

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้บริหาร
2. ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารการศึกษา
3. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ
4. ลักษณะด้านภาวะผู้นำ
5. ลักษณะด้านทักษะการบริหาร
6. ลักษณะด้านวิชาชีพ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้บริหาร

ผู้บริหาร (Administrator) กับ ผู้นำ (Leader) นั้น ชวนชม ชินะดังกูร (2424: 20) ได้เปรียบเทียบไว้ว่า “ผู้บริหาร” หมายถึง ผู้ที่บริหารงานตามวิถีทางหรือขอบเขตที่กำหนดไว้ ส่วน “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนระบบ จัดวางหลักการ และกำหนดแนวทางปฏิบัติ แต่ไม่มีอำนาจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 95) ที่กล่าวว่า iva นักบริหาร มักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือเลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระดับคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์ไว้ด้วยเสมอ แต่ในปัจจุบันของประเทศเรายังมีระบบ เส้นสาย ครอบครัว และพรรคพวกที่มีอิทธิพลในการแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือคัดเลือกแฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่ง “หัวหน้างาน” (Headship) ไม่ใช่ “ผู้นำ” (Leadership) ในการบริหารงาน ปะปนอยู่บ้าง ส่วน “ผู้นำ” จะเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่ม ช่วยกันร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น “ผู้นำ” อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหาร

หรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจคนให้ร่วมมือปฏิบัติงาน คนมีศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้นนักบริหารและผู้นำอาจเป็นคนคนเดียวก็ได้หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ และ เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2524: 6-7) กล่าวว่า ผู้บริหารที่พึงประสงค์ในยุคใหม่นั้นมิใช่ ผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติตามกฎระเบียบและคำสั่งเท่านั้น หากแต่ยังต้องเป็นผู้มี “ภาวะผู้นำ” อีกด้วยเพราะ ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใดๆ จะขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยงานนั้น

จะเห็นได้ว่า “ผู้บริหาร” และ “ผู้นำ” จะเป็นบุคคลคนเดียวหรือคนละคนก็ได้ แต่ถ้าหากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำอยู่ด้วยแล้วก็จะทำให้องค์การหรือสถาบันเจริญก้าวหน้าได้อย่างแน่นอน ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard 1979: 60) กล่าวไว้ว่า ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ วัดได้จากประสิทธิภาพของงาน กับความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน

2. ลักษณะของผู้นำและผู้บริหารการศึกษา

ได้มีผู้ที่ศึกษาลักษณะของผู้นำและผู้บริหารไว้จำนวนมากซึ่งจะได้นำเสนอ ดังต่อไปนี้
 ภิญ โยธาธร (2519: 151-152) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคกับทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. มีความจริงใจในการกระทำและการพูด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของลูกน้องอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้ว

15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือน เมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่ายอยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็น และขยันชม
20. ไม่ดูค่าหรือกล่าวพรูสาวทใดๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น
21. ใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะสมกับคนที่รับไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อตกลง และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

สต็อกคิลล์ (อ้างในจักรพรรดิ วิชา 2538: 22-23) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948 – 1970 ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรงมีร่างกายเป็นสง่า
2. มีพื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและสถานภาพทางสังคมดี
3. สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่มีความสามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่นๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 296) เสนอว่าลักษณะผู้นำที่จำเป็นแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิค และการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่างๆ

1. ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง ได้แก่ ความสามารถด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถทางด้านจดจำ ความสามารถทางด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถทางด้านคุณยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่างๆ
2. ลักษณะทางกาย ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี
3. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ได้แก่ ความกระตือรือร้นเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ

สต็อกคิลล์ (อ้างใน อุมพร บุญญาวิโรจน์ 2538: 26-27) ได้สรุปผลจากงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จหลายๆด้าน มีผลสรุปที่สำคัญดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำต้องมีคุณสมบัติเหนือกว่าสมาชิกของกลุ่มในเรื่องเกี่ยวกับสติปัญญา ผลการศึกษาเล่าเรียน ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม
2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่มคือ การรู้จักการเข้าสมาคม มีความคิดริเริ่ม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของบวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด
3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของบวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำให้อดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางการกีฬา
4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำแยกออกได้เป็น 6 ด้าน คือ
 - 4.1 ด้านสมรรถนะ มีความหมายรวมถึงความเป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้ตื่นตัว อยู่เสมอ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม และมีการตัดสินใจที่ดี
 - 4.2 ด้านความสำเร็จ ประกอบด้วยความเป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ ประสบความสำเร็จทางการศึกษา
 - 4.3 ด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วยการเป็นที่พึ่งพาของผู้อื่นได้ มีความคิดริเริ่ม มีความมั่นคง มีความก้าวหน้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ
 - 4.4 ด้านความมีส่วนร่วม ประกอบด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความสามารถในการเข้าสังคม ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการปรับตัว การมีอารมณ์ขัน
 - 4.5 ด้านสถานภาพ ประกอบด้วย สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม การเป็นที่ชื่นชมของผู้อื่น

4.6 ด้านสถานการณ์ ประกอบไปด้วยระดับของอารมณ์ ทักษะและความต้องการของผู้ตาม วัตถุประสงค์ในการสนองให้ทำให้สำเร็จ

แซคส์ (Sachs 1966: 3-4) กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. มีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

Notte (1966: 385-398) ได้เสนอถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. มีความรู้ดี
2. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. ใจกว้าง
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. มีศีลธรรม
10. ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

Stadt และคณะ (1974: 49-53) ได้สรุป ลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้

1. การคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. การเป็นที่ฟังของคนอื่นได้
3. กล้าคิด
4. กล้าเสี่ยงและกล้าทำ
5. มีความรับผิดชอบ
6. มีความสามารถในการแบ่งงานให้ผู้อื่นทำ
7. มีวินัยในตนเอง
8. มีมนุษยสัมพันธ์

อำนาจ วีรวรรณ (2535: 194) ได้เสนอลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาต้องตื่นตัวปรับปรุงให้ทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้ผู้ร่วมงานด้วย

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมุมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและขอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม

7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เปรียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

คณีย์ เทียนพุดิ (2536: 203) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงว่า ต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพกฎเกณฑ์ในอนาคตได้สมจริงและมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ กล้าตัดสินใจ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงาน และค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถในการเจรจาใจ หรือเป็นนักล้อบปีได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง

5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบได้แก่ เป็นนักการตลาด ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีความรับผิดชอบ

6. ประณีประนอมได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 102) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีอยู่ 2 ประการ

1. คุณสมบัติเบื้องต้น

- 1.1 สติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ
- 1.2 สามารถในการวิเคราะห์
- 1.3 สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
- 1.4 มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
- 1.5 เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเป็นที่เชื่อถือไว้ใจได้
- 1.6 ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
- 1.7 รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
- 1.8 มีจิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์
- 1.9 มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
- 1.10 มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ตื่นตัวและมีความคิดใหม่ๆอยู่เสมอ
- 2.2 ใจกว้าง
- 2.3 รู้จักจังหวะเวลา
- 2.4 รู้ว่าอะไรควรรับค่านอะไรไม่รับค่าน
- 2.5 รับฟังและรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดี
- 2.6 หนักเอาเบาสู้
- 2.7 หนักแน่นอดทนไม่ท้อแท้
- 2.8 สามารถในการสร้างสรรค์
- 2.9 สามารถในการปรับปรุงงาน
- 2.10 รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

กิติ ตัชคานนท์ (2530: 70) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีสุขภาพทั้งกายและใจสมบูรณ์แข็งแรงดี
2. ทำทางและบุคลิกดี
3. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่น
4. มีความรู้ดีทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ และหางานใหม่ๆ มาทำ
6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน
7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
8. มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงานและรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน
9. รู้จักออมชอม
10. วางตนหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยความยุติธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน
11. รู้จักที่จะจูงใจคนเพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร
13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนการดำเนินการ
14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง และไม่โลเล
15. มีความอดทนมีสมาธิในการทำงานใจคอก่อนแน่น และสามารถบังคับใจตนเองได้
16. มีความตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัยกระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า
17. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจพอสมควร
18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อิทธิทธิ หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
19. ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกันทั่วหน้าตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา
20. มีความสงบเสงี่ยมและถ่อมตน
21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
22. ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน

23. มีความเนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือมีศิลปะในการทำงาน
24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดเป็นและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ
25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอนและฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นทั้งด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว
26. มีการสังคมนดี

เสนาะ ดิยาวี (2526: 31) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีลักษณะชอบทำงานกับคน เข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความเป็นมิตร ตรงไปตรงมา
2. มีความรู้กว้างขวาง แยกได้เป็น 2 ส่วน คือ
 - 2.1 ความรู้ทั่วไป
 - 2.2 ความรู้เฉพาะด้าน
3. มีการศึกษาต่อไฝหาความรู้อยู่เสมอ
4. มีบุคลิกลักษณะดี วางตัวเหมาะสมกับกาลเวลา สถานที่

สมบูรณ์ พรรณากพ (2521: 250-253) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆในการปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งอาจจะพูดสั้นๆว่า “ความเป็นผู้นำ” คือ ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน คุณสมบัติที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาจจำแนกออกได้ดังนี้

- 1.1 ความมีชีวิตชีวา ความกระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง ทรหด อดทน (Vitality and Endurance)
- 1.2 ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด ทันเหตุการณ์ (Decisiveness)
- 1.3 ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบสติปัญญาเฉียบแหลม (Wisdom and Intelligence)
- 1.6 ความขยันขันแข็ง (Diligence)
- 1.7 ความเสียสละ (Sacrifice)

1.8 บุคลิกภาพ การแต่งกาย หน้าตาท่าทาง (Appearance) แลดูปรั่งสง่าผ่าเผย
น่าเกรงขาม น่าศรัทธา น่าเคารพ

1.9 น้ำใจนักประชาธิปไตย (Democratic Minded)

2. ความรอบรู้ทางวิชาการ (Knowledge and Experience) การพิจารณาเกี่ยวกับ
ความรอบรู้ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งออกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น

2.1.1 ความรู้ทั่วไปเรียกว่าศิลปศาสตร์ (Liberal Education)

2.1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ (Professional Education)

2.1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2.2 ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระดับการศึกษาและ
ระยะเวลาของประสบการณ์ ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ กำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหาร
โรงเรียน เช่นระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือระยะเวลาของการทำงาน
เพราะเรายอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบ
อาชีพนั้นมากกว่า

3. มนุษยสัมพันธ์ดี เนื่องด้วยงานอันเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น
เป็นงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จำเป็นจะต้องติดต่อกับบุคคลต่างๆ มากมาย ดังนั้น
ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ
เช่น

3.1 ใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

3.2 การวางตนให้สม่ำเสมอ หรือมีความเสมอต้นเสมอปลายทุกกรณี

3.3 รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่นในโอกาสอันเหมาะสม และรู้จักแสดงการยกย่อง
ชมเชยด้วยความจริงใจ ไม่ใช่การยกย่องชมเชยผู้อื่นในลักษณะที่เป็นเพียงมารยาทสังคมอย่างหนึ่ง
เท่านั้น

3.4 รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้โอกาสคนอื่น ได้แสดงความคิดเห็น
ของเขาออกมาได้เต็มที่

3.5 ความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์
ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.6 เป็นบุคคลที่เปิดเผย พูดตรงไปตรงมาเข้าใจง่าย รู้จักรักษาผลประโยชน์ของ
ส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

3.7 ความเป็นมิตรกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้มีเสน่ห์ดึงดูดใจคนทั่วไปที่ได้พบปะสนทนาด้วย มีความสามารถวางตัวเป็นกันเอง แต่ไม่ทำให้ผลประโยชน์ของส่วนรวมลดน้อยลง

4. คุณธรรม (Virtue) อันสูงส่ง คุณธรรมของผู้บริหาร โรงเรียนก็คือเครื่องยึดเหนี่ยวทางใจในการบริหารนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย

- 4.1 ความยุติธรรม
- 4.2 ความซื่อสัตย์สุจริต
- 4.3 ความจงรักภักดี
- 4.4 การประพฤติอยู่ในศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม
5. มีสุขภาพดีและร่างกายแข็งแรง
 - 5.1 สุขภาพทางด้านร่างกาย (Physical Health) ที่ดีและแข็งแรง
 - 5.2 มีสุขภาพจิต (Mental Health) ที่ดีและเหมาะสม

พนัส หันนาคินท์ (2524: 63-67) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาไว้ 2 ประการ คือ

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

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

- 2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ
- 2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้ เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบคุณลักษณะอื่นๆ

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดี ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือผ่านงานต่างๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจได้ยิ่งขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เช่น การศึกษา การประชุมทางวิชาการ การประชุมสัมมนา เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 39-40) กล่าวถึง คุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
2. ด้านการศึกษาวิชาชีพของผู้บริหาร

3. ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
4. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
5. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร

5.1 บุคลิกทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ

5.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยันกล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย

5.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย ความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

5.4 คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทีมงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523: 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. มีความเป็นผู้นำ (Leadership) กล่าวคือ มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่างๆ เช่น มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และมีไหวพริบดี มีความอดสาหะวิริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง คือ มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดีซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญๆ คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลายยกย่อง การชมเชย และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความสัตย์สุจริต มีความจงรักภักดี และมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต

บทบาทและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหาร จะต้องเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่ง “ลักษณะของผู้บริหาร” จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวแสดงบทบาทได้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ได้ และเมื่อผู้บริหารมี ลักษณะที่เหมาะสมกับสถานการณ์แล้ว ก็น่าจะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า ลักษณะของผู้บริหารมีอยู่หลายลักษณะด้วยกัน ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดและจัดเข้ากลุ่มได้ 4 กลุ่ม ในการวิจัยครั้งนี้จึงแบ่งลักษณะของผู้บริหารไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ
2. ลักษณะด้านภาวะผู้นำ
3. ลักษณะด้านทักษะการบริหาร
4. ลักษณะด้านวิชาชีพ

3. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ นภคล เวชสวัสดิ์ (2532: 11) ให้ความหมายไว้ว่า คือสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะด้าน เป็นวิถีแห่งความคิดและการกระทำ บุคลิกภาพรวมไปถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม อารมณ์และสภาพจิตใจ สอดคล้องกับ จักรพรรดิ วัฒนา (2538: 29) กล่าวว่า คือ ลักษณะต่างๆ ที่รวมกันอยู่ในตัวบุคคล และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จาก กิริยาท่าทาง วาจา การกระทำ และอารมณ์ เป็นต้น เฮอร์ดอน (Gordon W. Allport 1961: 81-82) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือ สิ่งที่เป็นจริงของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลของการทำงานทางด้านร่างกายและจิตใจ ในการที่จะกำหนดแบบฉบับของพฤติกรรมและความคิดของบุคคล และ เรมอนด์ (Raymond B. Cattell 1950: 9-34) กล่าวว่า บุคลิกภาพคือสิ่งที่เราสามารถทำนายได้ว่า บุคคลจะได้อย่างไรในสภาพการณ์ต่าง ๆ บุคลิกภาพเป็นเรื่องของพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลที่สังเกตได้และที่ไม่สามารถสังเกตได้เพราะซ่อนเร้นอยู่ ธนา โกมลภิส (2527: 43) กล่าวว่า บุคลิกภาพของคน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีผิวของร่างกาย นอกจากนั้นเกิดจากการฝึกฝนอบรม เรียนรู้และประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น แต่โดยรวมความหมายของบุคลิกภาพหมายถึง ทุกสิ่งที่ประกอบเป็นตัวบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพก็จะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัวและสังคม และ อรุณ รักรธรรม (2527: 200) กล่าวว่า องค์ประกอบของบุคลิกภาพ ได้แก่ สติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์และร่างกาย นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

ก่อน สวัสดิพานิชย์ (2519: 105) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพโดยแยกพิจารณาบุคลิกภาพออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. อุปนิสัยของคนซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความกล้าหาญกับความรอบคอบความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์ การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้าความฝักใฝ่ทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ ความเชื่อถือในศาสนากับความเชื่อในวิทยาศาสตร์

2. คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่ง ได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตา และกิริยาท่าทาง

3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ซึ่งจะแสดงออก ตามเพศวัย อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตำแหน่ง

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2538: 61) กล่าวถึง ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ต่างกันย่อมมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไป สรุปได้ดังนี้

หน่วยงานทางการศึกษา ผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษาจะมีบุคลิกภาพ เรียบร้อย อารมณ์มั่นคง ใจกว้างขวาง รับฟังความคิดเห็นของคนทั่วไปใช้ภาษาได้เรียบร้อย นุ่มนวลและ แต่งกายสุภาพ

หน่วยงานทางราชการตำรวจ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบด้านป้องกันปราบปราม จะมีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าตัดสินใจ มีอารมณ์มั่นคง พุดจาจะฉะฉานเสียงดัง

หน่วยงานทางด้านธุรกิจ เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานหากำไรสูงองค์กร ผู้บริหารจะมีลักษณะมองการณ์ไกล กล้าได้กล้าเสีย ตัดสินใจอย่างรวดเร็วรอบคอบเข้าสังคมเก่ง

นันทนา ธรรมบุศย์ (อ้างใน ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ 2538: 60) กล่าวถึงบุคลิกภาพที่ดีควร จะประกอบด้วย

1. สุขภาพร่างกายแข็งแรง
2. แต่งกายสุภาพ สะอาดเรียบร้อย มีรสนิยมในการแต่งกาย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ร่าเริง
5. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้
6. มีความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่างๆเอาการเอางาน
7. ไม่วิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่นให้ได้รับความเสียหาย
8. ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามธรรมชาติ ไม่เสแสร้งแต่งจริต
9. มีระเบียบวินัย
10. รู้จักเก็บความลับของผู้อื่น
11. มีวาทศิลป์ในการพูด ใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง

12. มีศิลปะในการฟัง
 13. รู้จักปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และมารยาทในสังคม วัฒนธรรม
 14. เคารพนับถือในความคิดของผู้อื่น
 15. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 16. หลีกเลี่ยงการโต้เถียง หรือการทะเลาะวิวาทกับผู้อื่น
 17. ไม่ล้อเลียนผู้อื่นให้ได้รับความอับอาย
 18. รู้จักกาลเทศะ
 19. เฉลียวฉลาด
 20. มีความเมตตากรุณา
 21. มีเสน่ห์ประทับใจ
 22. มีความสามารถในการเข้าสังคม
- จักรพรรดิ วิชา (2538: 30-31) ได้สรุปถึง บุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ หรือผู้บริหารไว้ ดังนี้
1. เชาวปัญญาไหวพริบปฏิภาณดี
 2. สุขภาพร่างกายแข็งแรงดี
 3. มีความอดทนต่ออุปสรรคนานาประการ
 4. มีความหมั่นเพียร ขยันขันแข็ง
 5. มีความสดชื่น ร่าเริงแจ่มใส
 6. มีความสะอาด ปราณีต เรียบร้อย
 7. มีเหตุผลและมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
 8. มีความจริงใจและเป็นมิตรกับคนทั่วไป
 9. อยากช่วยเหลือผู้อื่นและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
 10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 11. มีความกระตือรือร้น
 12. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
 13. มีมนุษยสัมพันธ์และติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี
 14. มีความสามารถเข้าสังคมได้ดี
 15. ไม่เห็นแก่ตัว
 16. มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขันและมั่นคง
 17. ขอมรับการติชม วิพากษ์วิจารณ์และคำแนะนำจากคนอื่นได้
 18. มีความสามารถในการพูดและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ

19. ความเป็นผู้รู้จักประนีประนอม
20. มีความเป็นนักสู้
21. มีความรับผิดชอบ
22. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
23. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งต่างๆ ได้ดี
24. มีความสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้
25. แต่งกายเรียบร้อย เหมาะสม สวยงาม

สรุปได้ว่า ลักษณะด้านบุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติที่แสดงออก เป็นพฤติกรรมทางร่างกาย ทางอารมณ์ ทางจิตใจ เช่น ลักษณะท่าทาง ท่วงทีวาจา การแต่งกาย กิริยามารยาท การวางตน การรู้จักปรับตัว ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ การเคารพในสิทธิและความคิดเห็นของคนอื่น

4. ลักษณะด้านภาวะผู้นำ

ลักษณะด้านภาวะผู้นำ จักรพรรดิ วิชา (2538: 31) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ รวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับ ฟิดเลอร์และเชมเมอร์ (Fiedler and Chemers, 1976: 4) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและอำนาจ โบลส์และดาเวนพอร์ด (Boles and Davanport) เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้คนในกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ เป็นตัวกระตุ้นให้เขาเข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งนอกจากนี้แล้วยังมีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำอีกมาก ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540: 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ไว้ว่าเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (interpersonal influence)

พระธรรมปิฎก (2542: 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมาย

เบส (อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2540: 8) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (group process) ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ (traits) ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (compliance) ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจ ทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
4. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่ขู่เข็ญบังคับ
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (persuasion) ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือคล้อยใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติตามภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ (power relation) ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
9. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่เป็นผลของปฏิสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท บทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำ ในฐานะที่ส่งเสริมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่าย และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร ตลอดจน กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 95) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ใน กลุ่มหรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของ ตำแหน่งงาน)

วิจิตร วรุตบางกูร (2525: 74-80) ได้ศึกษาและพบว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมียุทธลักษณะที่สำคัญ คือ มีความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ในกลุ่ม มีความรู้ประสบการณ์ในการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้ากับคนอื่นและเพื่อน ร่วมงานได้ มีความรู้กว้างขวางเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ตลอดจนมีความสามารถจำสิ่งต่างๆ รวมทั้ง ผู้ร่วมงานและลักษณะงานที่ดีได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาเลื่อมใส มีคุณธรรม และ สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีของบุคคลอื่นได้

จรรยา มานิตกุล และคณะ (2537: 96) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ โดยสรุปตามแนว ความคิดของ Wall และ Hawkins ได้ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี
2. เป็นผู้วางนโยบาย
3. เป็นผู้วางแผน
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ
5. เป็นตัวอย่าง
6. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม
7. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก
8. เป็นผู้ให้คำแนะนำให้โทษ
9. เป็นผู้ตัดสินหรือวินิจฉัยสั่งการ

10. เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กรหรือหน่วยงาน

11. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

12. เป็นนักอุดมคติหรือเป็นผู้มีอุดมการณ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 95-96) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership)

หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้กับกลุ่มมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคี

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึงเขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 46-47) กล่าวว่าถ้าพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นในหน่วยงานใด หัวหน้าหรือผู้นำหน่วยงานนั้นน่าจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวคือ

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้มาขอคำแนะนำปรึกษา มากกว่าที่หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งการ

2. ผู้นำสามารถเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่านั่นเป็นคำสั่ง

3. ผู้นำสามารถไปที่ใดๆในหน่วยงานได้ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการไป

ตรวจงานหรือไปจับผิด

4. ผู้นำมักจะไม่ค่อยได้ยินการนิทาเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัวของสมาชิก แต่ถ้าหากหน่วยงานหรือสถานศึกษามีปัญหาเกิดขึ้นเขาควรจะได้รับฟังเป็นคนแรก

5. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอเรื่อง เพื่อการตัดสินใจ เฉพาะในสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. เมื่อผู้นำไปราชการที่อื่น เขากลับมาโดยไม่หวังว่าจะต้องพบกับปัญหาหรือความยุ่งยากในหน่วยงานของเขา

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับนโยบายของหน่วยงาน สิ่งนี้จะไม่นำไปสู่การทะเลาะวิวาทเป็นส่วนตัว

8. เมื่อผู้นำเป็นประธานในที่ประชุม สมาชิกก็จะยินดีอภิปรายออกความเห็นและเสนอแนะโดยไม่นั่งเฉย ถ้าเกิดมีความคิดเห็นไม่ตรงกันก็จะถกเถียงกันเฉพาะในห้องประชุมเท่านั้น

9. เมื่อผู้นำเข้าร่วมประชุมโดยมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นประธาน การประชุมนั้นก็จะดำเนินไปตามปกติ

10. ถ้าหากผู้นำจะปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งหรืออื่นๆ เขาควรจะปรึกษากับบุคคลตามสายงานบังคับบัญชา

11. การย้าย การเปลี่ยนงาน หรือการลาออกของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อย

12. เมื่อผู้นำไม่อยู่ สถานศึกษานั้นสามารถดำเนินต่อไปได้ตามปกติ

13. การแตกเป็นก๊กเป็นเหล่าของผู้ได้บังคับบัญชามีน้อยมาก

14. ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมงานกันเป็นคณะ เพื่อความสำเร็จของงานมากกว่าเพื่อหวังผลประโยชน์อย่างอื่น

กิติ ดยัคคานนท์ (2536: 71) กล่าวว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในการบริหารงาน ได้แก่ ความเป็นธรรม ความสามารถในการจูงใจคน การควบคุมตนเอง การตัดสินใจ การใช้ดุลพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง ไม่โลเล มีความอดทน หนักแน่นและรู้จักบังคับใจตนเอง ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน เข้าใจสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมทางการบริหารได้เหมาะสมกับสถานการณ์

5. ลักษณะด้านทักษะการบริหาร

ลักษณะด้านทักษะการบริหาร หมายถึง ความรู้ความชำนาญ และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงาน ต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ จึงจะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จได้ด้วยดี ทักษะทางการบริหารเป็นคุณสมบัติจำเป็น ที่ผู้บริหารจะต้องมี เพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากลักษณะของการบริหารจะครอบคลุมถึงกระบวนการบริหาร ภารกิจของการบริหารและทักษะในการบริหารด้วย (จักรพรรดิ วัฒนา 2538: 33)

ไวลส์ (Wiles. อ้างใน จักรพรรดิ วัฒนา 2538: 34) ได้กล่าวถึง ทักษะทางการบริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหาร ดังนี้

1. ทักษะการเป็นผู้นำ (Skill in Leadership)
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation)
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process)
4. ทักษะในการบริหารบุคคล (Skill in Personal Administration)
5. ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation)

วินัย เกษมเศรษฐ์ (อ้างใน จักรพรรดิ วิชา 2538: 35) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีความรู้และทักษะโดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical - Managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา งานบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน เป็นต้น

2. ทักษะในการครองตน (Human - Managerial Skills) คือ ทักษะในการกระตุ้น หรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญ เป็นต้น

3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical - Educational Skills) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอน ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร และของวิชาการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในการปฏิบัติ

4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative Creative Skills) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

มินท์ซเบิร์ก (Mintberg, 1973: 27-28) กล่าวถึง ทักษะในการบริหารที่จำเป็นของผู้บริหารดังนี้

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

โรเบิร์ต แอล. แอทซ์ (Robert L., 1955: 32-42) เป็นผู้ที่ได้คิดค้นวิธีการที่เรียกว่า “สามทักษะ” (Three - Skill Method) พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหาร 3 ด้าน

คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะเชิงมนุษย์และทักษะเชิงมนมติ ซึ่งสรุปสาระสำคัญของทั้ง 3 ทักษะได้ ดังนี้

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้เครื่องมือ วิธีการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการทำงานที่เหมาะสม ใ้ทำงานบรรลุผลสำเร็จประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือ การวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร และการจัดการ

2. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคน สามารถเข้าใจและจูงใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานได้อย่างดี เป็นความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย ทักษะ 3 ทักษะ คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงานและการใช้หลักธรรม

3. ทักษะเชิงมนมติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการนึกคิดที่กว้างขวางและชัดเจน สามารถเข้าใจถึงส่วนต่างๆ ของหน่วยงานที่สัมพันธ์กัน สามารถคิดวิเคราะห์ที่ตัดสินใจในหน่วยงานต่างๆ ในหน่วยงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยทักษะ 3 ทักษะ คือ การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534: 17-18) ทฤษฎี 3 ทักษะ จะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของครูใหญ่มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกันและหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ในส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่นๆ ครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วยสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มานุษยวิทยา จิตวิทยา สังคม ดังนั้นความรู้ที่ครูใหญ่จะได้ทักษะนี้มา ครูใหญ่จะต้องศึกษาวิชาสามัญ (general education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหนรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ครูใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดีเพราะครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคม สิ่งแวดล้อมทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่างๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครองจึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจ

บุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่จะพบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากวิชาสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางนี้ หมายถึง การที่ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังการสร้างอาคาร การรู้จักตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียนสามารถทำสำมะโนประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่างๆ เทคนิควิธีการ และการรู้จักใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเองแต่ก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงานและสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

วิจิตร ศรีสะอาน (2523: 37-38) ได้กล่าวถึง วิธีการ “สามทักษะ” (Three-skill Method) ของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) ซึ่งได้พบว่าผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใดจะประสบความสำเร็จมากน้อยกว่ากัน หรือไม่ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ทักษะ คือทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ ทักษะเชิงมโนคติ มีสารสำคัญที่สรุปได้ดังนี้

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากส่วนมากจะบรรจุไว้ในวิชาต่างๆทางการบริหาร ทักษะด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมี ประกอบด้วย

ทักษะด้านการวางแผน

ทักษะด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย (Group process and Communication Skill)

ทักษะด้านการจัดการ (Management and Organization Skill)

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานกับคน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะในด้านนี้ ที่สำคัญจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์พยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้องยึดหลัก “รู้จักตน เข้าใจคนเพื่อผลงาน”

ทักษะเชิงมนมติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุก ลักษณะเห็นความสัมพันธ์ระหว่าง ส่วนงานและกิจกรรมต่างๆของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ กับหน่วยงานอื่นๆ เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานจะขาดเสียไม่ได้ทักษะนี้ผู้บริหาร จะต้อง มี ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจ(Making Decisions)
2. การจัดการความขัดแย้ง (Managing Conflict)

ความจำเป็นที่จะต้องมีหรือใช้ทักษะทั้ง 3 ขึ้นอยู่กับระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารระดับต้นจำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคมากและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และมีทักษะ เชิงมนมติน้อยกว่าตามลำดับ ผู้บริหารระดับกลางใช้ทักษะเชิงเทคนิคน้อยกว่าระดับต้นแต่อาจต้อง ใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงมนมติมากกว่า ส่วนผู้บริหารระดับสูงต้องใช้ ทักษะเชิง มนมติและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มากกว่า ส่วนทักษะเชิงเทคนิคใช้น้อย

สรุปได้ว่า ทักษะการบริหาร คือ ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการ บริหาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เช่น การใช้ความคิดและสติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ การใช้ เทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง การจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาและการใช้ทรัพยากร ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมการ พุดและการใช้ภาษาอย่างถูกต้องเหมาะสม

6. ลักษณะด้านวิชาชีพ

ลักษณะด้านวิชาชีพ สมเกียรติ เจริญนิม (2532: 15) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวิชาชีพหรืองานที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะตรงกับลักษณะ งานในตำแหน่งของผู้บริหารนั้นๆ เป็นความสามารถในการใช้ความรู้ และเครื่องมือทางการบริหาร ความสามารถในการจูงใจคน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาชีพสำหรับ ผู้บริหารไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 33) ได้ให้แนวคิดถึงลักษณะด้านวิชาชีพของนักบริหาร ว่าเป็นความสามารถในการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ วางแผนนโยบายและแผนงาน

จุมพล สวัสดิ์ยากร (2520: 328-331) กล่าวถึง คุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการจัดองค์การและจัดบุคคลให้เข้ากับงาน
3. ความสามารถในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน
4. ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. ความสามารถในการประสานงาน
6. ความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. ความสามารถในการประเมินผลงาน
9. ความสามารถในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

อภิธรรมย์ ฌ นคร (2521:12-13) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องอาศัยทั้งสมรรถภาพส่วนตัวและด้านอาชีพในการบริหารงาน สมรรถภาพทางด้านอาชีพมีดังนี้

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

ประชุม รอดประเสริฐ (2527: 24) ได้ระบุลักษณะที่ทำให้วิชาชีพการบริหารของผู้บริหารที่จะเป็นนักบริหารที่ประสบผลสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้เฉลียวฉลาด มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆและมีความเป็นปัจจุบันเสมอ
2. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆได้ดี
3. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และยุติธรรม
4. เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริง และเอาจริงเอาจังกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ

รับผิดชอบ

5. เป็นผู้มีจินตนาการสูงและกล้าตัดสินใจในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

สำหรับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540: 1-35) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ไว้ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ระดับคุณภาพ

ระดับที่ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอ

ระดับที่ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ระดับที่ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครูผู้เรียนและชุมชนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครูผู้เรียนและชุมชนทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อ การพัฒนาครูผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้เกิดผลจริง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือเทคนิค วิธีการต่างๆที่มีคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิค วิธีการต่างๆ ที่มีคุณภาพอย่างหลากหลาย และผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษา โดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้จริง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจนแสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานได้ปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่างๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนได้ผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ่งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีเลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆร่วมกับองค์กรอื่นๆและชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ตามความสามารถและความถนัด

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสาร ที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิค วิธีการ นวัตกรรมในการบริหาร และข้อมูลข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับโลก

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงานและชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและผู้สร้างผู้นำ

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการการพัฒนาที่ดี

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สรุปได้ว่า ลักษณะด้านวิชาชีพ คือ ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเช่น ความรู้ทางวิชาการ ความสามารถในการกำหนดนโยบายและการวางแผน การกำกับติดตาม การประเมินผล การประสานงาน การจัดองค์การ การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลากร การสอนและนิเทศงาน การปรับปรุงและพัฒนางาน การใช้ความรู้และเครื่องมือในการบริหาร

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่มีผู้วิจัยได้ทำการศึกษาไว้ทั้งขอเสนอ ดังนี้

7.1 งานวิจัยในประเทศ

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518: 43) ได้ทำการวิจัย คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่ เรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตากรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน

3. มีความยุติธรรม

4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์มั่นคง

6. มีความประพฤติดียึดเป็นแบบอย่างได้

7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ

8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี

9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์

10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ประถม แสงสว่าง (2524: 8-9) ได้ทำการวิจัย เพื่อค้นหาคุณลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่ง ไว้ดังนี้ กล่าวรับผิดชอบเมื่อทราบว่าสิ่งที่สั่ง หรือกระทำให้ไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ตอบรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น มีความคิดสุขุมรอบคอบในการ

ตัดสินใจมีความลึกซึ้งกว้างขวางมองการไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานและไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

เฉลิม รัชชนะกุล (2524: 120-121) ได้ทำวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียน มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อ และให้ความสำคัญ 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้
6. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อผู้ได้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ประสิทธิ์ พงษ์เทพนิวัต (2530: 115) ได้ทำวิจัย เรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่นและข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่ชนบทยากจน ภาคเหนือ ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล มีลำดับความสำคัญดังนี้

1. ซื่อตรงต่อตนเองและหน้าที่
2. ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ทุกโอกาส
3. ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงาน
4. สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
5. โน้มหน้าและกระตือรือร้น ให้ครูภายในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์

ลักษณะด้านวิชาชีพ จัดลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทางการศึกษา
2. การมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษา
3. การรู้เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532: 90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 271 คน เป็นผู้บริหารดีเด่น 35 คน ผู้บริหารทั่วไป 236 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สามารถจำแนกได้

4 ด้าน

1. คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะนี้ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้มีความเสียสละทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาต่างๆด้วยความมั่นใจ
2. คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะนี้ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานบุคคล รู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหารมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร นโยบายการจัดการศึกษา
3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะนี้ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นแสดงบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความแนบเนียนและมีสุขภาพจิตดี
4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญในลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน สามารถวางแผนและปรับปรุงแผนงาน สามารถจัดสายการบังคับบัญชาและจัดระเบียบงาน สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นได้

ลีลา สุวรรณนิมิตร (2533: 169-170) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลตามทัศนคติของครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลของรัฐ ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่าง 358 คน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลไว้ดังนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่คุณบริหารจำเป็นจะต้องมีมากคือ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

คุณลักษณะด้านคุณธรรม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาก คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์สุจริต ความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากคือ มีไหวพริบปฏิภาณมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการโน้มน้าว และกระตุ้นให้ครูทำงานร่วมกัน

คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาก คือยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงานร่วมกันรู้จักให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมากคือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนอนุบาล ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ความรู้ด้านจิตวิทยาพัฒนาการเด็ก

คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีมาก คือ ความสามารถในการให้คำแนะนำ ชี้แจงระเบียบ รู้ขอบข่ายของงานที่รับผิดชอบ มีความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคคล

คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีมาก คือ ความประพฤติไม่เป็นที่น่าเสื่อมเสีย สุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ชีวิตครอบครัวราบรื่น

จิต แก้วทิพย์ (2534: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการนิเทศน์ภายในโรงเรียน สังกัดการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 518 คน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครู ในด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถ ในการบริหารอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครู อาจารย์ในลักษณะรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความสัมพันธื แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เหม ทองชัย (2536: 46-47) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณสมบัติและบทบาทที่จำเป็นสำหรับรองอธิการฝ่ายวิชาการของวิทยาลัยครู โดยได้สอบถามความคิดเห็นของรองอธิการฝ่ายวิชาการ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า คุณสมบัติด้านส่วนตัวที่จำเป็นสูงสุด ได้แก่ความสามารถ

ในการสื่อสารทำความเข้าใจกับคนอื่น ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่อาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว มีความสำนึกในความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และกล้าที่จะรับผิดชอบในงานที่มอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติและมีข้อบกพร่องเกิดขึ้น ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพที่มีความจำเป็นสูงสุด ได้แก่ ความเป็นนักวิชาการ ใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ความสามารถในการทำงานร่วมกับอาจารย์ได้เป็นอย่างดีและ สามารถมอบหมายงานที่สอดคล้องต้องกับความสามารถของอาจารย์ ความเข้าใจในปรัชญาและหลักการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นอย่างดี และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และการบริหารหลักสูตรของวิทยาลัยครูเป็นอย่างดี

มงคล บัวศิลา (2537: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษา ในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา โดยแบ่งลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะด้านวิชาการ 2) ลักษณะด้านบุคลิกภาพ 3) ลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร พบว่าโดยเฉลี่ยแล้ว ความพึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และครูเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในประเด็นของลักษณะด้านวิชาการ ลักษณะด้านบุคลิกภาพ และลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงานอยู่ในระดับมาก ส่วนการเปรียบเทียบความพึงประสงค์ระหว่างผู้บริหารการศึกษากับผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ปรากฏว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พงศ์ศักดิ์ ภูภาพขาว (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่ง โดยวิธีต่างกัน ในจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหารอยู่ในระดับ “ดี” การปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับ “มาก” ผลการปฏิบัติงานที่เป็นขวัญและกำลังใจของครูผู้สอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อยู่ในระดับ “ดี” เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบข้อเขียนและอบรมกับที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการคัดเลือกในด้าน 1. คุณลักษณะที่เอื้อต่อการบริหาร 2. การปฏิบัติงานทั้งที่เป็นหน้าที่และพฤติกรรมกรรมการบริหาร 3. ผลการปฏิบัติงานที่เป็นขวัญ และกำลังใจของครูผู้สอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทุกด้าน ไม่แตกต่างกันในเชิงสถิติ ยกเว้นคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยวิธีการคัดเลือกมีลักษณะด้านบุคลิกภาพดีกว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยการสอบข้อเขียนและอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คงลี สนนทอง (2536: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารและขวัญกำลังใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีคุณลักษณะที่ดีมีพฤติกรรมปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “ดี” ขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับ “ดี” คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมกรรมการบริหารในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม คุณลักษณะของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในระดับต่ำด้วย ส่วนพฤติกรรมกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในระดับสูง

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอเดมอนสันและคนอื่นๆ (อ้างใน ทัสนี วงศ์ยืน 2538: 13) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยแสดงว่าลักษณะที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา คือ มีวัฒนธรรม มีความคิด มองการณ์ไกล มีความสามารถในการบริหาร มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น มีความเป็นนักวิชาการ มีความรู้และมีอุดมการณ์ในอาชีพ

แมกนุสัน (Magnuson 1971: 78) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal characteristics) ได้สรุปคุณลักษณะทั้ง 2 คุณลักษณะไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี
 - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.6 เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - 1.7 มีความสนใจในบุคคลอื่นๆ
 - 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
 - 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
 - 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัวประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 มีวิจาร์ณญาณและมีความยุติธรรม
 - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4 เป็นผู้มีความเสียสละไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5 มีความจริงใจ
 - 2.6 มีความเป็นมิตร
 - 2.7 มีอารมณ์ขัน
 - 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
 - 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10 มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ดอลล์ (Doll 1968: 153) ได้ทำการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่อง ที่มีลักษณะของการเป็นผู้นำ ได้สรุปว่าผู้บริหารทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกไวก่อนความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม
2. ควรเป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความต้องการส่วนตน เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ไร่แรงแจ่มใส
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้บริหารจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิกได้
5. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
6. เป็นผู้มีความเสียสละ
7. สนใจและรับรู้ในบทบาทของการเป็นผู้บริหารเป็นอย่างดี
8. มีความรับผิดชอบสูง

จากการศึกษาลักษณะของผู้บริหาร ทำให้พบลักษณะของผู้บริหารหลายด้าน และเมื่อนำมาพิจารณาแล้วนำมาจัดกลุ่มจะได้ 4 กลุ่ม คือ ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ลักษณะด้านภาวะผู้นำ ลักษณะด้านทักษะการบริหาร ลักษณะด้านวิชาชีพ จึงนำลักษณะดังกล่าวมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย