

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในทัศนะของครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 มีการนำเสนอเป็นลำดับตามเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว
 - 2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
 - 2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม
 - 2.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นผู้นำ
 - 2.5 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - 2.6 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงาน
3. จรรยาบรรณผู้บริหารสถานศึกษา
4. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Frame work)

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการศึกษาของสถาบันการศึกษาและนักการศึกษาหลายท่านได้ กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522:21) ได้กล่าวถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำว่าต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ต้องรู้จักการเข้าสมาคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความเพียรพยายามรู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
5. มีความร่วมมือเป็นที่นิยมของปวงชน
6. มีความสามารถในการปรับตัว
7. มีความสามารถในการพูด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2528:40-41) กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีในแนวคิดของสตักต์ (Stad) ไว้ดังนี้คือ

1. ต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. ต้องเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่จะเสี่ยง กล้าที่จะคิด
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่น
10. แข็งแรง และสุขภาพดี
11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529:40) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำไว้คือ ลักษณะความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาและสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่ม

กิติ ตัณฑานนท์ (2532:18-24) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง
2. มีความรู้ดี มีท่าทีและบุคลิกดี
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น
4. มีการตัดสินใจและใช้ดุลพินิจที่ดีและถูกต้อง
5. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด

6. มีความเนบเนียน
7. มีความอดทน
8. มีสมาธิในการทำงาน ใจคอก่อนแน่น
9. มีการสื่อความหมายที่ดี
10. มีความสงบเสงี่ยม
11. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน การเข้าสังคมดี
12. มีความตื่นตัว
13. มีการวางแผนงานและดำเนินงานตามแผนงาน

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534:299) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี ควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี
2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ
3. ต้องขยันและทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
4. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม
5. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม
6. มีภาวะทางอารมณ์คงที่
7. เป็นนักกลยุทธ์ และ มีอำนาจ

ชาวี มณีศรี (2538:141-142) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ เกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรมีคุณลักษณะดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเป็นผู้มีพลัง มีความชัดเจน มีความมั่นคง มีความกล้าหาญ มีความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีศีลธรรม มีความเชื่อถือและศรัทธา

กรมสามัญศึกษา (อ้างใน สมคิด จินจรรยา, 2541: 16-17) ได้สรุปเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น ควรประกอบด้วย

1. มีความฉลาดหลักแหลม
2. มีความเป็นผู้ใหญ่และใจกว้าง
3. มีพลังใจและปรารถนาที่จะบรรลุความสำเร็จ
4. มีทัศนคติในด้านมนุษยธรรม

ขงยุทธ เกษสาคร (2541:52-53) เสนอเกี่ยวกับส่วนของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้น ควรประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดีดังนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความสุขุม เข้มแข็งแก้ปัญหาด้วยเหตุผล มีความมั่นคงทางอารมณ์

2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. มีความสามารถบริหารความขัดแย้ง
4. มีความสามารถในการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

โดยมีเหตุผลเพียงพอ

5. มีความสามารถในการสื่อสาร สื่อสารกับคนได้ทุกระดับ
6. มีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและเรื่องอื่นๆ
7. มีความขยัน ขยันแข็ง มีความมานะอดทน
8. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ
9. ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่นเปิดเผยและเป็นกันเองมี

ความสามารถทำงานเป็นทีม

10. มีความสามารถวิเคราะห์วินิจฉัยมีความสามารถคาดเดาเหตุการณ์ต่างๆ มีวิธีการคิดและวิเคราะห์ปัญหาตลอดทั้งเวลาแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง

11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงานปรับตัวได้ดีมีความเป็นมิตร ยืดหยุ่นรู้จักให้อภัยมีอารมณ์แจ่มใส และอดทนต่อคำวิจารณ์

12. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
13. มีความสามารถในการวางแผน
14. มีสัมพันธภาพที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบ
15. รู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
16. มีไหวพริบและการใช้วิจารณญาณที่ดี
17. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และหลักการที่ดี

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีรกุล (อ้างในสำนักเลขาธิการคุรุสภา, 2548:8) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีไว้ดังนี้คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่นๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ คือ มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและมุ่งใจคน มีความรับผิดชอบฉลาดและไหวพริบดี มีความอดทนอดกลั้นมีความเสียสละมีบุคลิกภาพดีและมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ขยก่องชมเชย

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติในสิ่งที่ดีงามได้แก่ มีความยุติธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือมีสุขภาพร่างกาย (Physical Health) และสุขภาพจิตดี (Mental Health) สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

กวี วงศ์พูน (2542:114-115) ได้สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรพึงมี พยายามให้มีหรือเสริมสร้างให้เกิดขึ้นกับผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

1. ผู้นำต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลและลึก
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถทางด้านการใช้ภาษา
3. มีความคิดริเริ่ม เป็นคนที่ฉลาด
4. มีความสำเร็จในด้านวิชาการ หรือด้านการบริหาร
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีความอดทน
7. สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้
8. มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม
9. มีระดับจิตใจสูง

ชะลอ ธรรมศิริ (อ้างใน ชีระวัฒน์ สงวนพงษ์, 2542:12) ได้เสนอคุณลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บริหารว่า ประกอบด้วยลักษณะ 13 ประการ คือ

1. มีความรู้ความสามารถและปรับตัวได้
2. มีความคิดริเริ่มวางแผนได้ และตั้งการเป็น
3. สามารถเป็นผู้นำในการประชุม และมีเทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หยังรู้สถานการณ์ และมีความมั่นคงทางอารมณ์
5. ตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล
6. ขอมรับนับถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชา
7. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชา
8. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
9. รู้จักงาน รู้จักคน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. กำหนดเป้าหมายของงานได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปได้

11. มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี
12. รับฟังข้อวิพากและปรับปรุงตนเองได้
13. เป็นที่พึ่งทางใจแก่ลูกน้องได้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543:28) ระบุถึงคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาของวิทยาลัยแห่งชาติ เพื่อผู้นำทางการศึกษาของอังกฤษไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานในหน้าที่ และมีอิทธิพลสูงในบุคลากรอื่น
2. ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและความคิดใหม่ๆ

3. มีความอดทนมีพลัง และมีแรงจูงใจที่จะทำงาน
4. มีความมั่นใจในตนเอง
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีความสามารถเชิงสติปัญญา
7. มีความเชื่อถือได้ และซื่อสัตย์สุจริต
8. ผู้บริหารต้องมีพันธะสัญญากับงานการพัฒนาวิชาชีพของตนอย่างต่อเนื่อง

ธีรเดช สุขโข(อ้างในสายพิณ ภูผล,2544:34) ได้กล่าวว่าการจะขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพด้วย ซึ่งทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตนที่ดี ดังนี้คือ

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. มีความอดทนต่อความเสี่ยง
4. มีความไว้วางใจได้
5. มีความเชื่อมั่น
6. มีภาวะผู้นำ
7. มีความกล้า
8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี

สุรัตน์ ดวงขาม (อ้างใน สายพิณ ภูผล,2544:34) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตของการเป็นนักบริหารนั้น มีคุณลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการประสบความสำเร็จดังกล่าวคือ

1. มีบุคลิกภาพที่ดีมีความรู้ดี
2. มีวิสัยทัศน์

3. มีภาวะผู้นำ
4. มีมนุษยสัมพันธ์
5. มีคุณธรรม จริยธรรม
6. มีการบริหารจัดการที่ดี

สมชาย เทพแสง (อ้างใน สายพิณ ภูผล, 2544:34) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารมืออาชีพว่าต้องมีคุณลักษณะดังนี้คือ ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคนมีบุคลิกภาพที่ดีเป็นผู้บุกเบิกกล้าได้กล้าเสียมีการประชาสัมพันธ์งานของตนเอง มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นคนตรงต่อเวลา มีความสุขุมรอบคอบใจเย็นมีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถแก้สถานการณ์ที่ตึงเครียดได้ มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ มีเหตุผลและหลักการบริหารในการทำงานมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานอย่างต่อเนื่องมีเป้าหมายและทิศทางในการบริหารงาน มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้ มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครอง มีความสามารถด้านการพูดและการเขียนภาษาไทยเป็นอย่างดีมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้ และผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในวิชาชีพครู เป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ในการทำงาน

สุเมธ แสงนิมนวล (2543:48) ได้กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหาร ชัยยอด ว่าผู้บริหารในยุคใหม่นี้ต้องมีคุณลักษณะที่ดี 4 ประการ

1. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่คิดกว้าง
2. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มองการณ์ไกล
3. ผู้บริหารต้องเป็นที่ใฝ่สูง
4. ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มุ่งความสำเร็จ

สุรศักดิ์ ปาเย (อ้างใน สายพิณ ภูผล, 2544:35) สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพ ไว้ว่าต้องมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนไป
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น
4. มีความสามารถจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล
5. มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร

จำลอง นักฟ้อน (อ้างใน สายพิน ภูผล, 2544:36) สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญต้องประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัว ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว (Character) ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะที่ดีทั่วไปของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร พอสรุปได้ดังนี้

- 1.1 มีความรับผิดชอบ
- 1.2 มีความขยันหมั่นเพียร
- 1.3 มีความอดทนอดสาหัส
- 1.4 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.6 มีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ กระตือรือร้น ในการทำงาน
- 1.7 มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งการ
- 1.8 มีการรักษาระเบียบวินัยที่ดี
- 1.9 มีความตรงต่อเวลา การบริหารเวลา
- 1.10 มีบุคลิกภาพที่ดี

2. ทักษะและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Skills and Abilities) นอกเหนือจากการมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบแล้วผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีทักษะและความรู้ความสามารถเหล่านี้เพิ่มเติม

2.1 ความรู้ ความสามารถในการเชิงวางแผน (Planner) กล่าวคือ มีความรู้ความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ การควบคุมและติดตามงาน การจัดระบบงาน และการประเมินผล

2.2 มีความรู้ ความสามารถในการเชิงผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีทักษะและความรู้เรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การใช้เทคนิคการบริหารสมัยใหม่ การบริหารคน ฯลฯ

2.3 ความรู้ความสามารถในการเป็นนักการจัดการ (Manager) คือ การระดมทรัพยากรการบริหารทั้งหมดมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างสูงสุดมีประสิทธิภาพที่สุด

2.4 ความรู้ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อเสาะแสวงหาความรู้ นวัตกรรมและรูปแบบใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารงาน

2.5 การเป็นนักประสานงานและประสานประโยชน์ (Co-coordinator and Collective Bargaining) เช่น มีความรู้ความสามารถในการประสานงาน การประชุม การบริหารงาน ในเชิงคณะกรรมการ ฯลฯ

2.6 มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ (Communication Skills) ได้แก่ความรู้และทักษะในการใช้ภาษา นอกเหนือจากภาษาไทยแล้วจะต้องรู้ภาษาที่สอง (เช่น ภาษาอังกฤษ) และใช้งานได้เป็นอย่างดี

2.7 มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technological Skills) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ Word และ Program ต่างๆ การใช้ Internet และ OA/IT ทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการบริหารและการศึกษาข้อมูลข่าวสาร

2.8 เป็นผู้มีพลังหรือศักยภาพที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไม่จำกัด (Energetic) ซึ่งจะนำมาสู่การทุ่มเทการระดมกำลังความคิดกำลังกายกำลังใจมาสู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ในยุคที่มีเขตพื้นที่การศึกษานี้ ถวิล อนุรักษ์ (อ้างใน สายพิน ภูผล, 2544:3) กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพที่คั้นควรมีลักษณะดังนี้คือ กล้าตัดสินใจไวต่อข้อมูลเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ชัดลึก และสร้างสรรค์ผลงาน ประสานสิบทิศ คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ จูงใจเพื่อนร่วมงาน ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ บริหารแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ (2546:74) กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษาประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีภาวะผู้นำ ผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มีความคิดที่เป็นประชาธิปไตย และมีการทำงานเป็นทีม
3. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษาได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา
4. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษาได้แก่ การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางพัฒนาการศึกษา

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (อ้างถึงใน ชุดวิชาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547:5-7) ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ควรมีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ

1. การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม
2. การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ
3. การเป็นผู้นำด้านวิชาการ
4. การเป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการ
5. การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน
6. การเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองในเชิงบริหาร

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ หรือผู้บริหารที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้นำเสนอไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อตัวผู้บริหารเองในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติต่อไป

ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหารที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้นำเสนอไว้ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อตัวผู้บริหารเองในการพัฒนาตนเองให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ดังกล่าว เพื่อเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางานในโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปแต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว
 - 1.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
 - 1.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านมนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม
 - 1.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นผู้นำ
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพ
 - 2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 - 2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะ และความสามารถในการบริหารงาน

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว

2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ

ลักษณะบุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของแต่ละบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของ คนๆ นั้นและเป็นพฤติกรรมกระทำที่แสดงออกของบุคคล ที่จะทำให้เกิดการยอมรับนับถือจาก บุคคลอื่นและทำให้บุคคลอื่นเกิดความประทับใจ บุคลิกภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของ ผู้นำหรือผู้บริหารบุคคลที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ควรมีการปรับปรุงบุคลิกภาพของตน หมั่นฝึก และมีความอดทนที่จะแก้ไขข้อบกพร่องของตนให้เป็นที่ประทับใจ และยอมรับของผู้ร่วมงานทำให้ ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีนักวิจัยหลายๆ ท่านได้กล่าวถึง บุคลิกภาพที่ดีของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

กวี วงศ์พุด (2542:44) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นควรมีลักษณะบุคลิกภาพที่ดี ดังนี้คือ

1. ต้องมีความสามารถในการเข้าสังคม
2. ต้องเป็นบุคคลที่ตระหนักรู้เสมอว่าตนเองนั้นมีคุณค่า และมีความสำคัญ
3. ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์
4. ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543ก:7-8) ได้กำหนด บุคลิกภาพที่สำคัญของผู้บริหารที่พึงประสงค์ มีดังนี้คือ

1. ด้านร่างกาย ควรมีลักษณะร่างกายที่แข็งแรง มีสุขภาพทางร่างกายและ จิตใจที่ดีมีรูปร่างหน้าตา ท่าทางมีชีวิตชีวา แจ่มใส มีการใช้วาจา การพูด สื่อความหมาย และการ วางตนที่ดี เหมาะสมที่จะเอื้อต่อการปฏิบัติงานและสามารถร่วมกิจกรรมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี และต่อเนื่อง

2. ด้านอารมณ์ความรู้สึก ต้องมีความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเองมี อุดมการณ์มีความเสียสละมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีพลังอดทนกล้าคิดกล้าทำมีเมตตาจิต ยุติธรรม มีอารมณ์ขัน มีวินัย มีความเห็นอกเห็นใจ และที่สำคัญคือมีความไวต่อการรับรู้ความรู้สึกของคนอื่น

3. ด้านสังคม มีความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถ ในการเข้าสังคมมีใจกว้างบริการช่วยเหลือเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนมีหัวใจเป็น ประชาธิปไตย มีค่านิยมในการทำงานเป็นระบบ

4. ด้านสติปัญญา มีความสามารถในการเรียนรู้และรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เข้าใจและเห็นความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ สถานการณ์ต่างๆ มีความพยายามไม่ย่อท้อต่อการหาความรู้และขยันมุ่งมั่น ศึกษาหาความรู้จากการอ่าน การฟัง การเขียน สนใจวิชาใหม่ๆ ทำให้เกิดความรู้ความก้าวหน้า ทันท่วงที ทันท่วงที เหตุการณ์ สามารถนำความรู้มาปฏิบัติงานได้อย่างดี ตื่นตัว และสามารถยังรู้สถานการณ์ได้ ก่อกำคิด ก่อกำตัดสินใจในทางที่ถูกต้อง มีไหวพริบ และรู้เท่าทันผู้อื่น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์ รู้จักการวางแผนในหน่วยงานอย่างดี สามารถเลือกยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสมสามารถนำความเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาสู่หน่วยงานได้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากระทรวงศึกษาธิการ (2547:77-84) ได้ระบุถึงบุคลิกลักษณะของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ลักษณะภายนอก แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1.1 รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง

รูปร่างที่ดี คือ ความสมส่วน เป็นการรักษาสุขภาพอนามัย การบริหารร่างกายให้รูปร่างสมส่วน ดุติ เป็นประจำสม่ำเสมอ

หน้าตา จุดสำคัญของหน้าตาที่สร้างความประทับใจให้แก่ผู้พบเห็น จะอยู่ที่ความขมขื่นเข้มแข็งใส

ท่าทาง เป็นลักษณะภายนอกที่จะช่วยเสริมสร้างให้รูปร่างและหน้าตา ดูดีขึ้น

1.2 การแต่งกาย เครื่องแต่งกายที่นำมาตกแต่งร่างกายจะทำให้บุคลิกลักษณะของบุคคลเปลี่ยนไปตามเสื้อผ้าต่างๆ ผู้บริหารที่มีความภูมิฐานจะแต่งกายเรียบร้อย ดุติ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน และกาลเทศะ

2. พฤติกรรมที่แสดงออก

2.1 คำพูด คำพูดที่สุภาพ ไพเราะ มีสารประโยชน์ เป็นเสน่ห์ของผู้พูด

2.2 การกระทำ กระทำด้วยความจริงใจ ไม่หน้าไหว้ หลังหลอก มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่และมีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น

2.3 ภาวะจิตใจที่อยู่ภายในบุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ความคิดและอารมณ์

จากนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพทั้งร่างกาย จิตใจอารมณ์สังคมและสติปัญญา เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน และ ผู้ได้บังคับบัญชา ต่อไป

2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลหลายๆ กลุ่มทั้งในและนอกโรงเรียนเพื่อที่จะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีนักการศึกษาหลายท่านเสนอแนวคิดไว้ดังนี้

เริงชัย หมื่นชนะ (2535:82-87) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

1. รับรู้และเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ล่วงล้ำสิทธิส่วนตัว
2. ผู้บริหารควรเข้าใจบุคลิกส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน เคารพความสามารถและความปรารถนา ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีความเห็นอกเห็นใจ และเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ร่วมงานได้
5. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้รักษาระเบียบวินัย
6. เป็นคนมองโลกในแง่ดี
7. ไม่มุงร้าย ทำลายผู้ใต้บังคับบัญชา

ชะลอ ธรรมศิริ (อ้างในวินิจ เกตุจำ, 2535:66-67) ได้ให้เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารต้องควบคุมอารมณ์ของตนเอง
2. ผู้บริหารต้องรู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ
3. ผู้บริหารต้องรู้จักให้รางวัล
4. ผู้บริหารต้องชี้แจงความเคลื่อนไหวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
5. ผู้บริหารต้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ชาญชัย อาจิณตมาจาร(อ้างใน สายพิน ภูผล, 2544:40-41) ได้กล่าวว่าผู้บริหารที่ดีจะต้องก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในองค์กร ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารควรเข้าใจบุคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน
2. ผู้บริหารจะต้องทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง
3. ผู้บริหารจะต้องก่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย
4. ผู้บริหารควรพัฒนานโยบาย และกระบวนการ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
5. ผู้บริหารควรแก้ปัญหาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
6. ผู้บริหารต้องก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ความรักและความเคารพซึ่งกันและกัน

7. ผู้บริหารควรพัฒนาตนเอง และบุคลากรอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2542:478) ได้กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น เป็นเรื่องการศึกษาหาวิถีทางของผู้บริหารที่ให้งานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและใน ขณะเดียวกัน วิถีทางต่างๆ ต้องเป็นการส่งเสริมเกื้อกูลให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานแต่ละคนโดยทั่วไป อย่างมีความสุขพอสมควรแก่สภาพอีกด้วย

ทวี วงศ์พุด (2542:59) ยังได้กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารควรยึดถือและ ปฏิบัติไว้ให้เกิดผลดีดังต่อไปนี้คือ

1. รู้จักทักทายผู้อื่น โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน
2. ยิ้มแย้ม แจ่มใส เพราะการยิ้มเป็นเครื่องแสดงถึงไมตรีจิต
3. พูดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ
4. ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามควรแก่โอกาส
5. พูดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ
6. ให้ความสนใจต่อทุกคน ให้ความรัก และชื่นชมต่อผู้อื่น
7. ให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
8. รู้จักเห็นใจผู้อื่น โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
9. รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผลของผู้อื่น
10. กล้าคิดกล้าตัดสินใจและยอมรับเมื่อตัดสินใจพลาด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสถานศึกษาเกิด ความเชื่อมั่น รักและความเคารพซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรม เป็นเรื่องเกื้อหนุนต่อตัวผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่น่ารัก น่าเคารพ น่าสรรเสริญ ตามคุณลักษณะของกัลยาณมิตร ดังเช่นมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527:1413-1415) ได้ระบุถึงผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติตามคุณธรรม 3 หมวด ดังนี้คือ

1. สังคหวัตถุ (คุณธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจผู้อื่น) ได้แก่
 - 1.1 ทาน คือ การสละให้ ปันสิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ปัน
 - 1.2 ปิยวาจา คือ การพูดจาอ่อนหวาน
 - 1.3 อตถจริยา คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

1.4 สมานัตตา คือ ความเป็นคนที่มีตนเสมอ วางตัวเหมาะสมเสมอต้นเสมอปลาย

2. ทวารวาทธรรม (คุณธรรมสำหรับผู้ครองเรือน) ได้แก่

2.1 สัจจะ คือ ความซื่อสัตย์ต่อกัน

2.2 ทมะ คือ การรู้จักข่มจิตของตน (เช่น ยับยั้งใจ ไม่ทำชั่ว ไม่โกรธ)

2.3 ขันติ คือ ความอดกลั้น (เช่น ทนต่อความยากในทางที่ไม่ดี ทนต่อความเขี้ยววน เขี้ยวขันหรือการล่วงเกินของคนอื่น เป็นต้น)

2.4 จาคะ คือ การเสียสละที่ปันแก่คนที่ควรให้

3. สัมปรีติธรรม (คุณธรรมของสัตบุรุษคือ ผู้ที่นับถือ) ได้แก่

3.1 ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้ว่าสิ่งใดเป็นเหตุแห่งสุขและทุกข์

3.2 ความเป็นผู้รู้จักผล รู้ว่าสุข และทุกข์ เป็นผลจากเหตุนี้

3.3 เป็นผู้รู้จักตน รู้ว่าตนเป็นใคร อยู่ในฐานะใด เป็นต้น

3.4 รู้จักประมาณ เช่น รู้จักประมาณในการใช้จ่าย ครองชีพ เป็นต้น

3.5 รู้จักกาลเวลาอันสมควรในการประกอบกิจต่างๆ

3.6 รู้จักหมั่นขวนและกริยาที่ควรประพฤติต่อหมู่มุนีนั้นๆ ว่าควรประพฤติ

อย่างไร

3.7 รู้จักเลือกบุคคลว่าใครเป็นคนดีควรคบ ใครไม่ดีไม่ควรคบ เป็นต้น

นอกจาก คุณธรรม จริยธรรมต่างๆ ข้างต้นแล้ว ผู้บริหารยังต้องมีพรหมวิหารสี่ ซึ่งเป็นคุณธรรมสำหรับผู้ใหญ่อีก 4 ประการ คือ

1. เมตตา คือ ความคิดปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข

2. กรุณา คือ ความคิดปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

3. มุทิตา คือ การยินดีด้วยเมื่อผู้อื่นได้ดี

4. อุเบกขา คือ การวางเฉยไม่ยินดีไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นวิบัติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ได้มีพระบรมราโชวาทเรื่องคุณธรรม 4 ประการ ที่ทรงมุ่งเน้นให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน ดังนี้คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528: 1410)

1. การรักษาความสัตย์ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2. การรู้จักข่มใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดี

3. การอดทน อดกลั้นและอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริตและรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตนเพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่

โรม สุรเสน (อ้างใน จิรภา สงวนสุข, 2540:28) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรดำรงตนด้วยจริยธรรมดังต่อไปนี้

1. การมีความละเอียดใจในการทำ ความชั่วทำความทุจริตทั้งปวงและมีความเกรงกลัวต่อการทำชั่ว

2. การมีความอดทน รู้จักอดกลั้นต่อความยากลำบากต่างๆ

3. มีสติ ต้มปชัญญะ เต็มเปี่ยมอยู่ตลอดเวลา

4. รู้จักทำคุณประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

5. มีความพอใจในงานมีความพากเพียรเอาใจใส่ในงานไม่ทอดทิ้งงานและหมั่นตรึกตรองพิจารณาหาเหตุผล

6. มีความเมตตาปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข มีความกรุณาสงสาร คิดหาทางให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ มีมิตตา ปลาบปลื้มยินดีในความสำเร็จก้าวหน้าของบุคคลอื่นและมิอุเบกขา

7. มีคุณธรรมที่เป็นเครื่องผูกน้ำใจผู้อื่นและบุคคลทั่วไปได้แก่ การมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น มีวาจาสุภาพอ่อนโยน ประพฤติตนเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและเป็นผู้ปฏิบัติตนเหมาะสมกับฐานะหน้าที่ของตน

8. หมั่นศึกษาหาความรู้รอบตัว ให้มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์และปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน้าที่การงาน

9. ประพฤติตนให้ห่างจากอบายมุข ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

สมพร สุทัศน์ (2542:448-449) ได้กล่าวถึง หลักธรรมะสำหรับผู้บังคับบัญชาหรือสำหรับผู้ผู้นำในองค์กรเกี่ยวกับทศพิธราชธรรม 10 ประการ มีดังนี้คือ

1. ทาน คือ การให้สิ่งของที่ควรให้เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน

2. สีล คือ การไม่ประพฤติชั่วทั้งทางกาย วาจาและใจ

3. บริจาค คือ การเสียสละเพื่อส่วนรวม

4. อาชวะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเอง ต่องาน ต่อบุคคลอื่นและประเทศชาติ

5. มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยน ทั้งกริยา ท่าทางและวาจาต่อคนทั่วไป

6. ตปะ คือ การมีธรรมที่สามารถเอาชนะความชั่วได้

7. อโกลธะ คือ ความไม่โกรธเมื่อไม่อยู่ในวิสัยที่จะโกรธ แต่มีความรักความเมตตา

8. อวิหิงสา คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความทุกข์ยาก

9. ขันติ คือ ความอดทนอดกลั้น ข่มใจและหักห้ามใจ

10. อวิโรธะ คือ การประพฤติดนที่ตรงตรง มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียง

ไชย ฌ พล (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543ก:

11) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม จริยธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความเป็นจริงที่เป็นคุณหรือเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จสูงสุดในชีวิต ซึ่งผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จทั้งหลาย ล้วนเพียรสั่งสมการสร้างคุณประโยชน์ให้แก่ชีวิตเสมอมา เช่น การพูดจา พูดแต่ความจริง และมีประโยชน์พูดด้วยความไพเราะ มีเมตตาต่อผู้ฟังอย่างจริงใจถูกกาลเทศะเป็นต้นส่วนจริยธรรมนั้น หมายถึง คุณสมบัติที่ทำให้สังคมได้แก่ความละเอียดรอบคอบความอดกลั้นมีความสุภาพ อ่อนโยน มีความสำรวมเป็นต้นคุณสมบัติบางประการที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ คือ มีความมุ่งมั่นใน จิตใจ วาจา และพฤติกรรม จึงเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นที่รักของผู้ร่วมงานและบุคคลทั้งหลายได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้อื่นโดยง่ายและด้วยความเต็มใจเพราะความสงบเสงี่ยม ความสุภาพอ่อนโยนนั่นเป็นเสมือนแม่เหล็กที่ดึงดูดให้ผู้คนสนใจและสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้อ่อนเข้าหาได้

สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม เป็นเครื่องเกื้อหนุนต่อตัวผู้บริหารให้เป็นบุคคลที่น่ารัก น่าเคารพ น่าสรรเสริญ ผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะเป็นที่ยรักของผู้ร่วมงาน บุคคลทั้งหลาย และจะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้อื่นโดยง่ายและด้วยความเต็มใจ

2.4 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กร จะต้องมียุทธศาสตร์ในการนำทางและจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความพยายามที่จะดึงดูดเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามานำมาบูรณาการเข้ากับจุดประสงค์ขององค์กรความเป็นผู้นำเป็นลักษณะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นการมอบหมายงาน การจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้แต่การไล่ออก ย่อมต้องการความเป็นผู้นำในการกระทำสิ่งเหล่านั้น เพราะการเป็นผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง จักรพรรดิ วัชระ (2539:18) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม
2. เป็นผู้ที่มีบารมี โดยเป็นคนมีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
3. มีมนุษยสัมพันธ์สูง รู้จักคนมาก สามารถติดต่อกับสมาคมกับคนอื่นได้ดี
4. มีความสามารถจูงใจให้คนทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานพอใจ

5. มีความสามารถในการสร้างทีมงาน พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

6. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานและบุคคล

7. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สร้างน้ำใจ และความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

8. มีความสามารถในการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ

9. มีรูปแบบการเป็นผู้นำของตนเอง สามารถแสดงบทบาทตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

คิต เดวิส (Kid Davis) (อ้างใน สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) อรรถมานะ, 2542:257-258) สรุปลักษณะที่สำคัญ จำนวน 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึง ความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน ตลอดจนความสามารถในการรับรู้ การติดต่อสื่อสารและเข้าใจบุคคลอื่นด้วย

2. การบรรลุมติภาวะทางสังคม (Social Maturity) ผู้นำต้องให้ความสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทนต่อภาวะความคับข้องใจสูง ไม่มีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner Motivation and Achievement Drives) ผู้บริหารจะต้องมีแรงขับด้านการจูงใจ โดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547:108) ได้กำหนดให้ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย

2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลายมีความเป็นอยู่อย่างง่ายแต่มีระเบียบวินัย

3. ชี้แนะชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอจู้จี้จ๋ายแต่ไม่จุกจิกจู้จี้ ดีเพื่อก่อ สรุปแล้วก็ถือเป็นคนสอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีทำงานแก่นั่นเอง

4. ไม่เล็งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา
5. เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี
6. มีเหตุผลสูงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่สั่งการใดๆ โดยพลการมักจะประชุมปรึกษาหารือ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
7. ไม่พยายามโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่นอันเข้มแข็งใฝ่อยู่เสมอ
8. ไม่โทษผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูงเวลามีปัญหาเกิดขึ้น จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้เดียว
9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

2.5 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

สำหรับความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529:76-78) มีความเห็นว่างานในหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติให้เกิดผลดีขึ้นในองค์การนั้น ประกอบด้วยงาน 6 งาน คือ

1. การบริหารงานบุคคล ขอบข่ายของงานประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย ออกระเบียบข้อบังคับ การวางแผนกำลังคน การทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ ดูแลรักษาวินัย พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม บำรุงขวัญและกำลังใจแก่คณะครู
2. การบริหารงานวิชาการ ซึ่งงานนี้ถือว่าเป็นหัวใจของงานทุกงานขอบข่ายของงานประกอบด้วย การกำหนดนโยบายเป้าหมาย การวางแผน การจัดทำตารางสอน การจัดห้องสมุด การวัดผล ประเมินผล การพัฒนาการเรียนการสอน การดำเนินการเรื่องหลักสูตร ตารางสอน ปรับปรุงการเรียนการสอน การนิเทศ สนับสนุนงานที่ส่งเสริมทางวิชาการ
3. งานธุรการและงานการเงิน เป็นงานที่สนับสนุนให้งานต่างๆ ของสถานศึกษาก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ขอบข่ายของงาน ประกอบด้วย การวางแผนใช้เงินนอกงบประมาณ และเงินงบประมาณ การจัดซื้อ จัดจ้าง การจัดทำบัญชี งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานทะเบียนประวัติ และงานสารบรรณ



4. งานกิจการนักเรียนเป็นงานที่ให้บริการแก่นักเรียนในด้านต่างๆ นอกเหนือจากการเรียนการสอน เป็นการให้บริการและสวัสดิการ เช่น การแนะแนว ปฐมนิเทศ อาหารกลางวัน กิจกรรมร้านค้าสหกรณ์ กิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น การจัดตั้งชมรม ตั้งสถานักเรียน ลูกเสือ กีฬาสี

5. งานอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับตัวอาคาร และบริเวณภายในโรงเรียน แบ่งเป็น 5 ด้าน คือ การวางแผน การบำรุงรักษาและซ่อมแซม การปรับปรุงและสร้างเสริมอาคารเรียน อาคารประกอบการเรียน

6. งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและโรงเรียน การร่วมมือกันจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของโรงเรียนร่วมกับชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542ก:1-4) ได้ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาและชุมชน โดยมุ่งให้โรงเรียนมีอิสระมีอำนาจ มีความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการ การสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น ดังนั้นเพื่อตอบสนองพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ศึกษาและนำแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้อยู่ในรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ซึ่งผู้บริหารต้องมีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องนี้ อีกทั้งสามารถนำแนวทางไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ดี การบริหารและจัดการศึกษาในรูปแบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ประกอบด้วยการบริหารงานด้านต่างๆ ดังนี้คือ

1. งานวิชาการหรือหลักสูตร
2. งานการเงินและงบประมาณ
3. งานบริหารบุคคล
4. งานบริหารทั่วไป

อำนาจ จันทร์แป้น (2542:93) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้กล่าวว่า งานในหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ และให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งนั้นคือ การบริหารหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับชุมชน โรงเรียนและท้องถิ่นต้องมีบทบาทในการกำหนดหลักสูตร บริหารหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่นและความต้องการของท้องถิ่น ร่วมกันสามารถนำไปสู่การเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ทันต่อสภาพเหตุการณ์ อันจะมีความหมายต่อผู้เรียนและชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543ก:17-20) ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องเรียนรู้และปฏิบัติการกับเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อคุณภาพของนักเรียน โรงเรียน ชุมชนและประเทศชาติ ซึ่งภารกิจต่างๆ นี้ ได้แก่

1. ศึกษากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการจัดตั้งหน่วยงานและสถานศึกษาและบทบาทภารกิจของสถานศึกษา
2. ศึกษาแนวโน้มการพัฒนาของสังคม ชุมชน และความต้องการของชุมชนในการจัดการศึกษาและการพัฒนานักเรียน
3. ศึกษาหลักสูตรและแนวการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
4. กำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา
5. สื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคน ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจชัดเจนตรงกัน
6. กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ภาระงานและยุทธศาสตร์ที่จะนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
7. นำวัตถุประสงค์ นโยบาย ภาระงาน และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ
8. กำกับดูแล การปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้
9. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น
10. สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
11. บริหาร บริการและกำกับ การนำหลักสูตรมาสู่การจัดการเรียนการสอนให้บังเกิดผลจริงในห้องเรียน
12. จัดทำมาตรฐานทางวิชาการของสถานศึกษา
13. กำกับ ดูแลการจัดการเรียนการสอน การวัดผลและการประเมินผลการเรียนการสอน
14. ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน
15. นิเทศและพัฒนาคณะครูในสถานศึกษา ให้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของอาชีพครูที่มีต่อความมั่นคงของประเทศ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจและมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอและสอดคล้องกับพัฒนาการ ความต้องการและความสนใจของนักเรียนยิ่งขึ้น มีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในวิชาชีพ

16. ส่งเสริมให้ครูมีเจตคติที่ดีต่อการประเมินผลตนเอง และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

17. สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน และบุคลากรในสถานศึกษา ระหว่างนักเรียนกับนักเรียน ระหว่างครูกับครู และระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

18. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน และนักเรียน

19. เพิ่มพลังอำนาจ และเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ ให้แก่คณะครูและบุคลากรในโรงเรียน

20. บริหาร และจัดการโดยมุ่งประโยชน์ของนักเรียนและของส่วนรวม ชุมชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

21. ริเริ่ม สร้างสรรค์และนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ มาพัฒนางาน

22. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการสถานศึกษาในรูปของคณะกรรมการโรงเรียนให้มากขึ้น

นอกจากความรู้เกี่ยวกับภารกิจงานต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติแล้ว สนิท เหลืองภิรมย์ ปัญญา อุดชาชน และประกอบผล คงเผ่า (อ้างใน จิรภา สงวนสุข, 2540:40-41) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารยังจะต้องเรียนรู้และให้ความสนใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้ อีกด้วย

1. มีความรู้และเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ
2. มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม มีความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของเทศบาล คณะกรรมการพนักงานเทศบาล กรมกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
6. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
7. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น งานสหกรณ์ งานเยาวชน การพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียน และแนวคิดของโรงเรียนในชุมชน

2.6 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงาน

ทักษะและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นทักษะหนึ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารควรพึงมีซึ่งได้นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529:52) กล่าวว่าผู้นำทางการศึกษาที่มีความสามารถเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถพาสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าโดยสมบูรณ์ได้ ทั้งนี้ผู้นำทางการศึกษาจะต้องมีจิตมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสังคมที่ตนอาศัยจึงจะช่วยให้สังคมนั้นก้าวหน้าไปได้ด้วยดี โดยผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่ม มีวิธีการแก้ปัญหาที่ดี ตลอดจนมีการตัดสินใจที่ดีอีกด้วย

จักรพรรดิ วัฒนา (อ้างใน สายพิน ณุผล, 2544:38) ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารที่ดีและมีความสามารถในการบริหารงานให้เกิดผลดีต้องประกอบด้วยทักษะและความสามารถดังนี้คือ

1. มีทักษะในการแสวงหาความรู้ข้อมูลต่างๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. เป็นนักคิด นักอ่าน และนักฟังที่ดี
3. มองการณ์ไกล และสามารถคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงได้
4. รู้แนวทางที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้
5. มีเจตคติที่ดีต่อการนำเครื่องมือ เครื่องใช้ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน
6. มีความสามารถในการดำเนินงานให้มีข้อมูลในทุกๆ ด้าน ทั้งที่เป็นแนวคิด ปัญหาและความต้องการ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้
7. มีความสามารถในการแก้ปัญหา และข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยยึดประโยชน์ของท้องถิ่นหรือส่วนรวมเป็นเป้าหมาย
8. มีความสามารถในการประสานงาน สร้างความร่วมมือ และระดมสรรพกำลัง ตลอดจนทรัพยากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน
9. มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาได้ดี ทั้งการพูดและการเขียน
10. มีความสามารถในการเชิงริเริ่มพัฒนา และปรับปรุงงาน ตลอดจนแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
11. มีความสามารถ และทักษะในการวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ
12. มีความสามารถในการดำเนินการประชุม
13. มีความสามารถในการนำหลักการหรือทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

14. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ โดยมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้วิธีการ และสามารถหาทางที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

15. มีความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้

16. มีความสามารถ และทักษะในการวางแผนยุทธศาสตร์

17. มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ประสบความสำเร็จได้

18. มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้ดี ทั้งการพูด และการเขียน

19. มีความรู้ และความสามารถในการใช้ภาษาในการใช้ภาษาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้

กิติ ดัชคานนท์ (อ้างใน บรรจง ไตรสารศรี, 2542:22) ได้กล่าวถึง ทักษะและความสามารถของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับมอบหมายความไว้วางใจแต่งตั้งหรือยกย่องให้เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มหรือหมู่คณะการตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร และการตัดสินใจนั้นผู้นำจะต้องใช้ความรอบคอบอย่างสูง เพราะถ้าพลาดไปแล้วจะหาความเสียหายมาให้หมู่คณะได้ อีกทั้งผู้นำก็จะถูกตำหนิอย่างรุนแรงอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการศึกษาและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมาสู่สังคมภายนอก ดังนั้นสังคมจึงต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีพฤติกรรมที่ดี เพราะผู้บริหารที่ดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้น จะนำมาซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า และมีคุณภาพของสังคมในอนาคต

3. จรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารทุกคนพึงตระหนักถึงการปฏิบัติตามกรอบของจรรยาบรรณที่วางไว้ซึ่งทองอินทร์ วงศ์โสธร (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543:11-12) ได้เสนอจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของไทยโดยได้ดัดแปลงมาจากจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสมาคมผู้บริหาร โรงเรียนของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ 11 ประการนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้นำผลจากการประชุมสัมมนารับฟังความคิดเห็น 4 ภูมิภาคมาปรับและเพิ่มเติมบางประเด็นดังนี้

1. ยึดถือสวัสดิภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ
2. มีความรักและศรัทธาในวิชาชีพ
3. มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม รับผิดชอบ และเสียสละ
4. มีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารและจัดการศึกษา
5. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายและเลื่อมใสในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
6. มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และองค์กรวิชาชีพของตน
7. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน
8. งดเว้นอบาขมุข และปฏิบัติตามคำสอนที่ตนนับถือ
9. ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ
10. มีมนุษยสัมพันธ์
11. ประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลในหน่วยงานและชุมชน
12. มีความมั่นคงทางอารมณ์และจิตใจ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547:118-119) ได้กำหนดว่าจรรยาบรรณของผู้บริหารสถานศึกษาควรพึงมี เพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของผู้บริหารให้ได้รับการ ยกย่อง เชื้อถือ ศรัทธาจากสังคมมากยิ่งขึ้น จรรยาบรรณของผู้บริหาร มีสาระสำคัญดังนี้

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง
 - 1.1 พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและพัฒนาตนให้มีคุณธรรมมีสุขภาพดีทั้งกายและจิตรวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น
 - 1.2 พึงอุทิศตนเพื่อหน้าที่ มีความเสียสละและมีความกล้าหาญทางจริยธรรมกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยไม่กลัวว่าตนจะเดือดร้อน
 - 1.3 พึงมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่นำหรือยอมให้ผู้อื่นนำผลงานของตนไปใช้ในทางทุจริต และไม่ลอกเลียนหรือนำผลงานของผู้อื่นไปใช้ประโยชน์โดยไม่ให้เกิดประโยชน์แก่เจ้าของ
2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ
 - 2.1 พึงซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ ไม่โฆษณาชวนเชื่อจนเกินเหตุหรือเกินความจริงเพื่อผลประโยชน์ในการประกอบวิชาชีพ

2.2 พึงใช้วิชาชีพในการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง

2.3 พึงละเว้นการทำธุรกิจหรือกิจการอื่นที่อาศัยอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ในกิจการนั้น

จะเห็นได้ว่า จรรยาบรรณทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องพึงตระหนักและปฏิบัติตามกรอบที่วางไว้ดังกล่าวต้องระลึกไว้เสมอว่าวิชาชีพของผู้บริหารนั้นเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นอาชีพที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ประกอบคุณงามความดี สร้างคน สร้างชาติมาโดยตลอดการรักษายึดถือจรรยาบรรณของวิชาชีพไว้จึงเป็นการรักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ดั่งนั้นเอง

4. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดหรือเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญมากเพราะเป็นเสมือน “เส้นชัย” และแนวทางการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารทุกคนต้องไปให้ถึง และปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐานทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน และมาตรฐานความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเองซึ่งเกณฑ์มาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น นาดยา ปีตันธนานนท์ มธุรส จงชัยกิจ และศิริรัตน์ นีละคุปต์ (2542:123-124) ได้กล่าวถึงมาตรฐานของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐ คอนเนคติกัต (Connecticut) ไว้โดยสรุปดังนี้คือ

1. เป็นนักการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นผู้ที่เป็นนักการศึกษาสามารถร่วมมือกับคณะครู พ่อแม่ ผู้ปกครองและคนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนได้
2. กระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีการเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของงานวิจัย เข้าใจทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ สามารถสื่อสารอธิบายให้ครูพ่อแม่ ผู้ปกครอง เข้าใจและนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง
3. มีมุมมองที่หลากหลาย ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทของการศึกษาที่มีต่อสังคม สามารถทำงานร่วมกับคณะครู พ่อแม่และชุมชนในการพัฒนายุทธวิธีการสอนด้วยมุมมองที่หลากหลายได้
4. เป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้สมาชิกของโรงเรียนกำหนดเป้าหมายที่สะท้อนให้เห็นความเป็นนักการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิธีดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5. วัฒนธรรมของโรงเรียน ผู้บริหารต้องสร้างสรรค์วัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน โดยให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างคณะครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียน

6. มาตรฐานของนักเรียนและการประเมินผล ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับชุมชนในการยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้แก่นักเรียน และส่งเสริมการใช้วิธีการประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียนที่หลากหลาย

7. การปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงโปรแกรมการเรียนของโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน

8. การพัฒนาความเป็นวิชาชีพ ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการวางแผนเพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย และส่งเสริมช่วยเหลือครูในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

9. บุคลากรการประเมินครูการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครู ในการดำเนินงานเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน การคัดเลือก และการประเมินครู การประเมินการพัฒนาวิชาชีพ และการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอนทั้งของครูและนักเรียน

10. องค์กร ทรัพยากรและนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับคณะครูในการทบทวนระบบองค์กรและทรัพยากรต่างๆ ของโรงเรียน และนำนโยบายมาปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพโปรแกรมการศึกษาคุณภาพของคณะครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

11. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผู้บริหารต้องร่วมมือกับคณะครูในการสร้างความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับผู้ปกครองและคนในชุมชน

ครูสภาได้สร้างเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อเป็นตัวชี้วัด และเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษาของผู้บริหารที่ต้องการให้ผู้บริหาร ได้พัฒนาตนเองพัฒนาวิชาชีพผู้บริหาร และพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งรายละเอียดมาตรฐานของผู้บริหารการศึกษานั้นพอสรุปได้ดังนี้ (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ, 2543:61-83)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาหมายความว่า คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมีอาชีพคือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดการหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กรตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่างๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวกผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ หมายความว่าความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้นๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนและลงมือปฏิบัติ จนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติให้เกิดผลจริง หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทางเป้าหมายของการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนาความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่า และเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและให้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น เป็นลำดับหมายความว่า นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข ข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงาน ทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามกระตุ้น ชัยุุท้าทายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่มการร่วมพัฒนาการสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจให้บุคลากรสถานศึกษาศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติและปรับปรุงงานต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลที่ดีจะชื่นชมภาคภูมิใจ ได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปได้อย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดีคือการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการประเมินตนเอง รวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของ ผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายความว่า ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการดำเนินงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ หมายความว่า หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่นๆ เป็นองค์กรประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้นำแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้า

ตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายความว่า ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่งคือความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุกๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัวการรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ หมายความว่า ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจเอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบอบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ หมายความว่า การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอมองเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคตอย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าการเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงการที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543ก:29-30) ได้ระบุถึงมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษา ที่ได้พัฒนาขึ้นในโครงการประกันคุณภาพการศึกษาของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ดังนี้คือ

1. มีความเป็นผู้นำที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ อุทิศเวลาให้สถานศึกษาอย่างเต็มที่
2. มีความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์กว้างไกล
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. มีความมุ่งมั่นในการศึกษาหาความรู้ เข้าใจหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน สื่อ การวัดผล การแนะแนว จนสามารถนิเทศภายในได้
5. เป็นผู้มีความสามารถในการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน
6. เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
7. มีหลักธรรมของผู้บริหาร (พรหมวิหาร4 สังคหวัตถุ4)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้พัฒนามาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพภายนอก และเป็นแนวทางให้หน่วยงานและสถานศึกษามุ่งพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานต่างๆ เพิ่มขึ้นเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งมาตรฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี โดยมีสาระสำคัญในตัวบ่งชี้คือ ผู้บริหารต้องอุทิศตนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ อีกทั้งผู้บริหารต้องมีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินล้นพ้นตัวและไม่เกี่ยวข้องกับอบาขามุขสิ่งเสพติด

มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ สาระสำคัญในตัวบ่งชี้กำหนดว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543ก:72-73)

จะกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่เป็นนักการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการบริหาร มีมุมมองที่หลากหลาย มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงาน ร่วมมือกับชุมชน พัฒนาองค์กรและความเป็นวิชาชีพครู เกณฑ์มาตรฐานที่กล่าวมานี้มีความสำคัญที่จะผลักดันให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เป็นเสมือนหลักประกันและเป็น

มาตรฐานที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องไปให้ถึง ทำให้ได้ เพื่อเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีคุณภาพต่อไป

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้บริหารพึงตระหนักในความสำคัญของภาระและบทบาทหน้าที่ของตนและทำให้ดีที่สุด มีพฤติกรรมที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความรักและความเคารพซึ่งกันและกัน มีความเป็นผู้นำ ตระหนักและปฏิบัติตามกรอบของจรรยาบรรณวิชาชีพครูและเป็นผู้บริหารมืออาชีพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อไปในอนาคต

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุมาลี จุลโพธิ์ (2533) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นิเทศที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ พบว่าผู้นิเทศมีความรู้ความเข้าใจหลักการของหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร หลักวิธีการสอนและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
2. ด้านทักษะความสามารถ พบว่าผู้นิเทศควรมีทักษะความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำ ปรีกษาหารือและสามารถสาธิตการสอนได้
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่าผู้นิเทศควรมีกริยาวางาน่าเชื่อถือ แสดงอัธยาศัยไมตรีที่ดีต่อผู้อื่น และใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. ด้านการเป็นผู้นำ พบว่าผู้นิเทศควรมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
5. ด้านบุคลิกภาพ พบว่าผู้นิเทศควรมีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการทำงาน
6. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม พบว่าผู้นิเทศควรรักษาความลับของทางราชการและของผู้อื่นและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนระหว่างครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษาพบว่าคุณลักษณะด้านความสามารถนั้นความคิดเห็นของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนคุณลักษณะด้านอื่นๆ พบว่าความคิดเห็นของครูทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกัน

สมพร เลิศมิ่งกลด (2537) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ผลการศึกษา พบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูดจาฉะฉาน มีท่วงท่าดี สุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง น่าเคารพและเป็นคนเปิดเผย
2. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดการ การวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบและการดำเนินการประชุม
3. ด้านทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการนิเทศงาน การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางตัวบุคคล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการกลุ่ม
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนในระดับต่างๆ ได้ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
5. ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตยและสามารถ โน้มน้าวคนให้คล้อยตามได้

ถาวร คงประยูร (2537) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบนตามความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะส่วนตัวในระดับมากในด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบุคลิกภาพ คือ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกริยาวาจาที่สุภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเอง
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การปฏิบัติอย่างเป็นมิตรกับประชาชน ให้เกียรติ เป็นกันเองกับประชาชนและครู
3. ด้านความเป็นผู้นำ คือ มีความยุติธรรมต่อครูมีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเป็นประชาธิปไตย และมีความขี้หยุ่นในการปฏิบัติตน
4. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม คือ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติศาสนาและพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการ และมีความเมตตากรุณาต่อประชาชน

สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพในระดับมากนั้นมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัยของตำรวจตระเวนชายแดนความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดี และมีความสามารถมอบหมายงาน

จิรภา สงวนสุข (2540) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ ตามความคิดเห็นของพนักงานครูเทศบาลนครเชียงใหม่จำนวน 140 คน ซึ่งผลการศึกษาสรุปได้ว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สำคัญหรือจำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนมีดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัวด้านบุคลิกภาพ คือ เชื้อมั่นในตนเอง สามารถวินิจฉัยตัดสินใจโดยใช้เหตุผล
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ใจกว้าง ขอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรมคือยึดหลักความถูกต้องหรือหลักคุณธรรมในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
4. ด้านภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

คุณลักษณะส่วนวิชาชีพในด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ นโยบายการศึกษาของสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น และสามารถถ่ายทอดให้คณะครูได้ทราบและปฏิบัติได้ สำหรับในด้านความสามารถในการบริหาร จะต้องสามารถวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงานเพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ซึ่งคุณลักษณะส่วนวิชาชีพทั้งสองด้านของผู้บริหาร โรงเรียนนี้ ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญมากกว่าคุณลักษณะส่วนตัวและนอกจากนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีความยุติธรรม มีความสามารถในการติดตามงานมีความรู้รอบด้าน ติดตามสถานการณ์และความเคลื่อนไหวของส่วนกลางและท้องถิ่น ไม่ลำเอียงวางตัวเป็นกลาง ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ทุกๆ คน พัฒนาดตนเองในส่วนวิชาชีพอยู่ตลอดเวลา สามารถแบ่งงานให้เหมาะสมกับคน

ธีระวัฒน์ สงวนพงษ์ (2542) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักวิชาการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดเชียงราย โดยกลุ่มตัวอย่างคือศึกษาธิการอำเภอ ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ เจ้าคณะอำเภอ ประธานสภาวัฒนธรรมอำเภอ และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา จำนวน 97 คน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงานการปฏิบัติตนในกรอบศีลธรรม คุณธรรม มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานมีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดที่กว้างไกล และมีกิริยาจาสุภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น การใช้คำพูดที่เหมาะสมสุภาพอ่อนโยน รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความอ่อนน้อมถ่อมตน โอบอ้อมอารี มองคนในแง่ดีและมีกิริยาท่าทางที่เป็นมิตรกับทุกคน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพที่สำคัญยิ่ง ได้แก่ ภาวะผู้นำ มีความสามารถในการพูดและโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก้าวหน้าทันสมัย มีวิสัยทัศน์

กว้างไกลและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลตามสถานการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับสภาพการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรมในระดับอำเภอ

บรรจง ไตรสารศรี (2542) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกองการศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตามความเห็นของครูผู้สอน ซึ่งผลการศึกษารูปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และการรักษาคำมั่นสัญญา สำหรับคุณลักษณะส่วนวิชาชีพ ได้แก่ ความยุติธรรมและความเสมอภาคในการปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ส่วนคุณลักษณะเกี่ยวกับปรัชญาของสภาคริสตจักร ได้แก่ ความรักชาติ ความเชื่อมั่นในศาสนาและจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543) ได้ทำการวิจัยความคิดเห็นของประชาชนและผู้เกี่ยวข้อง ในเรื่องคุณลักษณะที่สำคัญและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อจัดทำสารสำคัญเกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร ซึ่งผลการสำรวจและรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. ความซื่อสัตย์
2. ความยุติธรรม
3. ความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่
4. ความเป็นผู้นำ
5. ความสามารถในการจัดการ
6. ความมีมนุษยสัมพันธ์
7. ไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. รักษามาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาประสิทธิภาพของวิชาชีพ
10. ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ
11. มีนิสัยในการทำงาน
12. มีความสามารถในการสื่อสาร
13. ยึดสวัสดิการของผู้เรียนเป็นหลัก
14. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
15. มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
16. มีความสามารถทางวิชาการ
17. ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
18. สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล

19. งดเว้นอบายมุข

20. มีความซื่อสัตย์

สายพิน ภูผล (2544) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัว

1. ด้านบุคลิกภาพ พบว่าผู้บริหารควรมีปฏิภาณไหวพริบ รับรู้ และเข้าใจความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ดี มีความมั่นใจ และมีความเป็นตัวของตัวเอง
2. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารควรมีพฤติกรรมที่จริงใจ น่าเชื่อถือ และแสดงอริยาศรัยไมตรีที่ดีต่อผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีจิตสำนึกใฝ่ดี
4. ด้านความเป็นผู้นำผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

ด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนรวมทั้งวิชาการต่างๆ เป็นอย่างดี สามารถจัดทำและนำหลักสูตรท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนได้อย่างแท้จริง และสนองตอบความต้องการของชุมชนด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงานผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีทักษะในการคิด วิเคราะห์ปัญหาเพื่อการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณมีเหตุผล มีระบบ

สำหรับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอปางมะผ้าจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าควรมุ่งหมายในการพัฒนาเพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการบริหารงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทและความรับผิดชอบของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมประพฤติตนเป็นแบบอย่าง และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ส่วนเนื้อหาสาระในการพัฒนาควรประกอบด้วยเรื่อง คุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน การตัดสินใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การวางแผนในการบริหารงาน การประกันคุณภาพทางการศึกษาและการประเมินมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาควรประกอบด้วย การอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การลงมือปฏิบัติจริง การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการศึกษาหา

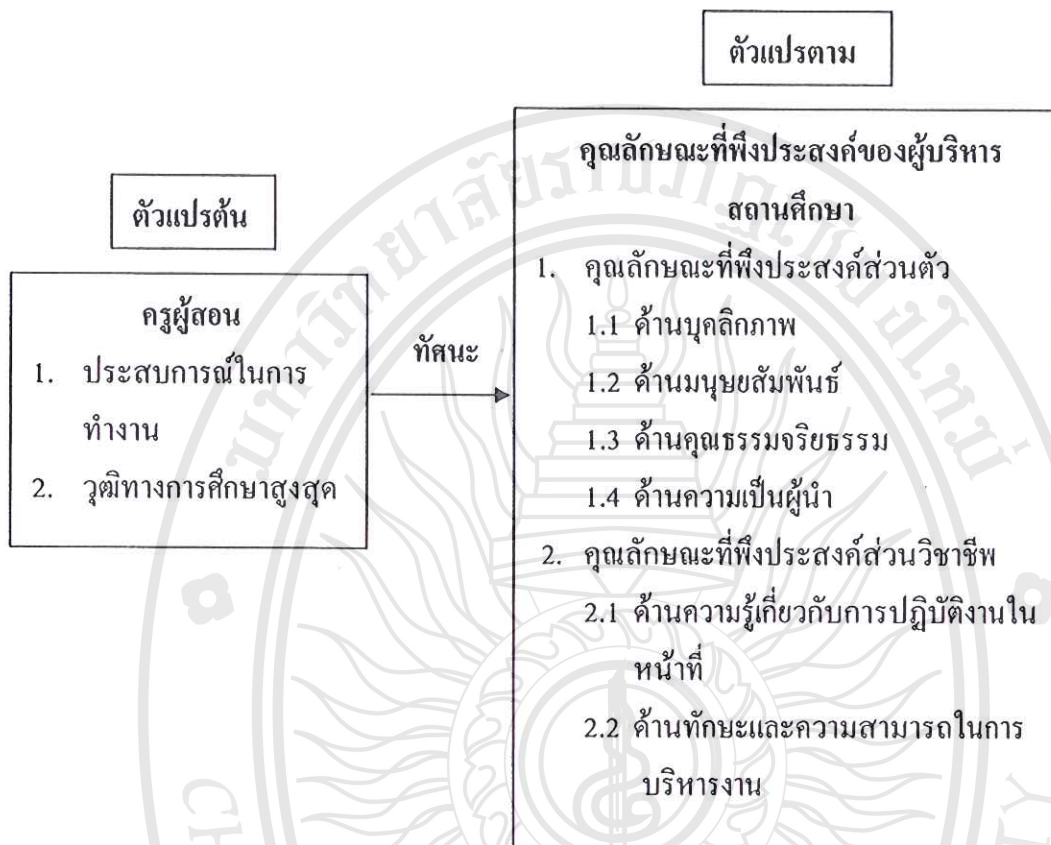
ความรู้ด้วยตนเองอยู่เสมอ ส่วนการประเมินผลการพัฒนา ควรใช้การทดสอบ สัมภาษณ์ สอบถาม การปฏิบัติจริง การสังเกตพฤติกรรม และการประเมินผลงาน

วรเชษฐ์ กว๋วเทศ (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเถลี จังหวัดลำพูน ซึ่งสามารถเรียงลำดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทางด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำด้านการบริหารและด้านวิชาชีพมีประเด็นสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ การแต่งกายที่สะอาด สุภาพ เหมาะสมกับกาลเทศะ การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ
2. ด้านภาวะผู้นำ ความเป็นประชาธิปไตยและการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการบริหาร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการวางแผนการจัดการองค์การ การบริหารงานบุคคล งานธุรการ งานวิชาการ งานด้านอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานสัมพันธ์กับชุมชนและสามารถให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. ด้านวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในการจัดการศึกษา มีความสามารถในการจัดการและดำเนินการตามนโยบายของหน่วยงานและรู้เรื่องที่จะต้องปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาได้แก่บุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานมีคุณธรรมจริยธรรมมีภาวะความเป็นผู้นำมีความจริงใจต่อผู้อื่น มีความเมตตากรุณา สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพนั้น พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้ในงานวิชาการ งานบริหารบุคคล งานการเงินงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และมีทักษะในการบริหารงานในองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Frame work)



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย