูงใจบุคคลเพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้นและรากฐานของเรื่องนี้ก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพ ความต้องการทางด้านจิตใจและทางสังคม
4. มนุษยสัมพันธ์จะเป็นไปได้ด้วยดี ก็ต้องอาศัยกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานและความร่วมมือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. การทำงานเป็นทีมนี้มุ่งทั้งตอบสนองความต้องการของบุคคลและทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลด้วยในขณะที่เดียวกัน
6. ทั้งบุคคลและองค์การต่างก็แสวงหางานที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ การใช้ตัวป้อนเข้า (Input) น้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้ (Output)

ดังนั้น เป็นหน้าที่ของนักบริหารที่ต้องรู้จักการจูงใจบุคคลและกลุ่มให้มุ่งสู่เป้าหมาย ดังกล่าว มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติมุ่งสู่เป้าหมาย เป็นที่แน่นอนว่าองค์การโดยทั่วไปในสมัยปัจจุบันนี้จะต้องใช้แนวการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ อันได้แก่ หลักการแบ่งงานกันทำ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการทำงานพิเศษเฉพาะอย่าง ถ้าปราศจากแนวคิดของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ดูเหมือนความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ ที่มีในโลกของเราก็จะเป็นไปไม่ได้ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญแก่งานหรือผลผลิต ในแง่ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับกลุ่ม มนุษย์ทุกคนต้องอยู่ร่วมกันและ

ทำงานร่วมกับผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องเน้นให้ความสนใจแก่นักปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นแกนสำคัญของการทำงาน หากเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่จากฝ่ายบริหารอย่างดีเพียงพอแล้วก็น่าจะช่วยให้งานเกิดประสิทธิผลประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

5. ด้านความเป็นผู้นำ

ในสถาบันทุกสถาบันตั้งแต่ระดับครอบครัวไปจนถึงประเทศ ย่อมต้องมีผู้นำด้วยกันทั้งสิ้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำไว้ เช่น

สมคิด บางโม (2539 : 219) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่มสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้

ฮาลปิน (Halpin, 1966 : 25 – 30) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้

1. บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. บุคคลที่มีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานดำเนิน ไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
4. บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานหรือหัวหน้างาน

จากที่กล่าวมาแล้วจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เหนือบุคคลอื่น และอาจใช้อิทธิพลที่มีอยู่ กำหนดให้บุคคลอื่นร่วมดำเนินการเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ

สมุทร แสงนิ่มนวล (2540 : 45) ได้กล่าวถึงผู้นำยุคใหม่ว่า ผู้บริหารคือ บุคคลที่สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม เป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงาน ได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน 3 ประการได้แก่ บริหารตน บริหารคนและบริหารงาน

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2542 : 7) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้บริหารยุคปฏิรูประบบการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. Child-Center คำนึงถึงผลประโยชน์ของเด็กเป็นหลัก
2. Commitment มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย
3. Concept มีกรอบแนวคิดที่ถูกต้องเหมาะสม
4. Competency มีข้อมูลความรู้ ความสามารถที่จำเป็น

5. Connection มีเครือข่าย แนวร่วมที่กว้างขวาง
6. Coach สามารถทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงที่ดูแลหน่วยปฏิบัติ
7. Communication มีระบบสื่อสารทำความเข้าใจที่ดี
8. Change-Oriented พร้อมที่จะพัฒนาและผลักดันการเปลี่ยนแปลง
9. Courage มีความกล้าหาญโดยเฉพาะทางจริยธรรม

คุณลักษณะของผู้นำในยุคปัจจุบันตามแนวคิดของ แฮมเมอร์ และแชมพี (Hammer & Champy. 1993 : 159-168 ; อ้างถึงใน กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. 2542 : 7-14) ควรมีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร 5 ด้าน คือ

1. ด้านวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) ได้รับการกล่าวถึงมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่มองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลม ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าวิสัยทัศน์ ไว้ ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2539 : 30-39) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการกำหนดทิศทางการทำงานให้ไปสู่จุดหมายในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาได้โดยมีจุดหมายร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 129) ให้คำจำกัดความไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถกำหนด หรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 129) ได้ให้คำจำกัดความซึ่งเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริง ในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ การกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และมีความเป็นไปได้

ประพันธ์ ผาสุกยัด (2539 : 17-20) ได้กล่าวไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคต (Picture in Future) เป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรโดยรวม องค์กรใดไม่มีวิสัยทัศน์ แสดงว่าองค์กรนั้นไม่มีกำหนดภาพอนาคตไว้ องค์กรควรระบุวัตถุประสงค์ (Purpose) หรือภารกิจ (Mission) และการสื่อสารความหมายเป็นหลักการหรือแนวทางปฏิบัติ โดยกำหนดเป็นแนวทาง ค่านิยม

เบนนิค และน่านัส (Bennid & Nanus. 1997 : 235 ; อ้างถึงใน สุภกฤต ไกรสกุล. 2543 : 23) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพขององค์กรในอนาคตซึ่งได้มาจากปัญหา ความคิดเห็นความเป็นไปได้ สอดคล้องกับเป้าหมายภาระหน้าที่ขององค์กร โดยภาพนั้นต้องอยู่บนพื้นฐาน

ของความจริง นำนับถือ และดึงดูดให้ปฏิบัติตาม อันจะทำให้องค์กรมีสภาพที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ฮิคแมน และซิลวา (Hickman & Silva, 1991 : 313 ; อ้างถึงใน ศุภกฤต ไกรสกุล, 2543 : 23) ได้ให้คำจำกัดความของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การคิด การไตร่ตรอง โดยการใช้สมอง ใช้ปัญญา ใช้ความรู้ ความสามารถจากสิ่งที่มีอยู่ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ เป็นการสร้างสรรค์อนาคตจากข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบัน กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สืบหาปัญหา ศึกษาสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งและโอกาสขององค์กร จากข้อมูลพื้นฐานที่มีอยู่ในปัจจุบันบนพื้นฐานความเป็นจริง อันจะนำองค์กรไปสู่การสร้างสรรค์ ในอนาคต

2. ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ได้มีการกล่าวไว้มากมายทั้งที่เป็นทัศนะส่วนตัว ที่เกิดจากประสบการณ์ และผลจากการวิจัยของนักวิชาการ ผู้บริหารที่ดีควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิ นักบริหาร นักวิชาการ นักการศึกษา ได้จำแนก บทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2539 : 71-73) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ 2 ประการ คือ

1. บทบาทภายในโรงเรียน มีดังนี้ การเน้นงานวิชาการ ด้านการสอนของครู การบริหาร อย่างเป็นระบบ การให้ครูมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานต่าง ๆ เป็นตัวอย่างที่ดี มีการนิเทศอย่างต่อเนื่อง ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างใกล้ชิด

2. บทบาทหน้าที่สัมพันธ์ชุมชน การให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ส่งเสริมแสวงหาทรัพยากรที่สนับสนุนการบริหาร การสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ความร่วมมือกับชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 215-217) ได้สรุปความรับผิดชอบของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อองค์กรในฐานะผู้นำกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย วางแผน กำหนดนโยบาย ติดตามงานเสมอ หากพบข้อบกพร่องจะต้องแก้ไข ช่วยเสริมสร้างปริมาณและคุณภาพ ของงานให้ได้รับผลสูงสุด

2. ความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความรับผิดชอบต่อหน่วยงานอื่น ได้แก่ สอนตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นผู้มีคุณธรรม

จริยธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 969)

ให้ความหมายไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลที่ดีหรือไม่ดีในกิจกรรมที่กระทำไป

สมเดช สีแสง (2542 : 170) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคล ที่เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่า สิ่งใดควรทำไม่ควรทำ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด และเต็มใจรับคำตำหนิเสมอ

สต็อดดิลล์ (Stogdill. 1974 : 74) ได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพและพฤติกรรม ผู้นำที่เหนือบุคคลอื่น ดังนี้

1. มีเขวามันปัญญาดี มีนิสัยรักการอ่าน และมีความรู้ความสามารถ
2. เป็นที่ฟังของคนอื่นในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ
3. ชอบกิจกรรมและงานสังคม
4. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
5. มีความสามารถในการเข้าสังคมได้ดี และมีชื่อเสียงโด่งดัง
6. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักวิธีการทำงานประปรารถนาความสำเร็จ
8. มีความอดทน เชื่อมั่นในตนเองและมีความรับผิดชอบ
9. มีความเพียรพยายาม ประารถนาที่จะทำดี
10. มีความตื่นตัวและคาดการณ์ล่วงหน้าได้
11. สามารถติดต่อสื่อสารได้ดี
12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำ วางแผนดำเนินการปฏิบัติงาน เปิดใจกว้างยอมรับความผิดพลาดของตนเอง นิเทศ ติดตามการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและหน่วยงานอื่นเพื่อ แสวงหาทรัพยากรมาสนับสนุนการจัดการศึกษา มีความรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิเสมอ และต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

3. การตัดสินใจ

การตัดสินใจถือเป็นหัวใจของการบริหารหน่วยงาน นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของ คำว่า การตัดสินใจไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรือ งดเว้น การปฏิบัติหรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่ามีดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ

ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 193-194) กล่าวถึงปัญหา อุปสรรคในการตัดสินใจ มีประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาข้อที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการตัดสินใจ ได้แก่
 - 1.1 ขาดข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ
 - 1.2 ขาดความรู้ในการดำเนินการ
 - 1.3 การวิเคราะห์ในเชิงระบบ
 - 1.4 นิสัยของผู้บริหาร เช่น การหมกมุ่น ความเฉื่อยชา
 - 1.5 ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมมอบงานให้คนอื่นช่วย
2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด
 - 2.1 ใช้เหตุผลไม่ถูกต้องเพื่อเหตุผลอย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 2.2 ข้อมูลไม่เพียงพอบิดเบือนความจริง
 - 2.3 ขาดเหตุผลเพราะกลัวถูกอิทธิพลครอบงำ
 - 2.4 ระมัดระวังมากเกินไป

สมพิศ วิชญ์วิเชียร (2542 : 60) อธิบายว่า การตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้นำรู้จักวิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 338) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจในงานหรือสิ่งการหรือเรื่องที่ทำ

เบอ์นาร์ด (Barnard. 1987 : 185; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 168) ให้ความหมายไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการทางตรรกวิทยาในการพิจารณาวิเคราะห์และคิดทางเลือกต่าง ๆ โดยอาศัยเหตุและผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น ดัคเกอร์ (Ducker. 1970 : 146 ; อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 168) ให้ทัศนะไว้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาและคัดเลือกทางใดทางหนึ่งที่ดีที่สุดจากบรรดาทางเลือกหลายทางเลือก

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ทางเลือก ทางปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยอาศัยเหตุผลและความเป็นจริงเกี่ยวกับทางเลือกเหล่านั้น

4. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะส่งข่าวและความเข้าใจของบุคคลหนึ่งหรือจากหน่วยงานหนึ่งเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานได้รับข่าวสารได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การติดต่อสื่อสารบางครั้งก็เรียกว่า การสื่อสาร การสื่อข้อความ การสื่อสารสัมพันธ์และการติดต่อราชการ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่า การติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 426-427) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข่าวสารข้อมูล และความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสารมี ดังนี้

1. ผู้ส่งข่าวข้อมูล
2. ผู้รับข่าวสาร
3. ช่องทางการติดต่อสื่อสาร
4. สัญลัษณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังมีกรจำแนกประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) เป็นการส่งข่าวสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับ โดยผู้รับไม่มีทางที่จะตอบสนองไปยังผู้ส่ง
2. การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นการโต้ตอบระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2540 : 150-150) ได้กล่าวถึงหลัก 7 ประการของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อถือได้ของผู้ให้ข่าวและแหล่งข่าว
2. มีความเหมาะสมในการใช้ภาษา ท่าทางและคำพูด ให้กลมกลืนกันกับสังคม วัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์
3. เนื้อหาจะต้องให้ประโยชน์และน่าสนใจกับผู้รับสาร
4. ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง การสื่อสารจะได้ผลดีต้องอาศัยความสม่ำเสมอไม่ขาดหายและมีการส่งสารอย่างต่อเนื่อง
5. ช่องทางของข่าวสาร ทางผ่านที่ถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
6. ความสามารถของผู้รับสาร ต้องรู้ถึงความสามารถ เช่น ความรู้ นิสัย สถานที่และโอกาสที่จะช่วยให้ผู้รับเข้าใจได้ง่าย

7. ความเข้มงวด ข่าวสารที่ส่งต้องเป็นภาษาที่ไม่กำกวม การพูด การเขียน การพิมพ์ต้องชัดเจน

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจสำคัญที่ต้องปฏิบัติ 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ภารกิจทั้ง 4 ด้าน จะสำเร็จได้ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ (อาคม วัชโรสง. 2547 : 99)

1. ทำให้ทราบนโยบาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และมาตรฐานของโรงเรียน เพราะผู้บริหารต้องถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้บุคลากรเข้าใจ เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย
2. ทำให้บุคลากรทราบบทบาทและหน้าที่ของตน โดยผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้บุคลากรอย่างชัดเจน
3. ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายหลักของสถานศึกษาได้ เพราะผู้บริหารต้องสอนและแนะนำวิธีการทำงานให้บุคลากรแต่ละคนได้เข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน
4. ช่วยเสริมสร้างขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะผู้บริหารต้องกระตุ้นใจด้วยคำยกย่องชมเชย และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่เสมอ
5. ช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในส่วนที่ก้าวหน้าและส่วนที่เป็นปัญหา ทำให้ผู้บริหาร โรงเรียน นำมาปรับปรุงการบริหารงานของตนได้
6. ช่วยให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกับชุมชนในการจัดการศึกษา
7. สร้างบรรยากาศแห่งความอบอุ่น เป็นมิตร เป็นกันเอง เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน
8. ทำให้บุคลากรในระดับเดียวกัน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานของแต่ละคนหรือของแต่ละฝ่าย ทำให้ทราบวิธีการทำงานและปัญหาของกันและกัน ก่อให้เกิดผลทางสังคมวิทยา จิตวิทยา
9. ทำให้บุคลากรยึดเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นหลักในการทำงาน
10. ทำให้ผู้บริหารสามารถเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่าง ๆ และองค์กรภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. ส่งเสริมกระบวนการทำงานเป็นทีม
12. ทำให้ประหยัคทรัพยากรในการบริหาร

สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่จะส่งข่าวสารจากบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ไปยังบุคคลหรือหน่วยงานเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานรับทราบและเข้าใจ ตรงกันตลอดจนทำตามได้ตรงวัตถุประสงค์ของการสื่อสารนั้น

5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

การเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นจะอาศัยความรู้ ความสามารถอย่างเดียวไม่พอ จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีหลักประจำใจ รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควร อะไรไม่ควร การที่คนเราจะมีความคิดอย่างนี้ ได้จิตใจของเราจะต้องผูกยึดกับหลักธรรมตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นคนดีและประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามเสมอ ดังที่กล่าวมาก่อนหน้านี้แล้ว

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา

ผู้นำทางการศึกษา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญมาก นอกจากจะเป็นผู้กำหนดนโยบายแล้ว ยังต้องบริหารทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่การดำเนินงาน ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดี ดังที่นักวิชาการได้เสนอความเห็นไว้ ดังนี้
 วิจิตร วรุตบางกูร และพิชญู ชีระกุล (2523 : 74 -76) กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาวรมีลักษณะความเป็นผู้นำ มีความรู้ประสบการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรมสูง และมีสุขภาพดี
 สมใจ เขียวสด (2536 : 93) ได้รวบรวมพฤติกรรมผู้นำที่ดีจากตำราของท่านผู้รู้ทั้งหลาย หรือจากผลงานวิจัย ซึ่งได้เสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ดีซึ่งน่าสนใจ 8 ประการ ดังนี้

1. เป็นนักคิดริเริ่ม (As an Initiator) พฤติกรรมของผู้นำลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะทำงาน มีระบบ ทำงานหนัก การทำงานหนักทุ่มเทให้กับงานจะทำให้เข้าใจงาน เห็นความสำคัญทุกส่วนของงาน เห็นช่องว่างการทำงาน และการพัฒนาเริ่มงานใหม่
2. เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมที่แสดงออก คือ การให้โอกาสกับบุคลากร หรือครู อาจารย์ในโรงเรียนเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในเชิงวิชาการ ในการประกอบวิชาชีพ และแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้น โดยวิธีการต่าง ๆ อาจมีโครงการหรือแผนงาน พัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. ให้การยอมรับ (As a Recognizer) โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจปัญหาของคนอื่น ซื่อสัตย์ต่อข้อเสนอแนะหรือความคิดริเริ่มของคนอื่น รู้ศักยภาพของผู้อื่น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะทำให้ผู้บริหารใช้คนได้ถูกต้อง และได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น เนื่องจากการให้เกียรติ และการยอมรับของผู้บริหาร

4. เป็นผู้ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อนร่วมงาน (As a Helper) ทั้งในด้าน การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวด้วยความยุติธรรมและเมตตา

5. เป็นนักพูด (As an Effective Speaker) เป็นผู้ที่สามารถพูดแล้วสื่อความหมายได้ตรง ตามที่คิด พูดได้สาระ ได้ประโยชน์ เชื่อถือได้ และสามารถพูดโน้มน้าวจิตใจคนให้เห็นคล้อยตามและ เกิดความรักความศรัทธาในตัวผู้พูด

6. ผู้ประสานงาน (As a Coordinator) เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นประสานให้บุคลากรร่วมกัน ทำงาน ประสานการทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

7. เป็นผู้เข้าสังคมได้ (As a Social Man) คือ สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ วางตนได้ เหมาะสมกับประสบการณ์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ 3 ประการ

ประการที่หนึ่ง เชื่อถือได้ คือ ปฏิบัติตามสัญญาไม่กลับกลอก

ประการที่สอง มีความมั่นคงในอารมณ์ ใจเย็น สุขุม รอบคอบ มีความเป็นผู้ใหญ่

ประการที่สาม สุภาพเป็นกันเอง เข้ากับคนง่าย แสดงความเป็นมิตรกับผู้อื่น

8. เป็นนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้ริเริ่มนำ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้นมาก่อน มากกว่าที่จะรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่างานนั้น ไม่สอดคล้องระบบแผน นโยบาย เมื่อมีคำสั่งให้ปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ก็เป็นผู้นำการปฏิบัติ นั้น ให้เป็นแบบอย่างกับผู้ร่วมงาน

ชาญชัย อาจินสมวาร (2541 : 97) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องมี คุณสมบัติ ดังนี้ คือ คุณสมบัติทางกายภาพ คุณสมบัติทางปัญญา คุณสมบัติทางอารมณ์ คุณสมบัติ ส่วนบุคคล คุณสมบัติทางสังคม คุณสมบัติทางศีลธรรม ลักษณะสำคัญของผู้นำ เป็นลักษณะที่มี คุณค่ามีความสำคัญต่อผู้นำในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ลูกน้องหรือพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ศรัทธา มีความเชื่อมั่นเกิดความยอมรับและเชื่อฟัง ก่อให้เกิดความร่วมมือ นำไปสู่เป้าหมายตามภารกิจ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การที่บุคคลจะสร้างคุณลักษณะของตนให้เป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ต้องคำนึงถึง คุณลักษณะความเป็นผู้นำว่าจะสร้างอะไรให้ดีขึ้น อะไรที่ต้องเสริมต้องเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาดไป ซึ่งมีอยู่ 17 ลักษณะ ดังนี้

1. มีความพร้อมทั้งร่างกายจิตใจและสมอง
2. มีเขว่นและวิจรรณญาณในการวิเคราะห์
3. มีคุณธรรมและจริยธรรม
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีจินตนาการ

6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขันเสมอ
8. มีวิสัยทัศน์
9. มีความชำนาญพิเศษ
10. มีอำนาจในตัวเอง
11. มีความรอบรู้ทั้งกว้าง ไกลและลุ่มลึก
12. แสวงหาศึกษาค้นคว้าสิ่งที่ยังไม่เคยเจอ
13. มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ ยุติธรรม
14. รู้จักที่ต่ำที่สูง
15. พหุกิจกรรมทำที่
16. มีความเด็ดขาด
17. มีแรงจูงใจและความปรารถนา

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารการศึกษาที่ดีต้องมีคุณลักษณะผู้นำที่ดี มีความรอบรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดีรอบรู้ในงานที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นผู้มองการณ์ไกลสามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีในหลาย ๆ ประการ ที่กล่าวมาแล้ว สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทุกประการ แต่การจะเป็นผู้นำที่ดี ได้นั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้นำแต่ละคนที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญที่สุด การสร้างภาวะผู้นำต้องฝึกฝนและปฏิบัติด้วยตนเองเท่านั้น จึงจะเกิดภาวะผู้นำขึ้น โดยสมบูรณ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า และนำมาประกอบการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศ

เจษฎา นิลขำ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาทัศนคติการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตจอมทอง พบว่าทัศนคติการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตจอมทอง อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงาน ด้านเทคนิค

และด้านมนุษยสัมพันธ์

วิรุฬห์ แสงทอง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตะพงนอก ตามทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนวัดตะพงนอก อำเภอตามพรเทพบว่า ครูผู้สอนเพศหญิงมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนดีกว่าครูผู้สอนเพศชาย และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่ำกว่าครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก

อัญญา หมั่นกล้าหาญ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความเห็นของครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นด้านร่างกายอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะด้านที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ด้านภูมิหลังทางสังคมและด้านร่างกาย

คารม ช่วยสุข (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดอุบลราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูในการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูมีความเห็นต่อระดับความเป็นไปได้ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมาก ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณและด้านบริหารงานบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีความเห็นต่อความเป็นไปได้ในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้านบริหารงานวิชาการ ด้านบริหารงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไปแตกต่างกัน ส่วนด้านบริหารงานบุคคลไม่แตกต่างกัน ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความเห็นต่อความเป็นไปได้ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ณภัทร ชินวงศ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ในทัศนะของอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่าครูอาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา มีความเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าบุคลิกภาพ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และความรู้ความสามารถ ความเป็นผู้นำ เทคนิคการประชุมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้น

ควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับการตัดสินใจของส่วนรวม
 ธีระสิทธิ์ แสงจำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วย
 ผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ความคิดเห็นของ
 ผู้บริหารและอาจารย์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจศึกษา ทั้ง 6 ด้าน
 มีระดับพึงประสงค์มากทุกด้าน ประกอบด้วยด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีมนุษย
 สัมพันธ์ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการทำงาน และด้านส่วนตัวและครอบครัว
 ตามลำดับเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายธุรกิจศึกษา
 พบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อคุณลักษณะ
 ทั้ง 6 ด้าน มีจำนวน 5 ด้านคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้
 ความสามารถในการทำงานและด้านส่วนตัวและครอบครัว พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ธณภพ ตรีภักดิ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารตามความคิดเห็น
 ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะ
 ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตาม
 ประสบการณ์ในการทำงานพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนคติของครูประสบการณ์
 ต่ำกว่า 10 ปี และประสบการณ์เท่ากับหรือมากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
 ทางสถิติ

ชัชวาล คำแข่ง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร
 โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
 เขตการศึกษา 1 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
 ปรีชา เพ็ชรฉกรรจ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
 ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู
 ในเขตอำเภอเมือง โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่
 ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ และด้าน
 การตัดสินใจ และผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอเมือง จำแนกตาม
 ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

องอาจ เหลืองอ่อน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนจากน้อยไปหามาก คือ ด้านการครองงาน
ด้านการครองตน และด้านการครองคน

เสรี บั้นสมสกุล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
ตามความคิดเห็นของครูในอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเขตอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป
มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงาน
น้อยกว่า 10 ปี

อำนาจ ปาละพันธุ์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร
ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะ
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้
ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านคุณธรรม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างมีส่วน
ด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการเปรียบเทียบ
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน
ไม่แตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ปีเตอร์สัน (Peterson, 1986 : 87 – 105) ได้ทำการศึกษาวิจัยทัศนคติด้านคุณธรรมจริยธรรม
ของผู้บริหารโรงเรียนและพฤติกรรมการแก้ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียน โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ
ซึ่งได้แบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) โรงเรียนที่มีปัญหา 2) โรงเรียนที่มีปัญหาน้อย
โดยกำหนดพฤติกรรมในการแก้ปัญหาออกเป็น 4 แบบ คือ แบบจัดการ แบบผู้เลือกปัญหา
แบบนักสู้ และแบบผู้ดูแล หากเข้าไปอยู่ในโรงเรียนที่มีปัญหาน้อย จะมีพฤติกรรมการแก้ปัญหา
แบบผู้เลือกปัญหา สำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมจริยธรรมไม่ชัดเจน หากเข้าไป
อยู่ในโรงเรียนที่มีปัญหา จะมีการแก้ปัญหาแบบนักสู้ ซึ่งผลการวิจัยสรุปให้เห็นว่า
สภาพของโรงเรียนเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการแก้ปัญหาของผู้บริหาร

โรงเรียนเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา และในทำนองกลับกันวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนก็ถูกกำหนดโดยสภาพของโรงเรียน

แม็คคาร์ตี (McCarty. 1988 : 1417-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้หญิง ผลการวิจัยพบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอบอ้อมผ่อนตามและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของทีมงานในองค์กร เป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ

นูเบอ์ท (Nuebert. 1988 : 96-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดของการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลในกลุ่มอื่นที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

เฟ็กีท (Fekete. 1991 : 775) ได้ศึกษาองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ 5 ประการ คือ 1) เวลา 2) แหล่งกำเนิด 3) ธรรมชาติของวิสัยทัศน์ 4) โครงสร้างขององค์กร 5) ยุทธศาสตร์ การจัดการ โดยวิธีสัมภาษณ์กรรมการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองจากโรงเรียนในเขต Spokane 3 โรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนแต่เป็นผู้มีคุณสมบัติของวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการทั้งสิ้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาวิสัยทัศน์ประมาณ 3-5 ปี หรือมากกว่านั้น โดยวิธีการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งข้อมูลที่เป็นความรู้สึกและความรู้เข้าด้วยกัน โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม และพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้โครงสร้างองค์กรแบบเปิดและยุทธศาสตร์การจัดการแบบให้การศึกษอบรมเพิ่มเติมแก่ครูวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบต่อผลการเรียนของนักเรียน

ไรซ์ (Rice. 1991 : 378-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตแม่น้ำซาวานาห์ ตอนกลาง รัฐจอร์เจีย พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในด้านความสามารถในการ โน้มน้าวจิตใจจนการมีวิจรรย์ญาณ การเน้นที่ผลงานและความสามารถในการบูรณาการ

เอคิน (Ekin. 1997 : 96-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดเจนของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียน St. Louis สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นต้องมีทำให้ประสบผลสำเร็จ คือ

ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยึดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรที่สามารถบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรเป็นผู้มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม