

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาก เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก งานวิจัย ผลงานการศึกษาค้นคว้า
มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่พิเศษ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารไว้หลาย
แนวทางด้วยกันและขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2523: 31-32) ซึ่งให้เห็นว่า นักบริหารการพัฒนา นอกจากจะมีความคิด
ริเริ่มสร้างสรรค์แล้ว จะต้องมียุทธศาสตร์ต่อไปนี้คือ

1. มีความสามารถในการกำหนดและเข้าใจจุดมุ่งหมายในระยะยาว
2. จะต้องมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะกระตุ้นและชักจูงให้คนที่เกี่ยวข้อง

ปฏิบัติตาม

3. จะต้องมีความรู้ นอกเหนือไปจากความชำนาญในแขนงที่ตนมีอยู่
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นวิธีปฏิบัติ แนวทางใหม่ ๆ ที่ดีและเหมาะสม
5. เป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้าน และมีเหตุผลในทางบริหาร การใช้วิธีการที่ทำให้เกิดผล

สูงสุด

ตำราของ เฝิงหนู และคณะ (2527: 35-36) ได้ให้ทัศนะถึงวิธีการศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติมของผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. การศึกษาเพิ่มเติม เป็นการเพิ่มพูนความรู้โดยตรง และมีโอกาสปรับปรุงข้อบกพร่องให้ดีขึ้นต่อไป
2. การอ่านทำได้ทุกโอกาส เมื่ออ่านแล้วนำเนื้อหาสาระมาพิจารณาไตร่ตรองเสียก่อน
3. ฟังปาฐกถา จะเป็นการทำให้รอบรู้มากยิ่งขึ้น
4. การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ที่มีความสนใจร่วมกัน ทำให้มีทัศนะและความรู้กว้างขวางขึ้น
5. การแจกข่าวสารเป็นเอกสารทางวิชาการ และความรู้รอบตัว ซึ่งผู้บริหารอาจนำแนวทางมาจัดทำเองในหน่วยงาน

บุญรอด บุญสำเร็จ (2535: 63) ได้ให้แนวคิดในการที่ผู้บริหารจะเป็นนักพัฒนาจะต้องหมั่นฝึกหัดตัดสินใจไม่ให้ผิดพลาด คือ เมื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องสามารถวินิจฉัยสั่งการด้วยความมั่นใจ โดยอาศัยข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์สถานการณ์และสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหามานานหลากหลายรูปแบบ จะต้องกล้าคิดกล้าตัดสินใจ ไม่ลังเล หวาดหวั่น หรือย่อท้อต่อผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังเมื่อตัดสินใจแก้ปัญหาไปแล้ว ฉะนั้นการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจน และเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เป็นคุณลักษณะ ความเป็นนักพัฒนา

ไพฑูรย์ โพธิ์สว่าง (2535: 58-66) ให้แนวคิดว่า นักบริหารที่ดีควรมีลักษณะขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. นิยส่วนตัว นักบริหารจะต้องมีอารมณ์มั่นคง มีบุคลิกภาพดี เป็นตัวของตัวเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีพลังกระตุ้นให้การทำงาน มีลักษณะแน่วแน่และควบคุม อารมณ์ได้
2. สมรรถนะทางจิตใจ มีพุทธิปัญญา การศึกษาคดี มีความรู้ทางเทคนิค สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ในระดับมหภาคและจุลภาคได้ดี
3. มีลักษณะทางสังคม โดยมีความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำบุคคลอื่นมีความเป็นเพื่อนและมีประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีความจับใจต่อสถานการณ์ทางสังคม
4. มีสมบัติทางกายภาพ คือ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำตนให้สำเร็จ
5. ทัศนคติ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับตัวเกี่ยวกับสถานภาพของงาน มีความต้องการความสำเร็จในอนาคต มีนิสัยใจคอดี มีความซื่อสัตย์และเชื่อมั่นในตนเอง เป็นที่ไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน โดยเป็นบุคคลที่ไม่มีปัญหา

อำนาจ วีรวรรณ (2535: 194-199) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามไฝหาความรู้ เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
 2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี โดยมีจิตสำนึก อยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัว ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก
 3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้กระทบ กระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น
 4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานเข้ากับ คนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญ เพื่อเป็น กำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย
 5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่นและรู้จักแสดงความคิดเห็น ของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น
 6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญ ในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และยอมทุ่มเทสติปัญญา พลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม
 7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของ ความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยสัจจธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น
- นาวัน ชันธิรัญ (2539: 34-36) ได้กล่าวว่าในปัจจุบันและอนาคตนักบริหารจะต้อง เป็นนักพัฒนา และบทบาทนักบริหารต้องเปลี่ยนไป คือ
1. ต้องมีความรู้ทางด้านกฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการพอสมควร
 2. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องแผนงาน โครงการและกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี
 3. มีความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายระยะยาวที่เป็นไปได้
 4. มีความรู้ความสามารถในการกระตุ้นในการทำงานตามแผนงานกิจกรรมการพัฒนา ในด้านต่าง ๆ

5. มีความรู้กว้างขวางและมีความคิดกว้างไกล มองปัญหาตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความรู้มากเพียงพอที่จะตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ที่นอกเหนือความเชี่ยวชาญและสาขาวิชา ที่ตนมี

6. มีความสามารถและความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เหมาะสมเพื่อการปรับปรุงงานให้ได้ผลมากยิ่งขึ้น

7. คำนึงถึงผลงานเป็นสำคัญในการทำงานและตัดสินใจใด ๆ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ประกอบการพิจารณาเลือกวิธีการให้ดี

8. คำนึงถึงผลกระทบที่จะพึงมีต่อสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงงานด้านต่าง ๆ ของสังคม

9. มีความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีทุกชนิดโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ
 กุรุธสา (2540: 4-5) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ.2540 ในมาตรฐานที่ 3 ว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ ในมาตรฐานที่ 10 เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้มีมาตรฐานในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็น ผู้รอบรู้ ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล เป็นผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องติดตาม ข่าวสาร ที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางาน ผู้ร่วมงานได้อย่างเป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการ อย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

พระธรรมปิฎก (2540: 3-14) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า จะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติให้เกิดผลดี มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่าผู้ตามในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ

6. สถานการณ์ โดยด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบ ซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้อย่างไรดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือ สิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหา เป็นต้น นอกจากนี้ พระธรรมปิฎก ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำว่าต้องมี คุณสมบัติในตัวผู้นำ 7 ประการ ที่จะนำความสัมพันธไปพร้อมกับผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง

2. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจาก รู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่มั่นคงที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย

3. รู้ตน หรือต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อหยาบ จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะ ที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระเบียบ จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้ จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไร อย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้อง รู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น วางแผนว่าสังคมมี แนวโน้มจะเป็นอย่างนี้ในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผน รับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

6. รู้ชุมชน คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคม รู้สังคมโลก รู้สังคม ของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้า จะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาก็ตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้อง เหมาะสมและ ได้ผล

อนันต์ เตชะวณิช (2541: 7-10) ได้วิเคราะห์บทบาทของนักพัฒนาในสถานการณ์ปัจจุบันว่า จะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารให้เป็นนักพัฒนาสี่ประการ คือประการแรก ทักษะความคิดของคนที่เป็นข้าราชการในอดีตที่ผ่านมา คนที่เป็นข้าราชการจะเข้ามาหวังเป็นเจ้าคนนายคน ปรับเปลี่ยนทักษะใหม่ว่า ในอนาคตราชการต้องมีจิตใจบริการและมีวิญญาณประชาธิปไตย จึงจะรับราชการได้ก้าวหน้าตรงกับบทบาทตามรัฐธรรมนูญ ประการที่สอง จะต้องกระตุ้นให้ประชาชนตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องช่วยกันคิด ช่วยกันทำเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น เพราะท้องถิ่นเป็นองค์กรของชุมชนตามที่กฎหมายบัญญัติ รับฟังความเห็นชุมชน รับฟังนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง ประการที่สาม นักพัฒนาจะต้องปรับในเรื่องศักยภาพของตัวเองในความเป็นนักวิชาการ มั่นคงในอุดมการณ์ประการสุดท้าย คือความเป็นผู้นำของนักพัฒนาในอนาคต เป็นผู้นำในการดำเนินงาน นำกิจกรรมร่วมทำงานกับประชาชน

เชสเตอร์ ไอ เบอนาร์ด (Chester I. Barnard 1969: 93-99) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จ ควรมีส่วนประกอบ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน หมายถึง ผู้นำที่มีสุขภาพดี ความมีชีวิตชีวาหมายถึงความคล่องแคล่วในการทำงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความทนทานเป็นความสามารถของผู้นำในการทำงานอย่างต่อเนื่องกันได้เป็นเวลานาน ๆ โดยไม่ต้องพัก

2. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ผู้นำที่ดีต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อย่างถูกต้อง ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจ ความสามารถในการตัดสินใจ ดำเนินการใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางบวกหรือลบอย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นผลดีแก่การปฏิบัติงาน

3. ความสามารถในการจูงใจคน การดำเนินการขององค์การจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือและการประสานงานของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสามารถในการ จูงใจคนจึงมีความสำคัญที่ผู้นำจะขาดไม่ได้ ความสามารถในการจูงใจคนนี้ หมายถึง ความสามารถในการด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเขียน การพูด การทำงาน การวางแผนเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความเลื่อมใส ความศรัทธา

4. ความรับผิดชอบ สภาพทางอารมณ์ของบุคคลซึ่งสามารถสำนึกในสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ ตามแต่สถานการณ์ผู้นำที่ดีมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ไม่ย่อท้อต่องานที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าจะมีอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

5. ความฉลาดมีสติปัญญา ผู้นำที่ดีต้องมีความฉลาด ไหวพริบดี มีความริเริ่ม

สร้างสรรค์ ตลอดจนมีความรู้ ทนต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และที่สำคัญก็คือ ต้องมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ

พฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนาตามแนวคิดนี้ เรดดินระบุว่ามีความสำคัญ (Reddin, 1970: 318) ดังต่อไปนี้ คือ

1. มีการสื่อความหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดเผยด้วยการฝึกฝนในการฟัง
2. พัฒนาความสามารถพิเศษของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสอนงาน
3. ทำความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้การสนับสนุน
4. ทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้ความร่วมมือ
5. ได้รับความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษารูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารตามแนวคิด ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน โดยรูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา (Developer) นั้น สรุปได้ว่า

ลักษณะผู้บริหารแบบนักพัฒนาดังกล่าวประกอบด้วย ลักษณะเฉพาะดังนี้ คือ

1. เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสูงในการจูงใจ กระตุ้น ชักจูง และส่งเสริม ให้คนทำงานอย่างเต็มที่
3. เป็นผู้ที่มีแบบของการทำงานที่มุ่งพัฒนา ส่งเสริม ช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้

4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล
5. เป็นผู้ซึ่งไม่นิยมใช้วิธีการรุนแรง มักจะดำเนินการด้วยวิธีที่นุ่มนวลอยู่เสมอ
6. เป็นผู้ที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธา เลื่อมใส และไว้วางใจ

พฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา (Developer) เป็นพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารเลือกใช้พฤติกรรมการบริหารแบบเน้นความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิผลสูง พฤติกรรมการบริหารดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่มุ่งตัวคนเป็นหลัก คือมุ่งพัฒนาคน รู้วิธีจูงใจ และพัฒนามนุษย์ ถือว่าการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา มักใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบงานใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นตัวของตัวเอง ให้ควบคุมตัวเองให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบขั้นสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ ความแตกต่างของพฤติกรรมการบริหารแบบพ่อพระ และพฤติกรรมการบริหารแบบนักพัฒนา อยู่ที่ว่า นักพัฒนาจะมีความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการทำงาน

ร่วมกับผู้อื่น มุ่งเน้นพัฒนาความสามารถพิเศษ (Talent) ของผู้ได้บังคับบัญชาจัดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้ได้ผล ตามข้อผูกพันสัญญา (Commitment) ที่มีต่อตนเองและต่องานของผู้บริหารผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบนักพัฒนามักใช้เวลาส่วนใหญ่กับผู้ได้บังคับบัญชามักจะมอบหมายความรับผิดชอบใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ตระหนักว่าโดยปกติแล้วผู้ปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มักทำงานได้ค่อนข้างต่ำกว่าความสามารถ อันแท้จริงที่เขาเหล่านั้นมีอยู่ ดังนั้นนักพัฒนา จึงต้องจูงใจให้คนเหล่านั้นสามารถทำงานให้เต็มตามความสามารถ และเกิดผลงานหรือผลผลิตสูงขึ้นได้

มินท์ซเบิร์ก (Mintzberg 1973: 27-28) มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

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

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel 1987: 272) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้ คือ

1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบการตัดสินใจทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี
 2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้
 3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึงของคนอื่นได้มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน
 4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
 5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป
- ควิเบิล (Quible 1980: 15-17) ได้ศึกษาลักษณะของผู้บริหารที่ดี คือ
1. ศิลปะในการทำงาน

2. จดทราฐัฒนเหตุการณั กัฒนดัฒนใจในทางที่ถูกลง
3. หนัฒนศัภษาหาความรูัและปรบัปรุลงตนเองอยู่เสมอ
4. ซัฒนสัฒน ขัฒน และม่ความคัฒนริเริ่มสร้งสรรั
5. ม่ความขุฒนธรรมและตรงต่อเวลา
6. สภาพสมบุรณัแ่งแ่ง อดทนต่อการทำงานหนักลง

นัชวัฒน (Knezevich 1984: 16-18) ด้กล่าวถึงสมรรถภาพอานัจำเป็นในการบริหารงานของนักลงบริหาร ซัม่มีความครอบคลุฒนเทคนิคการบริหารงาน จะด้ม่ความสามารถที่จำเป็น 7 ประการ คัฒน ความสามารถในการกำหนดคัฒนทางการปรบัปร้งงาน การกระตุฒนความเป็นผู้นำ เป็นนักลงวางแผน เป็นผู้ดัฒนใจ เป็นนักลงจ้ดองคัฒนการ เป็นผู้จ้ดการเปลัฒนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สัฒนสาร เป็นผู้แ่ความขัดแย้ง เป็นผู้แ่ปัญหา เป็นผู้จ้ดระบบงาน เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารงานบุคล เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมัฒนผล เป็นผู้สร้งความสัฒนพันักับ ชุฒนชน และเป็นประธานในพิธีการจากการศึกษาถึงลัภษณัของผู้บริหารที่ดี ที่เ่ือต่อการพัฒนาหลายแนวความคิดสรูปด้ว่า ลัภษณัของผู้บริหารที่ดีที่เ่ือต่อพัฒนานัฒน จะด้เป็นผู้นำที่ดีสามารถปรบัตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้เป็นอย่างดี ม่ความอดทน เช่มนัฒนในตนเอง ม่ความรบัผัฒนชอบสูง ม่ทัภษะในการดัฒนใจ ม่มนุษยสัฒนพันัที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้งสัฒนพันัที่ดีกับชุฒนชน เป็นผู้ม่คัฒนธรรม รูัจ้กสร้งขวัญและกำลังใจ และด้ม่ความรู้และทัภษะทางความคิด สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกัฒนขึ้นในหน่วยงานด้

กรอบแนวคัฒนคัฒนความเป็นนักลงพัฒนาการศึกษาของ ทัฒนั วงศัฒน (2538) ประกอบด้ด้วย 17 องคัฒนประกอบด้งนี้

1. ความสามารถมอองการณัเ่ไกล การคาดการภาพหน้า และมอองเห่นวธีการนำไปสู่เป้าหมาย
2. ความสามารถในการคัฒนต่อสัฒนพันักับผู้อื่นให้บรรลุวตุประสงคัฒนของงาน
3. ความสามารถในการสร้งทีมงาน
4. ความสามารถในการบริหาร
5. การศัภษาคันควัาและคัฒนตามความกำวหน้าทางวชัาการและทันต่อเหตุการณ์
6. การม่ฝัมือในการสร้งสรรัทธาและแ่งบันดาลใจให้เกัฒนขึ้นในตัวเองด้บังคัฒนบัญชา
7. ความอดทนในการทำงาน
8. ความเป็นคนใจกว้างยัฒนรบัฟังและพยายามเข้าใจความคิดเห่นของบุคลอื่น
9. ความมุ่นัฒนในการพัฒนา
10. ม่ความคัฒนริเริ่มสร้งสรรั

11. ความรอบรู้ในการกิจของสถานศึกษา
12. การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง
13. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
14. ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นในการทำงาน
15. ความสามารถในการพูดและฟัง
16. การเป็นตัวอย่างที่ดี
17. ความมั่นคงทางอารมณ์

1.1 ความสามารถในการมองการณ์ไกลการคาดการณ์และมองเห็นวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย

นักวิชาการ นักการศึกษา ในสมัยโลกาภิวัตน์นี้ คงต้องมีการดำเนินงานด้านการศึกษาแบบนักธุรกิจ คือต้องพยากรณ์ได้ว่า ในวันข้างหน้า ปีข้างหน้าหลาย ๆ ปี สังคมต้องการอะไรคนในสังคมต้องรู้อะไร โรงเรียนต้องสอนอะไร เพื่อให้เด็กอยู่ในสังคมได้ เรียกว่าต้องมองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) ทุกอย่างจะต้องเกิดจากแนวคิดของผู้บริหาร โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเข้าใจกระบวนการในการวิเคราะห์ปัญหา สามารถทำนายได้ว่า ปัญหาในอนาคตด้านการศึกษาในสมัยโลกาภิวัตน์คืออะไร เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2537: 326-327) ได้ให้ความหมายของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ว่า หมายถึง การทำให้แพร่หลายไปทั่วโลก ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ ทำให้การศึกษามีความเป็นสากล (Internationalization) ลักษณะหนึ่งของการศึกษาที่เป็นสากลก็คือ โลกศึกษา (World Studies) คือเป็นการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมที่จะอยู่และทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเพื่อนบ้านและประชาคมโลก เทคโนโลยีการสื่อสารมีอิทธิพลต่อโลกศึกษาเป็นอย่างมาก ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีสารสนเทศก็มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษามากขึ้น การศึกษาทางไกลจะเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนจะน้อยลง เมื่อผู้บริหารได้รู้ถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น รู้ถึง

ผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อระบบการศึกษา ก็จะมีผลคือทำให้เป็นผู้ที่กล้าทำงานกล้าตัดสินใจ เลือกใช้วิธีการได้ถูกต้อง การตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลในประการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะตัดสินใจโดยเอาข้อมูลมาวิเคราะห์และพิจารณาถึงทางเลือกเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน ดังที่ จูเนียร์ และเรนเดอร์ (อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์ 2536: 219-220) ได้กล่าวถึง สถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ 3 สถานการณ์ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Decision under certainty) เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจทราบถึงผลที่จะได้รับและผลที่ตามมาชัดเจนแน่นอน กรณีดังกล่าวนี้ผู้ตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูง ตัวอย่างเช่น การที่บุคคลจะนำเงิน เข้าฝากที่ธนาคารใด เขาต้องศึกษาอัตราดอกเบี้ยที่ธนาคารแต่ละแห่งจะจ่ายให้ก่อนแล้วจึงตัดสินใจว่าควรจะฝากธนาคารไหน ในการนำเงินไปฝากนั้น เขาจะทราบชัดเจนว่า ณ เวลาเวลานั้นเขาจะได้รับดอกเบี้ยเท่าใด

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Decision under risk) การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานที่มีความแน่นอนน้อยกว่า แต่ก็ยังพอคาดคะเนถึงผลที่อาจเกิดขึ้นจากทางเลือกได้บ้าง กล่าวคือ ผู้ตัดสินใจจะทราบผลที่ได้จากการเลือกทางเลือกต่าง ๆ แน่แน่นอน แต่โอกาสที่จะเกิดผล ตามมานั้นอาจแตกต่างกัน เพราะปัจจัยบางอย่างมีความไม่แน่นอน เช่น ในฤดูฝน ก่อนออกจากร้านเราควรนำร่มไปหรือไม่ ในกรณีนี้เราไม่อาจทราบได้ว่าฝนจะตกหรือไม่

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision under uncertainty) ผู้ตัดสินใจอาจไม่ทราบได้ถึงความเป็นไปของผลที่จะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก อันอาจเนื่องมาจากการมีข้อมูลไม่เพียงพอหรือมีตัวแปรอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ การตัดสินใจในสถานการณ์นี้จึงไม่สามารถเลือกโดยใช้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์ตอบแทนสูงได้ ผู้บริหารที่มองการณ์ไกลสามารถคาดการณ์ภายหน้าได้ถูกต้อง ก็จะวิเคราะห์แนวโน้มในด้านต่าง ๆ ได้ต้อง เป็นผู้รู้ปัจจุบันและอนาคตทันต่อเหตุการณ์ ว่าควรตัดสินใจทำงานอย่างไรแล้วผลงานนั้นจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็น นักพัฒนา จะต้องมีความสามารถมองการณ์ไกล รู้จักการคาดการณ์ภายหน้า และมองเห็นวิธีการ นำไปสู่เป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อวางแผนพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

1.2 ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน

สังคมของคนไทยเราเป็นสังคมที่ไม่เคร่งครัดกับ กฎ ระเบียบ ของบ้านเมืองมากนัก ถึงแม้ว่าเรื่องนั้นเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบ แต่จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าซึ่งเห็นได้จากผู้ที่มีความสำเร็จในชีวิตจะเป็นผู้มีพรรคพวกมาก ในการบริหารงานในโรงเรียน ภิญญู สาร (2523: 417) กล่าวถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะมีคุณลักษณะส่วนตัวคือ เป็นคนพูดจาดี ผู้รับฟังเกิดความสบายใจ ให้กำลังใจแก่คน รู้จักแสดงความยินดี เมื่อเห็นใครได้ดี มีความมั่นใจในความดี ของผู้อื่น และมีอารมณ์มั่นคง รุ่งทิวา จักรกร(2526: 149) ได้กล่าวถึงลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้คือ มีความเป็นกันเองเสมอต้นเสมอปลาย ยิ้มแย้มแจ่มใส รับฟังและยกย่องชมเชยผู้อื่น มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

วิจิตร วรตบางกูร และ สุพิชญา ชีระกุล(2523: 75) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยิ้มแย้ม แจ่มใส เป็นกันเอง มีความยืดหยุ่น รับฟังความคิดเห็นและยกย่องชมเชยผู้อื่นและสมศักดิ์ หงษ์สาคร (2537: 5) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึงความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น มีความยิ้มแย้มแจ่มใส การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การให้ความเป็นกันเอง การยกย่องชมเชยความเห็นอกเห็นใจและความจริงใจต่อกันกับผู้ร่วมงาน ธิตยา จันทพลานุรณ์ (2537: 4) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีมนุษยสัมพันธ์ว่าหมายถึงลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับคนในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ การที่จะให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือสนับสนุน ปลอดภัยให้กำลังใจ สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใสและคล่องตัวในการทำงาน

ทั้งหมดได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารด้านมนุษยสัมพันธ์ อันจะเป็นผลให้ผู้ร่วมงานผู้ปกครองนักเรียน หน่วยงานใกล้เคียงและอื่น ๆ ได้ช่วยเหลือโรงเรียนตามควรแก่การช่วยเหลือ เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นยังขาดแคลนสิ่งต่าง ๆ ที่จะใช้ในการดำเนินงานมากมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน เพราะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียน และการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับตนจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ความสามารถในการสร้างทีม

การบริหารงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เพราะการทำสิ่งใหม่ ๆ มักจะเกิดความเสี่ยงต่อความรู้สึก ต่อความผิดพลาดหรือการถูกวิพากษ์วิจารณ์ การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานรวมใจกันเป็นหนึ่งเดียวนั้น ไม่มีระเบียบข้อบังคับทางราชการที่จะบังคับความคิด ความรู้สึกของคนได้ ดังนั้น ทุกอย่างจะต้องเกิดจากตัวผู้บริหารที่จะต้องสร้างทีมงานให้มีพลัง วิวัฒน์ พงษ์พยอม (2532: 12) ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่า ถ้าคุณลองนึกทบทวนถึงชีวิตการทำงานที่ผ่านมา คุณจะพบว่าบางช่วงที่คุณมีความพอใจกับงานและสนุกกับมันมาก มีเพื่อนที่รู้ใจ เจ้านายที่ช่างแสนดี บรรยากาศเต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและเฮฮาสนุกสนาน คุณเองก็ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรืออย่างน้อยก็กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่เบื้องหน้า ไม่ว่า

จะเป็นตัวงาน ผู้คนและสภาพแวดล้อม ต่างผสมผสานกันด้วยดีเหมือนส่วนผสมทางเคมี การทำงานเป็นทีมจะประกอบด้วย ความสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ปัญหาเสริมกันอยู่คือ

1. ประสิทธิภาพของทีมในการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยการเลี้ยรร่วมกันและได้ความสำเร็จร่วมกัน จะเป็นการสร้างความผูกพันที่ทำให้การทำงานเป็นทีมแข็งแกร่งยิ่งขึ้น
2. การทำงานเป็นทีม ทำให้สามารถหาทางออกของปัญหาได้หลายวิธี โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงไม่มีใครหนึ่งคนใดต้องสูญเสียผลประโยชน์ของตนมากกว่าคนอื่นๆ ในทีม
3. กระบวนการแก้ปัญหาเป็นการแก้ปัญหามาชิกในทีมให้เปิดใจกว้างมากขึ้น และการเปิดใจกว้างช่วยให้ติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิภาพได้ดีกว่าการปิดตัวเอง
4. การติดต่อสื่อสารที่ดีมีคุณภาพ เป็นการป้องกันความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อน และเสริมสร้างความไว้วางใจภายในทีมเดียวกันอีกด้วย
5. ประสิทธิภาพจากการร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้เราตระหนักถึงความแตกต่างที่เกิดจากการมองปัญหาของแต่ละบุคคลในทีม (ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน) ทำให้สมาชิกเกิดความอดทนและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น
6. สภาพแวดล้อมที่ดีของทีม ช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดอย่างตรงไปตรงมา ทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยอันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกระบวนการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลง

ลิเคอร์ท (Likert, 1984: 398) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารที่มีสมรรถภาพในการทำงานนั้นจะต้องพยายามสร้างทีมงานจาก กลุ่มบุคลากรให้ประสานสัมพันธ์กัน และร่วมมือเป็นอันดีในการปฏิบัติงานได้ดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างทีมงานเท่ากับการสร้างคนให้ทำงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันอันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะ ต้องทำให้ครูและชุมชนมีความเข้าใจ มีความคิดที่กว้างขวางพร้อมที่จะแก้ปัญหาและช่วยเหลือยกย่องซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการสร้างทีมงานจะสามารถช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากการประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาร่วมกัน จึงเป็นลักษณะที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.4 ความสามารถในการบริหารงาน

ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคน โดยธรรมชาติอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าพรสวรรค์ย่อมแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล และนอกจากพรสวรรค์แล้ว อารมณ์ รักธรรม

(2527: 103) ยังได้กล่าวว่า ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหน้าที่อย่างแตกฉานแล้ว ยังต้องมีความรู้ทั่วไปอย่างดี เพื่อให้มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกันจึงสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรสร้างบรรยากาศในการทำงานและการบริหารให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์และบุคคล ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษ ดังที่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528: 20-21) ได้พูดถึงลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการเป็นผู้นำ 7 ประการ หรือ 7 C (7 C's Characteristics of Managers) คือ

1. ความสามารถในการมองงานได้อย่างครอบคลุม เป็นลักษณะด้านความคิดรวบยอดเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ (Conceptual)
2. ความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ติดอยู่ในความเคยชิน หรือวิธีทำงานแบบเก่าๆ (Creative)
3. ความสามารถในการสื่อสาร หรือติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอย่างได้ผล (Communicative)
4. ความกล้าในการทำงาน รวมทั้งการตัดสินใจการนำเสนอความคิด หรือวิธีการต่าง ๆ (Courage)
5. ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ อันจะมีผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้บริหาร (Curiosity)
6. ความคงเส้นคงวาในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมาขาดเหตุผลที่เหมาะสม (Consistency)
7. ข้อตกลงผูกมัดที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือปฏิบัติ ตามที่ได้กำหนดไว้หรือให้สัญญาไว้ (Commitment)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็น นักพัฒนาการศึกษาจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานบนพื้นฐานของความรู้ ทฤษฎี หลักการและทักษะอื่นๆ ตลอดจนมีความเข้าใจ ในระบบการบริหารงานเป็นอย่างดี

1.5 การศึกษาค้นคว้าและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ และทันต่อเหตุการณ์

ผู้บริหารเป็นผู้ซึ่งต้องรับผิดชอบงานทั้งหมดในโรงเรียน ดังนั้น จะต้องรอบรู้งานทุกงานทั้ง 6 งาน อย่างชัดเจน ในจำนวนทั้ง 6 งาน งานที่ตรงที่สุดคืองานวิชาการซึ่งจะต้องเป็นผู้ชี้แนะชักนำผู้ร่วมงานและท้องถิ่นให้จงได้ ความสามารถที่จะรับรู้ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กรและรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้มาด้วย สมบูรณ์ อุปัทม์ (2532 : 289) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีความคิดริเริ่ม มีความสนใจ

ในการแสวงหาความรู้และวิธีการต่าง ๆ เพื่อที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นและพัฒนางานไปด้วย ในขณะที่ อร์รลิสท์ สัทิสุนทร (2524: 9-11) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำที่ดีไว้ว่า ต้องเป็นผู้ที่มีภูมิวิมุติ คือ มีความรู้ในการปฏิบัติงาน ต้องรู้วิชาการในหน้าที่ และวิชาการแขนงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานอย่างแตกฉาน ผู้นำที่ขาดหรือหย่อนภูมิวิมุติ ย่อมจะขาดความเชื่อถือในด้านความรู้ความสามารถจากผู้ได้บังคับบัญชา อันจะเป็นเหตุแห่งปัญหาในที่สุด ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักค้นคว้าหาความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างทันสมัย พร้อมทั้งต้องสามารถเลือกใช้ให้คำแนะนำ ชักจูงผู้อื่นได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และติดตาม ความก้าวหน้าทางวิชาการจะทำให้ทันต่อเหตุการณ์ นั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี และเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.6 การมีฝีมือในการสร้างศรัทธา และแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา

การหาวิธีการทำให้คนเกิดความตั้งใจและปรารถนาที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จอาจทำได้หลายวิธี เช่น การกระตุ้นหรือจูงใจด้วยเงิน การเพิ่มตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามผู้บริหารจะต้องสร้างบารมีในตัวเองให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาที่จะปฏิบัติ หน้าที่การสร้างด้วยเงินและเลื่อนตำแหน่งนั้นจะทำได้ยาก เพราะมีระเบียบในการปฏิบัติโดยเฉพาะและบางครั้งเป็นไปโดยอัตโนมัติ ดังนั้น ความสำเร็จของผู้บริหาร ณ จุดนี้นั้นมิใช่อยู่ที่การมีอำนาจ หรือความรู้ในเรื่องงานเท่านั้น แต่จะต้องเกี่ยวโยงไปถึงความศรัทธาเชื่อถือ ความจงรักภักดี การให้ความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความเต็มใจ สุพิชญา ธีระกุล (2524: 55) ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาไว้ว่า

1. ต้องการให้ผู้มีน้อยปฏิบัติอย่างไร ต้องบอกให้เขาเข้าใจแจ่มแจ้งชัดเจน
2. ยกย่องชมเชยทันทีที่เขาสมควรได้รับ ถ้าจะดีก็ดีเพื่อก่อ
3. เปิดโอกาสให้ผู้มีน้อยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงานแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รับฟัง ความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีน้อย
4. การเปลี่ยนแปลงที่จะกระทบกระเทือนผู้มีน้อย ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า
5. ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด
6. ชี้ให้เห็นว่างานของแต่ละคนมีความสำคัญ
7. กำหนดเป้าหมายของงานให้หน่วยที่รับผิดชอบ

8. สนใจความเป็นอยู่ส่วนตัวและสวัสดิภาพของผู้ป่วย ให้โอกาสผู้ป่วยแสดงออกว่าเขาต้องการอะไร

9. ปฏิบัติต่อผู้ป่วยด้วยความซื่อตรง วินิจฉัยสั่งการด้วยความเป็นธรรม
10. สุภาพ และให้เกียรติแก่ทุกคน ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย
11. แสดงความสามารถให้ผู้ป่วยเห็น ได้เชื่อมั่นและได้เห็นตัวอย่างที่ดี
12. ค้นหาสาเหตุและจัดการแก้ไขเมื่อผู้ป่วยบางคนหรือหลายคนแสดงความไม่

พอใจ หากผิดพลาดต้องขอโทษและยอมรับผิด

13. ส่งเสริมให้ผู้ป่วยได้จัดสภาพการทำงานให้สะดวกสบายไม่เคียดร้อนใจ
14. อย่าแสดงกิเลส ตัณหาให้ผู้ป่วยเห็น เช่น เบียดเบียนทั้งสิ่งของและแรงงานการ

รับของกำนัล การประจบสอพลอ การนำพวกพ้องเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นต้น

ในขณะที่ คณบดี เทียนพุด (2534: 83) ได้ให้ความเห็นว่า การจะสร้างสัมพันธกับผู้ป่วยบังคับบัญชาที่ดี ผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. ให้ความรักความเข้าใจซึ่งกันและกัน
2. รู้จักประสานและแก้ไขปัญหา
3. ให้ความร่วมมือและความพร้อมใจระหว่างกัน
4. ให้ความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน
5. ให้มีโอกาสแสดงออก
6. ให้มีการติดต่อพบปะ แนะนำและให้รู้จักกันทั่วว่าจะทำอะไรกันต่อไป

กรมสามัญศึกษา (2534 : 141-142) ได้กล่าวถึงกลวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ป่วยได้บังคับบัญชาดังนี้

1. มีความอดทนและรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง
2. มีความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ป่วยได้บังคับบัญชา
3. รู้จักการชมเชยและให้รางวัลแก่ผู้ทำความดี
4. รู้จักวิพากษ์วิจารณ์ผู้ป่วยได้บังคับบัญชา
 - 4.1 ไม่ตำหนิผู้ป่วยได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
 - 4.2 หลีกเลี่ยงการตำหนิ อันเกิดจากเหตุสุดวิสัย
 - 4.3 วิจารณ์หรือตำหนิผู้ป่วยได้บังคับบัญชาด้วยอาการสุภาพ
5. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
6. มีความเสียสละและไม่ตระหนี่ต่อผู้ป่วยได้บังคับบัญชา

7. ให้ความสนใจต่อสวัสดิภาพ สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ของ
ผู้ได้บังคับบัญชา

8. ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

9. ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

10. ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชา

11. ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา

12. รู้จักใช้เวลาและโอกาสที่เหมาะสมในการติดต่อทำความเข้าใจกับผู้ได้บังคับ
บัญชา

13. ผู้บังคับบัญชาต้องมีประสาทไหว

14. ไม่โยนความผิดให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

15. ไม่รู้จักเงินเกินไปกับผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้บริหารจำเป็นต้องดูแลการทำงาน ปรับปรุงบุคลิกภาพและรูปแบบการ
บริหารงานของตนให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่ม ผู้บริหารจะมีความรู้สึก
สะดวกสบายและไม่เคร่งเครียด เมื่อรู้ว่าตนสามารถไว้วางใจและพึ่งพาสมาชิกในกลุ่มของตนได้
ผู้ได้บังคับบัญชาก็จะทำงานด้วยความยินดี มั่นใจ มีที่พึ่ง ให้ความไว้วางใจและชื่นชมผู้บริหาร

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างศรัทธาใน
การทำงานให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา
เกิดความศรัทธาและร่วมมือกันปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ

1.7 ความอดทนในการทำงาน

ความอดทนเป็นพฤติกรรมสำคัญของคนโดยทั่วไปที่ประสบความสำเร็จในชีวิต
ถ้าว่าตามหลักพุทธศาสนาแล้ว ความอดทนคือขันติ ขันติเป็นธรรมอันทำให้งาม คือธรรมที่ทำให้
บุคคลให้งามด้วยกิริยา วาจาและน้ำใจเป็นธรรมประดับใจให้งามทั้งภายในและภายนอกฝ่าย
ปริยัติปกรณ์(2532: 9-11) ได้อธิบายถึงขันติว่า เป็นลักษณะความทนทานด้วยกำลังใจไม่พริ้งพริ้ว
อทุกข์ ซึ่งมีหน้าที่ตัดมูลเหตุแห่งบาปอกุศลทั้งปวง ถ้าผู้ใดมีขันติก็จะทำให้งาม งามนั้นมี 2 ประการ
คือ งามภายนอกอย่างหนึ่งและงามภายในอีกอย่างหนึ่ง สำหรับงามภายนอก เป็นสิ่งที่ทุกคนต้อง
การ เพราะเป็นความงามแห่งรูปร่างที่ธรรมชาติตกแต่งมา มีมากมาย เช่น รูปร่าง ผิวงาม ฯลฯ
และถ้าไม่งามตามธรรมชาติก็ใช้เครื่องประดับตกแต่งให้สวยงาม ส่วนงามภายในนั้น ได้แก่ ความ
งามแห่งใจ กล่าวคือ เมื่อถูกสัมผัสแห่งลมและแดดหรือได้รับทุกข์เวทนาเพราะความเจ็บไข้ได้ป่วย
เมื่อมีอารมณ์ไม่ถูกใจมากมายก็อดกลั้นไว้ได้ ไม่แสดงอาการต่าง ๆ ทั้งทางกายและวาจาให้ปรากฏ
มี 3 ประเภทคือ

1. ทนตรากตรำ หมายถึง ความอดทนต่อความหนาว ความร้อน ลม แดด สัมผัสแห่งเหลือบ ขุน และสัตว์เลื้อยคลาน เป็นต้น มุ่งประกอบการทำงานเป็นสำคัญโดยไม่พริ้งพริ้วทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. ทนลำบาก หมายถึง อดทนต่อทุกขเวทนาอันเกิดจากความเจ็บไข้ เช่น ปวดหัว ปวดท้อง แม้ความเจ็บไข้จะมีอาการแรงกล้าอย่างไรก็ตาม ก็ไม่แสดงอาการกระสับกระส่าย ทุนทุรายให้ปรากฏ เป็นปัจจัยให้มีสติสัมปชัญญะอยู่เสมอ

3. ทนเจ็บใจ หมายถึง อดทนต่อความหมิ่นประมาทที่ผู้อื่นกระทำ เช่น พุดเสียดสีดูถูก ฯลฯ หรืออาจเรียกว่าเป็นความอดกลั้น คืออดทนต่ออารมณ์ที่ไม่ชอบ ไม่ปรารถนา เป็นปัจจัยไม่ให้ประพฤติดังเลหรือผิดพลาดด้วยอำนาจโทสะ

ผู้ใดมีขันติอยู่ในใจแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ตามมามากมายดังนี้

1. กำจัดความไม่อดทนซึ่งเกิดเพราะโทสะเสียได้
2. ทำให้เป็นคนใจคอก่อนแน่น รู้จักปกครองตนเอง
3. ทำให้เป็นผู้ใหญ่หรือนักปกครองที่ดี
4. เป็นหลักความสำเร็จของชีวิต
5. เป็นเครื่องประดับของนักปราชญ์

ธิตยา จันทพลาบูรณ์ (2537 : 4) ได้ให้ความหมายของความอดทนในการทำงานว่า ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ โดยไม่เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายท้อถอย แม้จะต้องเผชิญกับปัญหาและความยุ่งยากเพียงใดก็ตาม พรณราย ทรัพย์ประภา (2536: 19) ได้เปรียบเทียบเรื่องความอดทนว่า “กว่าโยคีจะสามารถฝึกตนให้นอนบนเตียงตะปูจนเป็นนิสสัยหรือความเคยชินของเขเองได้ ในที่สุดนั้นต้องใช้เวลามาก” ความอดทนในการทำงานเป็นความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อสิ่งใด ๆ จนงานประสบผลสำเร็จ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความอดทนนั้นมีความสำคัญยิ่ง ต่อคนทุกคน ความอดทนในการทำงานนั้นมีความสำคัญซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.8 ความเป็นคนใจกว้าง ยินดีรับฟัง และพยายามเข้าใจความคิดของบุคคลอื่น

การเป็นคนใจกว้างนั้นในทางพุทธศาสนา หมายถึง การที่บุคคลไม่ยึดมั่นถือมั่นว่าตัวกู ของกู ดังพุทธภาษิตที่ว่า “สพเพ ธมมา นาลิ อภินิเวสยา” สิ่งทั้งหลายทั้งปวงไม่ควรยึดมั่นถือมั่น นอกจากนี้แล้ว ท่านพุทธทาสภิกขุยังได้สอนให้เป็นคนใจกว้าง ไม่ยึดติดกับสิ่งใด ๆ โดยให้นึกถึงความตายและไม่ตกอยู่ในอุปทานแต่ตัวกู ของกู ว่าถึงรูปงาม ละออลักษณะ สักเพียงไหนที่สุดไซร้ย่อมเน่าเหม็น เป็นเหมือนอนชีวิตนี้ ไม่ดำรง คงถาวรความมัวขมมรณ์ เท่านั้น เป็นความจริง

ผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าเป็นบุคคลที่ไม่ยึดถือว่าตัวกู ของกู ไม่ยึดมั่นถือมั่นจนเกินไป เรียกได้ว่าเป็นผู้เปิดใจให้กว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ดังที่ ฐิตยา จันทพลาบูรณ์ (2537: 4) ได้ให้ความหมายของคนเป็นคนใจกว้างว่า หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ครอบคลุมไปถึงลักษณะที่แสดงออกถึงความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535: 16) ได้อธิบายเรื่องการเปิดใจให้กว้างว่าไม่มีใครสามารถจะพิสูจน์อะไรอย่างแท้จริง ในการทะเลาะกันนั้น คุณอาจจะมีเหตุผลต่าง ๆ นานา พร้อมมูลแต่คุณก็ไม่สามารถจะใจให้ใครทำอะไรที่ฝืนใจของเขาได้ คุณจะไม่มีวันชนะเขาเลย เพราะฉะนั้นแทนที่จะได้เถียงคุณควรเปิดใจให้กว้าง ถ้าคุณสามารถเอาชนะเขาได้ในจุดหนึ่งและหลาย ๆ จุด ด้วยความสุภาพ คุณก็อาจชนะเขาได้ทั้งหมด เหตุผลหรือตรรกวิทยานั้นจะไม่ช่วยอะไรได้ดีไปกว่านี้เลย

จากหลักธรรมของพระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ สรุปได้ว่า ความเป็นคนใจกว้าง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดเห็นของบุคคลอื่นนั้น มีความสำคัญ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมี และเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของ ผู้บริหารสถานศึกษา

1.9 ความมุ่งมั่นในการพัฒนา

ความมุ่งมั่นในการพัฒนา เปรียบเทียบได้กับ ธรรมะ ข้อที่มีชื่อว่า อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ในหัวข้อ วิริยะและจิตตะ ปริยัติปกรณ์ (2532: 56-57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิริยะ หมายถึง ความเพียรประกอบความดี ความบากบั่นในการศึกษาศิลปวิทยา ความเพียรในการละอกุศล และความเพียร ในการทำกุศล ด้วยความกล้าหาญ ไม่กลัวต่อความยากลำบาก ชื่อว่า วิริยะ อันบุคคลพากเพียร หวังจะตั้งตนในทางใดทางหนึ่งจะเป็นที่พึงเกตุในภายหน้า เช่น หมั่นแสวงหาทรัพย์ ด้วยการทานา หรือค้าขาย มุ่งแสวงหาชื่อเสียงด้วยการทำราชการ แม้จะพบกับปัญหาอุปสรรค ก็ไม่ย่อท้อถอยหลังเสียง่าย ๆ หรือเพียงละความชั่วทั้งหลายที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไป แล้วบากบั่นประกอบแต่คุณงามความดี ส่วนจิตตะ หมายถึง ความเอาใจใส่ ฝักใฝ่ในความดีด้วยความมั่นใจ ความเอาใจใส่ในศิลปวิทยาน้ำที่การทำงานที่ตนกระทำในธรรมวินัยที่พึงศึกษาเล่าเรียน ชื่อว่า จิตตะ แท้จริงการทำงานที่บุคคลกระทำ ด้วยความมั่นใจ งานนั้นก็จะสำเร็จด้วยดี แต่ถ้าไม่ตั้งใจทำ ไม่สนใจทำ งานนั้นก็ไม่สำเร็จทันเวลาและเกิดความเสียหายตามมา ส่วนธรรมะที่มีชื่อว่าพละ ปริยัติปกรณ์ (2532: 90-91) ว่าเป็นธรรมที่เป็นกำลัง 5 อย่าง มี ศรัทธา คือ ความเชื่อ วิริยะ คือ ความเพียร สติ คือความระลึกได้ สมาธิคือความตั้งใจมั่นและปัญญาคือความรู้ ได้อธิบาย ความของคำว่า วิริยะ คือ เพียรระวังไม่ให้บาปอกุศลหรือความชั่วต่าง ๆ เกิดขึ้นในสันดาน เพียรละบาปที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรทำกุศลให้เกิดมีขึ้น และเพียรรักษากุศลคือคุณงามความดีที่ได้ทำไว้แล้วไม่ให้เสื่อมสูญไป ความมุ่งมั่นก็เป็นความเพียรพยายามและเอาใจใส่

กระตือรือร้น ขยันขันแข็งฝ่าฝืนที่จะนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความมุ่งมั่นในการพัฒนามีความสำคัญต่อการประกอบกิจการงานให้ประสบผลสำเร็จ ความมุ่งมั่นในการพัฒนา มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้บริหารสถานศึกษา

1.10 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ในการซื้อบริการในปัจจุบัน ผู้ซื้อมักจะมีความต้องการผลิตภัณฑ์ที่ใหม่และมีคุณภาพมากกว่าเดิม โดยธรรมชาติแล้วคนทุกคนล้วนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่แล้ว แต่สำหรับผู้บริหารแล้วต้องมีให้มากและเป็นระบบ ทันสมัย เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 335) ได้เปรียบเทียบไว้ว่า ถ้าเอดิสันไม่ประดิษฐ์หลอดไฟฟ้าขึ้นมาใช้ ก็ไม่ทราบว่า อีกนานเท่าใดมนุษย์ก็จะรู้จักหลอดไฟ และถ้าพี่น้องตระกูลไรท์ไม่คิดประดิษฐ์เครื่องบิน การคมนาคมทางอากาศจะเกิดขึ้นเมื่อใดจริงหรือไม่ที่กล่าวว่าศิลปินเท่านั้นที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย นักบริหาร ล้วนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทุกคน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creatively) ที่ดีถ้าสามารถเป็นไปได้และปฏิบัติได้ (Possible and Practical) ย่อมทำให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ได้ เช่นเดียวกัน คำว่า นวัตกรรม จึงหมายถึง ของใหม่ สิ่งใหม่ ระบบใหม่ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่คิดขึ้นมาเพื่อให้เกิดผลตามที่ต้องการแล้วแบ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบเพื่อฝัน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบเป็นไปได้ ปฏิบัติได้ พร้อมกำหนดคุณสมบัติของผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ 9 ประการ คือ

1. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
2. กระตือรือร้นอยู่เสมอ
3. ชอบสงสัย
4. อยากรู้ อยากลอง
5. มองรอบด้าน
6. กล้าคิดกล้าแสดงออก
7. ไม่ติดอยู่ในกรอบ
8. ไม่รู้สึกท้อถอยเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
9. ไม่ชอบทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจเกิดจากตัวผู้บริหารเองหรืออาจเกิดจากเทคนิคของผู้บริหารด้วยเช่น การระดมสมอง WHY และ WHY NOT เป็นต้น ในเรื่องนี้ ทองอินทร์ วงศ์โสธร

(2535 : 18-19) ได้อธิบายไว้ว่าจงอย่าใช้ยุทธวิธีที่เคยได้รับชัยชนะ มาแล้วซ้ำอีก และ
 ธิติยา จันทพลาบูรณ์(2537 : 3) ได้ให้ความหมายของการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่า หมายถึง
 ลักษณะพฤติกรรมที่ชอบคิดเทคนิควิธีการใหม่ ๆ การดัดแปลงวิธีการที่มีอยู่เดิมมาปรับปรุงใช้ให้
 เกิดประโยชน์ เรืองศักดิ์ ปานเจริญ (2536 : 131) ได้แสดงขั้นตอนของการคิดแบบสร้างสรรค์ไว้
 5 ประการดังนี้

1. รู้ซึ่งถึงปัญหา
2. รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหานั้น
3. พิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหานั้น
4. ตรึกตรองหาวิธีแก้ปัญหานั้นที่เป็นไปได้
5. ทดลองวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2525 : 37) ได้ให้ความหมายเรื่องการมีความคิดริเริ่ม
 สร้างสรรค์ว่าการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง การเสริมสร้างด้วยตัวเองให้มีความคิดใหม่ ๆ
 ไม่ยึดติดอยู่กับความคิดเดิม รูปแบบเดิมหรือความเชื่อเดิม ผู้นำต้องหมั่นศึกษาหาความรู้และ
 ปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ตลอดเวลาจะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิด
 ที่จะปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น เพื่อจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร หาแนวทางใหม่ ๆ
 ที่จะแสวงหาลูกค้าหรือส่งเสริมธุรกิจให้เป็นที่รู้จักแพร่หลายหรือคิดหาสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นบริการ
 สำหรับลูกค้าที่องค์กรพึงจัดสรรให้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 มีความสำคัญซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 ในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.11 ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา

ผู้ทำงานคงต้องทราบภาระงานในความรับผิดชอบของตนก่อนว่ามีอะไรบ้าง
 แล้วจึงคิดวางแผนต่อไปว่าจะทำอะไรอย่างไร ผู้บริหารก็เช่นกัน ที่จะต้องรอบรู้ ภารกิจของตน
 ทั้งยังต้องรู้เรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี จนมีนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดคุณสมบัติของ
 ผู้บริหาร เอาไว้ เป็นต้นว่า พันธ์ หันนาสินทร์ (2524: 64-67) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน
 ควรมี คุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป คือ รู้หลักการ
 เบื้องต้น ของวิชาต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียนเพื่อให้การนิเทศแก่ครูอย่างถูกต้อง และมีความรู้ทาง
 วิชาชีพ คือ ความรู้ทางการบริหารงานในโรงเรียน

2. มีประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์ช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริง ทำให้แก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ระดับความรู้ เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาที่จะนำมาใช้ประกอบในการทำงาน

3. การมีการศึกษาระหว่างการประจำทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ร่วมประชุมทางวิชาการ ทัศนศึกษา ดูงาน และเขียนบทความ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534: 18-19) กล่าวว่า ปัจจุบันถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะมีศึกษานิเทศก์เข้ามาช่วยงานทางด้านวิชาการ แต่เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้บังคับบัญชา สูงสุดของโรงเรียนและผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียนยังมีความจำเป็น อยู่เหมือนเดิมว่าผู้บริหาร ยังคงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเสมือนกับต้องมีคุณลักษณะเพิ่มขึ้นกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียน
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดหมายทั้งของโรงเรียนและของสมาชิกในโรงเรียน

ประพนธ์ ไพลคำ (2537: 6) ให้ความหมายคุณลักษณะด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ว่า หมายถึง เป็นผู้มีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ งานธุรการ การเงิน การพัสดุ งานสารบรรณการบริหารหลักสูตร ทฤษฎีการเรียนรู้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนการจัดการเรียนการสอน การสอนตามสมรรถภาพต่าง ๆ การทำแผนการสอน การประเมินผลงานและโครงการ หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร การนิเทศงานวิชาการ การวัดผลและประเมินผล ฯลฯ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรอบรู้ในภารกิจ ของสถานศึกษานั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในผู้บริหารสถานศึกษา

1.12 การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

ความหวังเป็นความรู้สึกที่สร้างสรรค์คนให้คิดและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ความสำเร็จ ในขณะเดียวกัน ก็อาจมีความกลัวและความล้มเหลวมาเป็นอุปสรรคให้เกิดความท้อแท้ได้เช่นกัน ในจำนวนทรัพยากรทั้งหมด คนนับเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะคนที่เป็นผู้บริหารซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ มีความหวัง มีความมั่นใจ

ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 1982: 137) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นแรงขับเคลื่อนความต้องการหรือกลวิธีอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและปฏิบัติงานจนไปสู่ความสำเร็จได้ ในขณะเดียวกัน เบเรลสัน และ สไตเนอร์ (Berelson and Steiner. 1964: 240) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า คือสถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นการเคลื่อนไหว เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน นรา สมประสงค์ (2536: 120-121) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจไว้ 8 ประการดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร
2. ช่วยเสริมขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน
3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคล

และกลุ่มในองค์กร

5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึก

มั่นคง ปลอดภัย

7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ทำงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
8. ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

โดยทั่วไปแล้ว คนอาจมิได้ทำงานเต็มที่ตามความสามารถเท่าที่ตนมีอยู่เสมอไป อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจของบุคคล นั้น ๆ บุคคลที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะมีแนวการดำเนินการปฏิบัติงานที่แน่นอน ในระดับการทำงานจะสม่ำเสมอ และมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่ไม่มีความสนใจในการปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเสมือน พลังกระตุ้น พฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงาน และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับ ผู้บริหารสถานศึกษา

1.13 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

บุคคลที่ได้รับการศึกษานั้นเป็นผู้มีปัญญา คือ รู้จักเหตุและผล รู้จักแยกแยะผิดชอบชั่วดี คุณและโทษ สิ่งที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำบนพื้นฐานของความจริง รู้จักแก้ไขปัญหาอย่างฉลาด การปฏิบัติงานนั้นย่อมจะเกิดปัญหาขึ้นได้ตลอดเวลา เสริมศักดิ์ วิชากรณ (2537: 6-7)

ได้ให้ความหมายของปัญหาว่า หมายถึงสถานการณ์ที่มีความยากลำบาก ยุ่งยากเป็นอุปสรรคที่ทำให้บุคคลไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ปัญหาเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขปัญหามาจากการมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในขณะนี้กับสิ่งที่ปรารถนาจะให้เป็นอย่างหรือให้เกิดขึ้น ดังนั้นการแก้ปัญหาก็เป็นศาสตร์และศิลป์ในการแสวงหาทางเลือกที่จะไปจากสถานการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์ที่พึงปรารถนา ในการแก้ปัญหามีวิธีการแก้ปัญหาคือวิธีที่ดีที่สุด ที่สามารถ แก้ปัญหาได้ทุกปัญหา ทุกสถานการณ์และกับทุกบุคคล ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหานั้นขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1. อย่างรอนกระทั่งปัญหาเกิดขึ้น พยายามคาดคะเนปัญหา หรือ พยายามวิเคราะห์ศักยภาพของสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหา ถ้าไม่สนใจศักยภาพที่จะเกิดปัญหาอาจทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้วแก้ยากหรือไม่สามารถที่จะแก้ได้

2. เมื่อเผชิญกับปัญหา พยายามหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาให้มากที่สุด เช่น สาเหตุของปัญหาธรรมชาติของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น พยายามหลีกเลี่ยงการแก้ปัญหโดยฉาบปล้นหรือการแก้ปัญหโดยวิธีการง่าย ๆ

3. พยายามหาทางเลือกในการแก้ปัญหามากมาย ทาง อย่างยัดคิดกับทางเลือกที่คิดไว้เพราะอาจมีวิธีอื่นที่ดีกว่า

4. ประเมินผลที่จะตามมาของทางเลือก เปรียบเทียบผลดีผลเสียของทางเลือก

5. เมื่อตัดสินใจว่าจะแก้ปัญหด้วยวิธีใดแล้ว ควรดำเนินการแก้ปัญหตามวิธีนั้น และประเมินผลการแก้ปัญหด้วย การประเมินผลการแก้ปัญหเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยให้การแก้ปัญหต่อไปไม่ผิดพลาด ไมตรี ทองประวัติ (2535: 73) ได้ให้ความหมายของปัญหาว่าคือ การที่สภาพซึ่งจะเป็นในอนาคตมีที่ท้าวจะไม่ตรงกันกับสภาพซึ่งเราต้องการจะให้เป็นอย่างหรือมีขึ้น และได้เสนอวิธีแก้ปัญหาวังดังนี้

ค้นหาปัญหาให้เด่นชัด หาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไข มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. พิจารณาปัญหาให้ถ่องแท้ (Define the Problem) ปัญหานั้นได้พิจารณาถ่องแท้ แล้วหรือยัง

2. ตั้งเป้าหมาย (Establish Objective) ท่านต้องการจะแก้ปัญหอะไร เช่น ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาป้องกัน หรือปัญหาการพัฒนา

3. หาข้อเท็จจริงให้ได้ (Get the Facts) ทบทวนบันทึกความทรงจำ พยายามค้นหาข้อบ่งชี้และระเบียบแบบแผนที่จะมาใช้ในการแก้ปัญหเรื่องนี้ให้แน่ใจว่าท่านได้ข้อเท็จจริงครบถ้วนแล้ว

4. ทำการชั่งใจใคร่ครวญ (Weight & Decide) เอาข้อเท็จจริงที่ได้มารวมกันและพิจารณาว่ามันมีผลต่อกันอย่างไร สอบดูกฎ นโยบาย และวิธีปฏิบัติมีทางเลือกที่ทาง ะไรบ้าง

พอคาดเดาได้ใหม่ว่าผลลัพธ์ของแต่ละทางจะเป็นอย่างไรแล้วจึงเลือกเอาที่ดีที่สุด ข้อควรระวังอย่าใจเร็วด่วนสรุป

5. ลงมือทำ (Take Action) ท่านต้องการทำงานชิ้นนี้เองใช่ไหม หรือท่านต้องการให้ใครช่วย พึงพิจารณาโอกาสและเทศะสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควร

6. ประเมินผล (Evaluation Action) ท่านจะตรวจสอบบ่อย ๆ ใหมโดยกำหนด วัน เวลา คอยดูการเปลี่ยนแปลงในผลผลิต ทักษะและความสัมพันธ์การกระทำของท่านให้ผลประการใดบ้างท่านบรรลุวัตถุประสงค์แล้วหรือยัง

เจริญ ทั้งทอง (2536: 5) ให้ความหมายของการแก้ปัญหา (Problem Solving) ว่าหมายถึง ความสามารถในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยมีกระบวนการ การค้นหาสาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และการประเมินผลแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดผลดี

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์นั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.14 ความสามารถในการติดตามควบคุมและกระตุ้นในการทำงาน

การดำเนินงานของโรงเรียน โดยมีคณะครูเป็นผู้ปฏิบัติ ในขณะที่ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพ ในแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น จะเน้นให้ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้น ติดตาม ควบคุม การปฏิบัติงานของครู โดยมีการนิเทศภายในและได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนตั้งแต่ผู้บริหารลงไปในพื้นที่ที่จะปรับปรุง ส่งเสริม ประสิทธิภาพ การเรียนการสอนภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครู มีความก้าวหน้าใน วิชาชีพและผลขั้นสุดท้ายคือการศึกษาของเด็กก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ (หน่วยศึกษานิเทศก์ 2534: 4-5) เจริญ ทั้งทอง (2536: 5) ให้ความหมายของการควบคุมการปฏิบัติงาน (Control of Work) หมายถึง ความสามารถในการกำกับ ดูแล วางแผน ล่วงหน้าและบริหารงาน ติดตามการปฏิบัติงานและนิเทศงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดความเสียหายและเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข

เมื่อโรงเรียนได้มีการวางแผนการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายแล้ว การควบคุม ติดตามจึงเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร ราณี อธิชัยกุล (2535: 51-52) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการติดตามควบคุมว่า การควบคุม หมายถึง การติดตามดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตาม หมายถึง การ

ตรวจสอบดูความก้าวหน้าของงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน เพื่อที่จะได้หา แนวทางแก้ไขต่อไป จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า การติดตามและการควบคุม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน โดยทั่วไปมักจะใช้ควบคู่กันไปยากที่จะแยกออกจากกันอย่างอิสระ กล่าวคือ เมื่อมีการติดตามตรวจสอบดูความก้าวหน้าและผลการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว ก็ต้อง มีการควบคุมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ไปในแนวทางที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การติดตามและควบคุมควรจะต้องกระทำ ต่อเนื่องกันจนครบวงจร คือการได้มาซึ่งผลสำเร็จของงานหรือการปรับปรุงแก้ไขงานให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่ต้องการนั่นเอง

การควบคุมและติดตามงานจึงนับว่ามีความสำคัญต่อองค์การดังต่อไปนี้

1. เป็นหน้าที่สำคัญของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาทุกระดับ
2. ทำให้ทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
3. ทำให้ทราบปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
4. ทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดอันอาจเกิดขึ้นก่อนการ

ปฏิบัติงาน

5. ช่วยป้องกันและแก้ไขมิให้ผลงานคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย แผนตลอดจนระเบียบและกฎเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้

ในการปฏิบัติเรื่องการติดตาม ควบคุม กระบวนการดำเนินงานหรือในเทศนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและเทคนิค เพราะคำว่า การควบคุม ให้ความรู้สึกในทางลบ เหมือนกับ ผู้บริหารคอยจับผิด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการติดตาม ควบคุมและ กระตุ้นในการทำงานนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของ นักพัฒนา ในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

1.15 ความสามารถในการพูดและฟัง

เป็นความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหาร เป็นการแสดงความรู้สึนึกคิดและ ความต้องการเพื่อให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจ โดยอาจจะใช้ภาษาพูด ภาษาเขียน หรือสัญลักษณ์อื่น ๆ ประกอบกัน ในเรื่องนี้ ประดิษฐ์ อุปรมย์ (2535: 67-68) ได้บอกถึงลักษณะสำคัญของการสื่อสาร อย่างหนึ่งคือ บุคลิกภาพ เพราะบุคลิกภาพเป็นลักษณะที่ปรากฏ และพฤติกรรมที่แสดงออกของ บุคคล บุคลิกภาพของบุคคลแบ่งโดยอาศัยแนวคิดจากพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. บุคลิกภาพทางกาย ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง การพูด น้ำเสียง และการแต่งกาย บุคลิกภาพทางกายของผู้ส่งสารมีผลต่อการรับรู้ ดึงดูด และหรือกระตุ้นให้ผู้รับสารติดตามเนื้อหาที่ ผู้ส่งสารต้องการสื่อความหมาย

2. บุคลิกภาพทางอารมณ์ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมขณะเกิดอารมณ์ บุคลิกภาพทางอารมณ์ของผู้ส่งสารมีผลต่อการสร้างบรรยากาศในการสื่อความหมายระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร

3. บุคลิกภาพทางสังคม ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและสร้างมนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพทางสังคมของผู้ส่งสารมีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร ทั้งในระหว่างการสื่อสารแต่ละครั้งและเมื่อการสื่อสารแต่ละครั้งสิ้นสุดลง

4. บุคลิกภาพทางสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจ และการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ บุคลิกภาพทางสติปัญญาของผู้ส่งสารจะมีผลต่อการดำเนินการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีสาระและมีประสิทธิภาพ

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2536: 54-61) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในเรื่องการฟังว่า ขามคนเรามีสติรู้ตัวและมีได้นอนหลับนั้นทุก ๆ 10 นาที คนเราจะใช้เวลาไปกับการสื่อสารถึง 7 นาที ในช่วงการสื่อสารนี้ประเมินกันว่า ร้อยละ 9 ใช้ไปกับการเขียน ร้อยละ 16 ใช้ไปกับการอ่าน ร้อยละ 30 ใช้ในการพูด ร้อยละ 45 ใช้ในการฟัง เมื่อมีกิจกรรมการบรรยายหรือปาฐกถาครั้งใด จะมีผู้ฟังสามารถจดจำคำบรรยายได้หลังจากจบคำบรรยายแล้วเพียงร้อยละ 20 ของคำบรรยายทั้งหมด

ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมชย์ (อ้างถึงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์ 2538: 289) ได้ชี้ถึงความสำคัญที่เกี่ยวกับการสื่อสารในเรื่องของการพูดที่เกี่ยวกับผู้บริหารไว้ในเรื่อง “การพูด สมบัติอันพิเศษของมนุษย์” ดังนี้ ในการเสนอแผนการหรือนโยบายนั้น บุคคลผู้เสนอจะต้องอาศัยปากอันเป็นเอกหรือการพูดที่ดีเป็นสำคัญ หากพูดดีแล้วก็จะย่อมได้รับการสนับสนุนร่วมมือโดยไม่มีปัญหา แต่ถ้าหากพูดไม่ดีเป็นต้นว่า ขาดการใช้ถ้อยคำที่สละสลวยถูกต้อง ไม่รู้จักวิธยาชุมชน หรือ ลูแก่ โทสะโมหะอย่างใดอย่างหนึ่งในระหว่างที่พูดแล้วแผนการหรือนโยบายที่ตั้งใจจะเสนอนั้นก็จะล้มเหลวเสีย แต่แรกเพราะขาดผู้สนใจ ขาดผู้สนับสนุน ประโยชน์ที่ควรที่จะเกิดก็ไม่เกิดขึ้น การพูดและฟังเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการบริหารงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการพูด และ การฟังนั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.16 การเป็นตัวอย่างที่ดี

การพัฒนาคุณภาพที่ตัวคนเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอยู่เสมอ เพราะสภาพความคิด ความเชื่อ อาจเปลี่ยนแปลงไปและทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาดังนั้นจะต้องใช้เวลานาน ก็เป็นแนวทางที่ดีคือ การได้พบได้เห็น ได้สัมผัส กับตัวอย่างที่ดี ๆ เสมือนพ่อแม่กับลูก โดยส่วนใหญ่ ถ้าพ่อแม่ปฏิบัติในทางที่ดี ลูกก็จะถือเป็นแบบอย่าง เหมือนนิทานเรื่องแม่ปูสอนลูกปู แต่ปรีชา ช้างขวัญยืน (2538: 76-77) ได้กล่าวถึงการเป็นตัวอย่างว่า การที่ผู้ปกครองสูงสุดดี แม้ว่าอาจจะทำให้ผู้ปกครองระดับล่างๆ ดีตามไปด้วย แต่ก็ไม่น่าแนก ในปัจจุบันบางครั้งเราก็มี นายกรัฐมนตรี ที่เป็นคนดี มีศีลธรรม แต่ข้าราชการระดับรอง ๆ ลงไป ก็มีได้ติดตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ศีลธรรม ในความรู้สึกของพุทธศาสนิกชนเป็นสิ่งที่มีความค่า ผู้ใดมีศีลธรรมมาก คนนั้นก็เป็นคนดีมาก ศีลเป็นข้อห้ามไม่ให้กระทำ ซึ่งปรากฏอยู่ในคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า เพื่อต้องการให้คนทั่วไปประสบความสุข ความสงบ ดังนั้น คำสั่งสอนของพระองค์จึงได้รับคำกล่าวสรรเสริญว่า “ชี้ทางบรรเทาทุกข์ และชี้สุขเกษมสันต์ ชี้ทางพระนฤพาน อันพ้นโศกวิโยคภัย กำจัดน้ำใจหยาบ สันดานบาปแห่งชายหญิง สัตว์โลกได้พึงพิง มละบาปบำเพ็ญบุญ” คำสั่งสอนของพระพุทธองค์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงของธรรมชาติ ที่เราเรียกกันโดยทั่วไปว่า ธรรมชาติ คุณโทษณ์ (2537: 12-14) ได้ให้ความหมายของ ธรรมชาติ ไว้ 6 ความหมาย ดังนี้

ความหมายที่ 1 ธรรมชาติ คือ คุณากร เป็นบ่อเกิดแห่งความดีงาม หมายความว่า การที่คนเราจะเกิดมีความดีงามได้ในตนเองนั้น ต้องมีศีลธรรมประจำตน

ความหมายที่ 2 ธรรมชาติ คือ คำสอนของพระพุทธเจ้า อันประกอบด้วยหลักธรรมในพุทธศาสนานั้นเอง

ความหมายที่ 3 ธรรมชาติ คือ สภาพหรือสิ่งที่ทรงผู้ปฏิบัติไม่ให้ตกไปในทางชั่ว หมายความว่า ผู้ที่ประพฤติธรรม ประพฤติชอบ เช่น มีเมตตา กรุณา มีความกตัญญู มีการช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น มีสติสัมปชัญญะ ไม่ประมาท รักษาศีล เจริญสมาธิ วิปัสสนา ผู้นั้นย่อมไม่ตกไปในทางที่ชั่ว

ความหมายที่ 4 ธรรมชาติ คือ ระบบการปฏิบัติที่ถูกต้องทุกขั้นตอน เพื่อไถ่ถอนความป้เลี่ยนจากสันดานคน

ความหมายที่ 5 ธรรมชาติ คือ พระรอด หมายถึง ผู้ที่กำลังหมดความหวังในชีวิต กำลังคิดฆ่าตัวตาย แต่พอได้ฟังธรรมะที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นก็เกิดปัญญาและไม่คิดฆ่าตัวตาย

ความหมายที่ 6 ธรรมชาติ คือ หน้าที หมายความว่า เมื่อทุกคนเกิดมาแล้ว ปฏิบัติตามหน้าที่ของตน ไม่ก้าวล่วงผู้อื่น ก็ถือว่ามิธรรมชาติ นอกจากที่กล่าวแล้ว ท่านเจ้าคุณพุทธทาส อินทปัญโญ (2534) ได้อธิบายคำว่า ธรรมะเป็นคู่ชีวิตโดยแยกเป็น 1) ธรรมะคือหน้าที่ หน้าที่คือ

สิ่งที่ช่วยให้รอด ธรรมะจึงเป็นคู่ชีวิต 2) ธรรมะคือสิ่งที่ต้องเรียนรู้แล้วปฏิบัติให้ถูกต้องแก่ ความ รอดทั้งทางกายและทางจิต และทุกชั้นตอนแห่งชีวิต ทั้งเพื่อตนเองและผู้อื่น 3) ธรรมะคือความจริง ที่ว่าสิ่งทั้งปวงเป็นอนัตตา ไม่มีอะไรที่อาจยึดถือเป็นตัวตนหรือของตน เพียงแต่พัฒนา ตามที่ต้องการ แล้วคืนเจ้าของเดิมคือธรรมชาติไป ผู้บริหารที่มีธรรมะในตนเองย่อมกำจัดศัตรูภายในให้หมด ไปโดยง่าย สุชีพ ปุณฺณานุภาพ (2537: 51,113) ได้ยืมความจากพระไตรปิฎกฉบับบาลี 45 เล่ม และ แปลความคำว่าศัตรูภายในว่า เป็นข้าศึก 3 ประการ คือ โลภะ ความโลภ โทสะ ความกิดประทุษร้าย โมหะ ความหลง และพระพุทธองค์ยังสอนว่า “ดูก่อนอานนท ธรรมอย่างหนึ่งคือ อานาปานสติ สมาริ อัมมกุศลเจริญแล้ว ทำให้มากแล้วย่อมทำสติปัญฐาน 4 อย่างให้บริบูรณ์ สติปัญฐาน 4 อัมมกุศลเจริญให้มากแล้ว ทำให้มากแล้ว ย่อมทำโพชฌงค์ (องค์ประกอบแห่งปัญญาเครื่องตรัสรู้) 7 อย่าง ให้บริบูรณ์ โพชฌงค์ 7 อัมมกุศลเจริญให้มาก ทำให้มากแล้ว ย่อมทำวิชา (ความรู้) วิมุตติ (ความหลุดพ้น) ให้บริบูรณ์

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นตัวอย่งที่คตินั้นมีความสำคัญต่อการ ปฏิบัติงาน และ เป็นคุณสมบัติของนักพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวผู้บริหารสถานศึกษา

1.17 การมีความมั่นคงทางอารมณ์

โดยธรรมชาติของคนเราหรือปุณฺชนทั่วไป ก็จะมีกิเลสคือ รัก โลภ โกรธ หลง หรือในทางธรรม อาจเรียกว่า อกุศลมูล

เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ พรณราย ทรัพย์ประภา (2536: 21,101) กล่าวถึงความ มั่นคงทางอารมณ์ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ ในสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่อยู่ร่วม กัน ถ้าเรามีเรื่องขัดแย้งกับผู้ใด อันจะนำไปสู่ความโกรธทั้งของเขาและของเราเอง วิธีปฏิบัติที่ได้ ผลคือ ปล่อยให้ผู้กรณีของเรามีอารมณ์เช่นนั้นไปก่อน ต่อจากนั้น ความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น ก็จะเกิดตามมาเอง พยายามควบคุมตนเองให้ได้อย่าทำอะไรที่เป็นการจุดอารมณ์ให้ดูเดือดเพิ่มขึ้น เช่น ตอบโต้ด้วยถ้อยคำรุนแรง หรือทำร้ายร่างกายกัน เพราะว่าความเสียหายอันเกิดจากความขัดแย้ง นั้นจะต้องใช้เวลานานหลายสัปดาห์ทีเดียวที่จะแก้ไขความเสียหายนั้น ๆ ได้ ถ้าผู้ใดบังคับบัญชาจะ แสดงความคิดริเริ่มอะไรออกมา ควรเปิดโอกาสให้เขาแสดงออก สนับสนุนเขาและปรึกษาหารือ กับเขาก่อน รวมทั้งมีความไว้วางใจเขาและมีความพร้อมที่จะยอมรับความผิดพลาดบางประการ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ มิฉะนั้นแล้วเขาก็จะไม่กล้าแสดงออกมาและจะทำอะไรตามสั่งอย่างเดียวเท่านั้น หากว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นจริง ๆ ก็ควรหลีกเลี่ยงการตีโพย ตีพาย การ กระหน่ำซ้ำเติม แต่ควรให้คำปรึกษาหารือหาสาเหตุของความผิดพลาดนั้น และหาวิธีแก้ไขอย่างสร้างสรรค์

พุทธทาส อินทปัญโญ (2534) ได้สอนถึงวิธีดับอารมณ์ไว้ว่า ให้นึกถึงความตาย โดยสอนไว้เป็นกลอนว่า “ระลึกถึงความตายสายนัก มั่นหักรักหักหลงในสงสาร บรรเทาเมิดโมหันธ์ในสันดาน ทำให้หาญหาญสะอึกไม่ยุ่งใจ”

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีความมั่นคงทางอารมณ์นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารนั้น มีนักการศึกษาหลายท่านได้เรียบเรียงไว้ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและนำมาเสนอดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524: 64-67) มีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดการและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียนการแนะแนวการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัย การศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการและการนิเทศการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge)
ระดับความรู้หมายถึง ปรินญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปรินญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็เครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบในการทำงานได้พอสมควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้กว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชาการจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น สรุปได้ว่าผู้บริหารนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ ซึ่งในสถานศึกษาถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมากที่สุดที่ผู้บริหาร ควรรู้และให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน

คำว่า “ความสามารถ” หมายถึง ศักยภาพของบุคคลที่ประกอบด้วยความรู้หรือทักษะ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือการทำกิจกรรมของบุคคล (Pellegrino and Vamhagan :1) ส่วนความสามารถในการบริหารคือสิ่งต่างๆ ในตัวผู้บริหารที่คิดตัวมาแต่กำเนิดและที่เกิดจากการเรียนรู้ อันได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคมและความชำนาญของคนที่หนึ่ง ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้ผลดีเยี่ยม (สมภพ โรจนพันธุ์ และคณะ 2530 : 97) ในการกล่าวถึงลักษณะและกำหนดขอบข่ายของความสามารถในการบริหารของนักวิชาการช่วงเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ยังมีแนวความคิดที่ไม่ค่อยจะสอดคล้องตรงกันนักจึงทำให้ผู้นำไปปฏิบัติเกิดความสับสน และขาดความมั่นใจว่าจะใช้แนวคิดได้ดี แต่ในบรรดาแนวคิดและหลักการทั้งหลายนั้น มีผลการวิจัยที่น่าเชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับ คือ กันนอนและเชอร์จิโตวันนีและคนอื่นๆ (Gannon 1982 : 315 ; Sergiovanni and others 1987 :384 -391 อ้างถึงใน บุญมา กัมปนาทพงษ์ 2532 : 30) มีความเห็นสอดคล้องกัน และได้พิมพ์เผยแพร่เพื่อเสนอแนะให้ผู้บริหาร การศึกษาใช้เป็นปทัสถาน (Norm) สำหรับการสำรวจความสามารถในการบริหารของตนเองและได้อธิบายความหมายของความสามารถในการบริหารทั้ง 7 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึงความสามารถที่จะชี้นำหรือนำชี้แนะงานของคนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น
2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึงความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรม และมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หยั่งเห็นสังเคราะห์และวิเคราะห์ได้
3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลัง
4. ความมั่นใจในตนเอง (Self-assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่า มีความสามารถที่จะต่อสู้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่กับความต้องการนี้ เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self - actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนเองให้เต็มที่ย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for job Security) คุณลักษณะนี้ หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลวสำหรับคนไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วยึดเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่มีเลย

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารโรงเรียนเป็นงานที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ (กิตติมา ปรีดีดิลล 2529: 13) มีความรู้อย่างดีในบทบาท หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่องานในตำแหน่งนี้และการที่ผู้บริหารจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามอุดมคติได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ดี เพราะต้องเผชิญกับอิทธิพลต่างๆ และจะต้องโน้มน้าวจิตใจผู้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติตามหรือตัดสินใจในสิ่งที่ควรที่ชอบ ผู้บริหารจึงต้องใช้ความพยายามในทุกวิถีทางที่จะฝึกพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่างๆ อยู่ตลอดเวลาให้มีจิตใจเข้มแข็ง และมีความแนบเนียนในการติดต่อกับคนอื่น (จินดา ณ สงขลา 2521: 7-8) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522: 21) ได้กล่าวถึงบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำว่าต้องมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องรู้จักการเข้าสมาคม มีความเพียรพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของปวงชน มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพูด และจากเอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2528 : 40-41) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่ดีในแนวคิดของสตัดด์ ไว้ดังนี้เช่นกัน คือ

1. ต้องคำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. ต้องเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่เสี่ยง กล้าที่จะคิด
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่น ๆ

9. มีความสามารถในการสื่อความคิด

10. แข็งแรงและสุขภาพดี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537:275-276; อ้างอิงมาจาก นันทนา ธรรมบุศย์. 2542 :123-130) ได้เสนอแนะบุคลิกภาพที่ดีหรือที่พึงประสงค์ควรประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สุขภาพร่างกายแข็งแรง
2. แต่งกายสุภาพ สะอาดเรียบร้อย มีรสนิยมในการแต่งกาย
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. ยิ้มแย้มแจ่มใสอารมณ์ร่าเริง
5. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้
6. มีความกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เอาใจใส่ในงาน
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

อรุณ รักธรรม (2537:198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม

3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้มีลักษณะเด่นทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้มีความอดทน
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบ สงัด
14. เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
15. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
16. เป็นผู้มียุทธศาสตร์ที่ดี
17. เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

นพพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2540:41) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ไว้ดังนี้

1. หน้ายิ้ม
2. มือไหว
3. ใจพัฒนา
4. แสวงหาความคิดใหม่
5. ตั้งใจและทำจริง
6. ไม่ชิงหาแต่อาภิส
7. พึงความคิดของผู้อื่น
8. เร่งรีบกับงานทำ
9. เป็นผู้นำองค์กร
10. อาจหาญต่อกรกับอุปสรรค
11. ไม่ถูกชักด้วยสอพลอ

ชลลธ ธรรมศิริ (อ้างใน วีระวัฒน์ สงวนพงษ์ , 2542 : 12) ได้เสนอคุณลักษณะของหัวหน้างาน หรือผู้บริหารว่า ประกอบด้วยลักษณะ 13 ประการ

1. มีความรู้ ความสามารถและปรับตัวได้
2. มีความคิดริเริ่ม วางแผนได้ และสั่งการเป็น
3. สามารถเป็นผู้นำในการประชุม และมีเทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. หยั่งรู้สถานการณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
5. ตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ และมีเหตุผล
6. ขอมรับนับถือ และไว้วางใจผู้บังคับบัญชา
7. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
9. รู้จักงาน รู้จักคน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
10. กำหนดเป้าหมายของงาน ได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน และเป็นไปได้
11. มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี
12. รับฟังข้อวิพากษ์ และปรับปรุงตนเองได้
13. เป็นที่พึ่งทางใจแก่ลูกน้องได้

สรุปได้ว่า ลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรเป็นผู้มีความขยันขันแข็ง ใฝ่หาความรู้ มีสติปัญญาในการฟัง ควบคุมอารมณ์ได้ มีความเมตตา กรุณา เฉลียวฉลาด มีวาทศิลป์ ในการพูด แต่งกายสุภาพ น่าเคารพนับถือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการ เข้าสังคม ได้ดี รู้จักประมาณตน ประหยัดและใช้จ่ายไม่สุรุ่ยสุร่าย เป็นคนเปิดเผยและเป็นกันเอง กับผู้ร่วมงาน แต่งการสะอาดเรียบร้อยและเหมาะสมกับกาลเทศะ อารมณ์มั่นคงหนักแน่น ไม่หุนหันุนใจเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค มีความคล่องแคล่วกระปรี้กระเปร่า และกระตือรือร้นต่อการ ปฏิบัติงาน มีความห่วงใยโดยมีนิงดูค้าย เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาและความเดือดร้อน รู้จัก ยกย่องและชมเชยและให้กำลังใจผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตดีมีอารมณ์ขัน และมองโลกในแง่ดี เป็นกันเองกับผู้ร่วมงานไม่หยิ่งยโสไม่เป็นคนถือตัว มีความสามารถในด้าน การประชาสัมพันธ์ พูดคุยในที่ประชุมชนกับทุกคนโดยไม่เคอะเขินหรือประหม่า

จะเห็นได้ว่าลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารนั้น มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันโดยที่ ลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหาร สถานศึกษานั้นเป็นส่วนหนึ่งของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. แนวคิดเกี่ยวกับพื้นที่พิเศษ

สภาพทางภูมิศาสตร์ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 มีความแตกต่างกันมาก อันเนื่องจากพื้นที่จังหวัดดากเป็นที่ราบสลับภูเขา มีป่าไม้หนาแน่นและเป็นจังหวัดที่มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงมากที่สุด คือ ทิศเหนือติดกับจังหวัด แม่ฮ่องสอน ลำพูน เชียงใหม่ และลำปาง ทิศใต้ติดกับจังหวัดกำแพงเพชร นครสวรรค์ อุทัยธานี และกาญจนบุรี ทิศตะวันตกติดกับประเทศพม่า ทิศตะวันออกติดกับจังหวัดสุโขทัยจากสภาพพื้นที่ ทางภูมิศาสตร์ ทำให้การคมนาคมติดต่อภายในอำเภอหรือระหว่างอำเภอเป็นไปด้วยความยากลำบากและมีปัญหาเรื่องโรคภัยระบาดชุกชุมโดยเฉพาะโรคไข้มาลาเรีย มีปัญหาเรื่องภัยสู้รบตามแนวชายแดน มีปัญหาเรื่องชนกลุ่มน้อยหลายเชื้อชาติ ปัญหาชาวไทยภูเขา ปัญหาการลักลอบขนยาเสพติดข้ามชาติ จากปัญหาดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ส่วนหนึ่งได้รับการประกาศให้เป็นโรงเรียนพื้นที่พิเศษ ตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษของกระทรวงการคลัง

โรงเรียนที่ตั้งในพื้นที่พิเศษ (กันดารและเสี่ยงภัย) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 ตามประกาศของกระทรวงการคลัง โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. การคมนาคมไม่สะดวก
 2. ไม่มีรถยนต์หรือรถโดยสารไปมาได้ตลอดปี หรือในฤดูฝนการคมนาคมถูกตัดขาดไม่น้อยกว่า 30 วัน โดยเฉลี่ยทำให้รถยนต์หรือเรือยนต์ไม่สามารถโดยสารไปมาได้ตลอดปี
 3. มีโรคภัยไข้เจ็บชุกชุม หมายถึง มีไข้มาลาเรียชุกชุมโดยมีผู้ป่วยเป็นไข้มาลาเรีย สูงกว่า 16 รายต่อประชากรในพื้นที่ 1,000 คน ต่อปี
 4. พื้นที่ตั้งอยู่ในเขตอันตรายล่อแหลม ที่จะได้รับอันตรายถึงแก่ชีวิตจากผู้ก่อการร้าย
- โรงเรียนที่ตั้งในพื้นที่ปกติ หมายถึง โรงเรียนที่ไม่ได้รับการประกาศจากกระทรวงการคลังให้ตั้งอยู่ในพื้นที่พิเศษ ซึ่งมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การคมนาคมสะดวก
2. ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บชุกชุม
3. ไม่มีอันตรายล่อแหลม อันเป็นเหตุให้ถึงแก่ชีวิตจากผู้ก่อการร้าย

เนื่องจากสภาพพื้นที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 2 เต็มไปด้วยภูเขาสูงและหุบเขา รวมถึงมีอาณาเขตติดต่อกับสหภาพเมียนมาร์ จึงทำให้มีความแตกต่างกันทั้งในสภาพพื้นที่และกลุ่มชาติพันธุ์ที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติ ของนักพัฒนาการศึกษาที่อาศัยอยู่ในสภาพพื้นที่ที่แตกต่างกัน โดยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่เดียวกันว่าผู้บริหาร

สถานศึกษามีคุณลักษณะของนักพัฒนาการศึกษาแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้วางแผนจัดการศึกษา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกันและที่ผู้บริหารให้ความยุติธรรมต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีคุณธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจและควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นๆ
2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ และที่อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มึนุษย์สัมพันธ์ดี มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้ที่มีความประพฤติวางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุนเหว เชื่อคนง่าย เป็นผู้ที่มึนบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่มีความแข็งแรงเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

ประถม แสงสว่าง (2524 : 8-9) ได้ทำการวิจัยค้นหาลักษณะของนักบริหารการศึกษาไทยที่พึงประสงค์อย่างยิ่งโดยสรุปไว้เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้ กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่สิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น มีความสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความลึกซึ้งกว้างขวางมองการณ์ไกล

มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบความจำและสติปัญญาดี มีความกระตือรือร้นในการทำงานและไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว

เกรียงไกร วณภูมิ (2527 : 64 – 65) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณสมบัติที่พึงปรารถนาของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานิเทศก์ ครู และคณะกรรมการศึกษา ในเขตการศึกษา 12 ประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 866 คน จากผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์ ครู และกรรมการศึกษา ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรับผิดชอบ มีความเป็นประชาธิปไตย คุณสมบัติด้านวิชาชีพต้องให้ความรู้ความสามารถในการบริหารงานบุคคล มีความรู้ทั่วไป และมีประสบการณ์ทางการบริหารเมื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่ม ตัวอย่างในแต่ละจังหวัดไม่แตกต่างกัน

ประสิทธิ์ พงษ์เทพนิวัต (2530: 115 – 118) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่น และข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทยากจนภาคเหนือประกอบด้วยกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 571 คน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้สรุปลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล มีลำดับความสำคัญดังนี้

1. ชื่อตรงต่อตนเองและหน้าที่
2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกโอกาส
3. ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงาน
4. สามารถแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าได้
5. โน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูภายในโรงเรียนทำงานร่วมกันจนสำเร็จตาม

วัตถุประสงค์

ลักษณะด้านวิชาชีพ จัดลำดับความสำคัญไว้ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทางการศึกษา
2. การมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษา
3. การรู้เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

สุปิติ ขุนภักดี (2530: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลาง พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอด้านคุณลักษณะส่วนตัวตน คือ มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เป็นโรคติดต่อที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพหรือความพิการใด ๆ มีความเห็นด้วยอยู่ใน

อันดับแรก และมีความคิดเห็นรองลงมาคือ มนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นที่มีต่อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ มีความเห็นด้วยอย่างยิ่งมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ไม่ทอดทิ้ง ละเลย หรือหลีกเลี่ยง และทำตนให้เป็นที่เชื่อถือได้ นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญในข้อลักษณะที่พึงประสงค์เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นลำดับแรก รองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ

นภา คงเมือง (2532: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนวัยเรียน ของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ศึกษาตัวแปรด้านการบริหารและการนิเทศ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน สรุปได้ว่า ด้านการบริหารและการนิเทศ ครูใหญ่มีการปฏิบัติมากในข้อมนุษยสัมพันธ์ การให้คำปรึกษาแก่ครู เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน คือ นักเรียนได้ฝึกให้มีความสนใจ และสังเกตสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน ถูกต้องมีการปฏิบัติน้อย

สมบุญ ขวัญทอง (2532: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงาน บทบาทศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับงานการศึกษานอกโรงเรียน ในภาคใต้ของประเทศไทย ปรากฏผลดังนี้ ระดับการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่างกันด้านการวางแผนและวิชาการ และด้านการติดตามและประเมินผล ไม่แตกต่างกัน

นงลักษณ์ เรือนทอง (2535: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ปรากฏผลดังนี้คือ

1. ระดับวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับมากที่สุดคือ งานบริหารทั่วไป รองลงมาคือ งานแผนงานพัฒนาชนบท
2. วัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ และหรือผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ กับหัวหน้างานในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ไม่มีความแตกต่างกัน
3. ดัชนีที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มี 5 ด้าน คือ ด้านบุรณภาพ คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

บัณฑิต ศรีพุทธางกูร (2538: 67-69) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ที่ได้รับรางวัลดีเด่นและไม่ได้รับรางวัลดีเด่นในด้านการวางแผน การจัดระบบ การจูงใจและการควบคุม พบว่า พฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอที่ได้รับรางวัลดีเด่น ปฏิบัติในระดับที่มากกว่า พฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์อำเภอในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่นทุกด้าน และพฤติกรรมที่จำเป็นต้องควรพัฒนา 4 เรื่อง คือ

1. การมอบหมายงานที่เหมาะสม
2. การจัดการสื่อสารภายใน
3. การให้ทุกคนมีอิสระในการเลือกงาน
4. การเชิญผู้มีความรู้มาร่วมปรึกษา

เอ๋อม จันทรสุขโข (2540 : บทคัดย่อ) จากการศึกษาลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 มีลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ทุกองค์ประกอบ ทำให้เป็นที่น่าเชื่อว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีความเป็นนักพัฒนาการศึกษาอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีต่อลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาพบว่ามีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อินทรน้อย มะลิชัยวงศ์ (2541:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาผู้นำปรีวรรตของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในระดับสูงในด้านที่เป็นผู้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผน การใช้กระบวนการกลุ่ม การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานประถมศึกษาอำเภอเขียงคาน จังหวัดเลย ตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดพบว่า ด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการครองงาน ด้านภาวะผู้นำรักเกียรติศักดิ์ศรี ศรัทธาในอาชีพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารในการครองตน ครองคน ครองงาน ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ มีสิ่งจะพูดจริงทำจริงส่วนความคิดเห็นของครูผู้สอนที่เป็นเพศชายและเพศหญิง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

อภิวัฒน์ ภูไชยแสง (2542:79-81) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนโดยส่วนรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีทัศนคติคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับพึงประสงค์มาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและด้านบุคลิกภาพตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบตามทัศนคติของครูผู้สอนพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์โดยรวมขนาดใหญ่และขนาดกลางมีทัศนคติไม่แตกต่างกันและครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติทัศนคติคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงประสงค์ในอีก 3 ด้านไม่แตกต่างกันทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก แต่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่มีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ศราวุฒิ ลิทธิราช (2544:53-57) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของกรรมการสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอน้ำอูน จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า กรรมการสถานศึกษาโดยร่วมและจำแนกสถานภาพกรรมการสถานศึกษาได้แก่ ครูผู้สอนและตัวแทนชุมชนเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร และด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามลำดับ รวมทั้งครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านเหมาะสมมากกว่าตัวแทนชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศที่น่าสนใจพอสรุปได้ดังนี้

แมกนุสัน (Magnusn 1971 : 78-91) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional characteristics) และคุณลักษณะส่วนตัว (Personal characteristics) ได้สรุปคุณลักษณะทั้ง 2 ลักษณะไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
 - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ

- 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
- 1.7 มีความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
 - 2.1 มีวิจรรย์ญาณ และมีความยุติธรรม
 - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4 เป็นผู้มั่งคั่งไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5 มีความจริงใจ
 - 2.6 มีความเป็นมิตร
 - 2.7 มีอารมณ์ขัน
 - 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
 - 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10 มีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

มาร์เลอร์ (Marler 1973: 314-319) ได้ศึกษาทักษะของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่สำคัญ 6 ประการ

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงานให้การนิเทศและวางโครงการการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
 2. มีลักษณะความเป็นผู้นำ ทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ เพื่อจะทำให้กิจการของโรงเรียนดำเนินไปได้ด้วยดี
 3. มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน
 4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- เมื่อถึงคราวจำเป็น

5. วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชนทั่วไป
6. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับคณะครู และช่วยเหลือครูในโรงเรียน

เบนจามิน (Benjamin 1976 : 718-719) ได้ศึกษาการคัดเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในนิวยอร์ก พบว่า คณะกรรมการการศึกษา และผู้ปกครองนักเรียนต้องการครูใหญ่ที่มีการศึกษาสูง และมีประกาศนียบัตรผ่านกรทดสอบจากคณะกรรมการของรัฐ และยังพบว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ ควรมีประสบการณ์ในการสอนและเคยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน มีความซื่อสัตย์ มีสติปัญญาดี และมีความสามารถในการคิด สำหรับในเรื่องอายุ เพศ และศาสนา ของครูใหญ่ ไม่เป็นปัจจัยในการเลือก

เอ็ดฮาร์ท (Echardt 1978: 562-563) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของคณะกรรมการการศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ พบว่า คณะกรรมการการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษามีเกณฑ์ในการคัดเลือกครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติ 10 ประการ คือ

1. การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่
2. มีทักษะในการตัดสินใจ
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีทักษะในการสื่อสาร
5. มีบุคลิกภาพดี
6. สามารถปรับตัวได้ดี
7. มีคุณธรรม
8. สติปัญญาดี
9. สุขภาพดี
10. มีมนุษยสัมพันธ์

ฟริก (Frick.1996:142) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง ปัญหา และการจัดการควบคุมที่มีความรู้ดีกว่าตนเองจำเป็นต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่า ใครมีคุณสมบัติตามเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่ม เรียกร้องมากเกินไปจนควรลดความต้องการ เป็นมิตรในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณนาภาวะผู้นำ การปรับตัวลักษณะดีกว่าลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำ 4 อย่าง คือ 1) โครงสร้าง 2) มนุษยธรรม 3) การเมือง 4) สัญลักษณ์ ในการศึกษาสำรวจลักษณะสำคัญในภาวะผู้นำ ความอดสาหะในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง วิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุเป็นการพรรณนางานวิจัยตัวอย่างโดยการสุ่ม 150 คน ทั้งหมด 219 คน ทางทิศใต้แคลิฟอร์เนีย โรงเรียนในเมืองมีความรู้สึกรู้เห็นผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 75 % ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเปิดเผยมาลักษณะสำคัญความแตกต่างในภาวะผู้นำมี

ลักษณะยอดเยี่ยมบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่น เปลี่ยนแปลงตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างในความสนใจในการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น

ลิปสกี (Lipsky.1996:138) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมของผู้นำ (ภาวะผู้นำ) ในโอกาสทองของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและพฤติกรรมในตัวบุคคลที่ประสบความสำเร็จเฉพาะภาวะผู้นำจากปริญญานิพนธ์ได้รวบรวมความก้าวหน้า มีอำนาจโน้มน้าวเครือข่ายเพิ่มเงินเดือน วางแผนให้ความสมหวังของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการประเมินพฤติกรรมเชื่อมกันในการบริหารจัดการภาวะผู้นำฝึกฝนวิธีการให้เงินเดือนให้ความสำคัญผู้บริหารจัดการมีไหวพริบเฉียบแหลมในระดับประเทศ ตัวอย่าง ปริญญานิพนธ์ ค.ศ.1996 ผู้บริหารจัดการบริหารเชี่ยวชาญ อัตราความดี พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานมีเกณฑ์การบริหารเปลี่ยนแปลง ไม่ใคร่เทียบเท่า คือ หัวใจการบริหาร มนุษย์ พฤติกรรมปฏิบัติ ประสิทธิภาพ ซึ่งยืนยันการสำรวจตรวจค้นพยากรณ์ ผู้บริหารมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์เน้นการประเมิน โดยการปฏิบัติเป็นหน้าที่สำคัญผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ฟูลเลอร์ (Fuller.1997:2160-A) ได้ศึกษา พฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการ เป้าหมาย ปรัชญา หลักปรัชญา เรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์ เป็นจุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการรายงานการวิจัย อารมณ์ สังคม คือเอกลักษณ์ลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดประหลาดการใช้ทฤษฎีส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จ ข้อมูลแรกที่สำคัญคือ ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่ (บรรพบุรุษ)และบอร์ดการศึกษาข้อมูล ในเดือนธันวาคมและที่ขอบประตู หน้าต่าง เสา ชั้นสอง ข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อในส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยแคนดา การสัมภาษณ์ ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการ ทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูล และทฤษฎีอธิบาย ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

นิวบาย (Newby.1998:4492-A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้งสองประเภท มีความรับผิดชอบต่องาน ในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงาน

ตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกัน
จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ