

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 หน้าที่ของพนักงานครูเทศบาล
 - 1.2 การบริหารงาน โรงเรียน
 - 1.3 หน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน
 - 1.4 การบริหารและหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล
 - 1.5 คุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลเพื่อการพิจารณาเข้าสู่ตำแหน่ง
 - 1.6 คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียน
- #### 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียน

1.1 หน้าที่ของพนักงานครูเทศบาล

การกำหนดตำแหน่งพนักงานครูเทศบาลลักษณะงานโดยทั่วไป ในสายงานนี้ สงคราม สุขสะอาด และคณะ (2533 : 22) ได้กล่าวว่าเป็นงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนการสอน การให้การศึกษา การแนะแนวอาชีพและปัญหาต่าง ๆ การบริการสังคมในด้านวิชาการและด้านอื่น ๆ การทำนุบำรุงเสริมสร้างศิลปวัฒนธรรม ศึกษา ค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ นิเทศ วัตถุประสงค์ ประเมินผล เสนอแนะ การปรับปรุงหลักสูตร เรียบเรียงตำรา รวมถึงการใช้เทคนิคและวิธีการใหม่ทางการศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ลักษณะงานที่ปฏิบัติในหน้าที่และความรับผิดชอบ

สอนและอบรมความรู้สามัญในวิชาสาขาต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย อบรมศีลธรรม จรรยา มารยาท ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งแก้ไขข้อบกพร่องทางด้านความประพฤติของนักเรียน นักศึกษา สอนและอบรมความรู้สามัญ หรือวิชาชีพแก่ประชาชน รับผิดชอบในกระบวนการเรียนการสอน เช่น การจัดทำโครงการสอน การเตรียมการสอน การวัดผล

ประเมินผล ให้คำแนะนำและแนะแนว การศึกษาการแนะแนวอาชีพแก่นักเรียน นักศึกษา และ ผู้ปกครอง แนะนำปัญหาต่างๆ แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนที่ปรึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน หรือหน่วยงานในด้านการปรับปรุงการเรียนการสอน ฝึกอบรมครูประจำการร่วมมือ ประสานงานกับฝ่ายวิชาการของสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่น ให้บริการแก่สังคมในด้านต่าง ๆ เช่น เป็นที่ปรึกษา ให้ความรู้เป็นผู้นำหรือร่วมกิจกรรมของสังคม ศึกษาค้นคว้า วิจัย วิเคราะห์ และนิเทศในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ รวบรวมวิชาการและประสบการณ์ใหม่ และนำมาปรับปรุง การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือส่งเสริมการเรียนการสอน เช่น ควบคุมดูแลจัดทำ ผลิตภัณฑ์การเรียนหรือปฏิบัติงานให้บริการทางการศึกษา ให้บริการทางสุขภาพอนามัย โภชนาการ ห้องสมุด การเงิน ชุกรการ และบริการอื่น ๆ และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ ว่าพนักงานครูเทศบาล มีหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ ที่มีความ รับผิดชอบสูง ดังนั้น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานครูเทศบาล จึงต้องมีความรู้ และ ความสามารถเป็นไปตามหน้าที่ของพนักงานครูเทศบาล จึงจะทำให้การศึกษาของเทศบาลประสบ ความสำเร็จ โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจในวิชาการหรือวิชาชีพและวิชาการอย่างเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานครูเทศบาลโดยตรง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารวิชาการของผู้บริหาร โรง เรียนประสบความสำเร็จตามมาอีกด้วย

1.2 การบริหารงานโรงเรียน

ความหมายของการบริหาร

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์ และคณะ (2530 : 5) กล่าวถึง การบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันกระทำเพื่อพัฒนาผู้เรียนหรือ เยาวชนให้เจริญเติบโตทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม การดำเนินงานนี้ต้องใช้ ทรัพยากรบริหารคือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 3) กล่าวว่า การบริหาร คือหน้าที่ของผู้บริหารที่จะ นำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่หน่วยงานวางไว้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

กิติมา ปริดีคิลก (2532 : 4) ให้ความหมาย การบริหารการศึกษา หมายถึง ความ พยายามที่จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติ ตย์คานนท์ (2536 : 20) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ งานของหัวหน้า หรือ ผู้นำที่กระทำเพื่อให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกัน ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2537 : 1 - 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารและแนวความคิดในการบริหาร การบริหารงาน คือ การดำเนินการในกิจการต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือองค์การดำเนินการอำนาจานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานตามที่ต้องการ

การบริหารงานในความหมายทางการบริหาร อาจมองได้ 2 ความหมาย

1. ในความหมายที่กว้าง หมายถึง การบริหารงานของรัฐที่บริหารงานโดยหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล เช่น กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ
2. ในความหมายที่แคบ หมายถึง การอำนาจานของฝ่ายบริหารซึ่งมีการบริหารงานแบ่งระดับชั้นของการบังคับบัญชาโดยมีผู้บริหารระดับสูง (Administrators) และนักบริหาร (Executives) ระดับรองลงมาเป็นผู้กำหนดนโยบายและอำนาจานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ปัญหาสำคัญของการที่จะให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวก็คือ ทำอย่างไรที่ผู้บริหารงานสามารถอำนาจานรวมกลุ่มทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคนและวัตถุ ให้สามารถร่วมกันปฏิบัติงานให้หน่วยงานดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย โดยความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ไซมอน (Simon, อ้างถึงใน พงษ์ศานต์ จุลโทชัย, 2537) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างร่วมกัน

กู๊ด (Good, อ้างถึงใน พงษ์ศานต์ จุลโทชัย, 2537) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่าการบริหารเป็นภารกิจยิ่งยง ซึ่งการ การควบคุม และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับงาน หรือกิจกรรมโรงเรียนทั้งการบริหารธุรกิจของโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายปลายทางของการศึกษาที่ได้ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวที่จะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากร แผนการศึกษา แผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ หลักสูตรวิธีการสอน

ฟอลเลตต์ (Follett, อ้างถึงใน พงษ์ศานต์ จุลโทชัย, 2537) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหารเป็นศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ อ้างถึงใน พงษ์ศานต์ จุลโทชัย, 2537) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ

การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ **cb**
ความสำเร็จในเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากแนวคิดข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การร่วมมือกันทำงานของบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป พัฒนาสมาชิกให้สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยอาศัยทรัพยากรการบริหารซึ่งได้แก่ **คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการจัดการที่เหมาะสม และ** กระบวนการบริหารเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหาร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่ากระบวนการบริหารเป็นแนวทางเทคนิค หรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

กิติมา ปรีดีติลล (2532) ให้ความหมายของกระบวนการบริหารว่า เป็นการที่ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารด้วยการกระทำเป็นขั้นตอน แต่ละขั้นตอนสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

กระบวนการบริหารการศึกษา การจะทำอะไรให้มีความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น เป็นกระบวนการที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพราะเป็นงานที่ต้องทำกับคนหลายคน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 3) ได้เสนอขั้นตอนกระบวนการบริหาร ดังนี้

การบริหาร เป็นกิจกรรมการทำงานซึ่งมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

1. เป็นกิจกรรมของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลร่วมกันทำกิจกรรม
3. ทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
4. ทำกิจกรรมโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. การวางแผน
3. การดำเนินการวางแผน
4. การประเมินผล

ฟาโยล (Fayol, อ้างถึงใน พงษ์สานต์ จุลโทชัย, 2537) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุมงาน

กูลิค และเออร์วิก (Gulick and Urwick, อ้างถึงใน พงษ์สานต์ จุลโทชัย, 2537) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารมีขั้นตอนสำคัญ 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนาจการ การประสานงาน การรายงาน และการจัดทำงบประมาณ

คูนท์ และโอคอนเนล (Koontz and O'Donnell, อ้างถึงใน พงษ์สานต์ จุลโทชัย, 2537) ให้ความเห็นว่า กระบวนการบริหารมี 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การอำนาจการ และการควบคุม

จากแนวคิดข้างต้นพอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การกำหนดลำดับขั้น การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามความคาดหวังของสังคมทุกประการ และดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีระบบตามขั้นตอนที่วางไว้ได้อย่างเหมาะสม

1.3 หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

หน้าที่การบริหารของผู้บริหารโรงเรียน การพิจารณาถึงหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนี้ พิจารณาตามหน้าที่ในการบริหาร (ธงชัย สันติวงษ์, 2533 : 78) ซึ่งเป็นหน้าที่หรือกิจกรรมที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาค้นคว้าหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร พบว่ามีนักวิชาการได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะต่างๆ เช่น

กูลิค และเออร์วิก (Gulick and Urwick, 1936 : 13) กล่าวถึงหน้าที่ (Function) หลักของผู้บริหารที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยทั่วไปจะต้องประกอบด้วยหน้าที่หลัก 7 ประการ ซึ่งใช้คำย่อว่า POSDCORB ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า และกำหนดเป้าประสงค์ที่แน่นอน หลักสำคัญของการวางแผนมี 3 ประการ ได้แก่

- 1.1 การวางแผนงานต้องสอดคล้องกับนโยบาย
- 1.2 การวางแผนต้องอาศัยหลักวิชาหรือความรู้ทางวิชาการ
- 1.3 การวางแผนต้องอาศัยข้อมูล (Data) เพื่อช่วยกำหนดวิธีการได้อย่างถูกต้องและมีเหตุผล

มีเหตุผล

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของการบริหารตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา กำหนดอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งต่าง ๆ และแบ่งความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง การจัดองค์การอาจจะจัดเป็นหน่วยงานหลัก (Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (staff) และหน่วยงานให้ความช่วยเหลือ (Auxiliary)

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นหลักการบริหารงานบุคคลที่ได้แก่การจัดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานในเวลาอันเหมาะสม ดังคำกล่าวทางหลักการบริหารว่า Put the right man to the right job at the right time การจัดคนเข้าทำงานยัง หมายถึง การบำรุงขวัญ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานด้วย

4. 1 (Directing) หมายถึง กระบวนการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร พร้อมทั้งการติดตามดูแลการปฏิบัติงานให้เข้าไปตามเป้าหมาย การควบคุมงานยังรวมถึงการให้คำแนะนำหรือการนิเทศงานของผู้บริหารด้วย

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยต่าง ๆ ตามโครงสร้างของงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง ไม่ทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน การทำงานให้ผสมกลมกลืนกันในหน่วยต่าง ๆ ทำให้ผลงานตรงเป้าหมาย การประสานงานเป็นกิจกรรมที่ทุกหน่วยงานจะต้องทำ เพราะการประสานงานช่วยให้การปฏิบัติการกิจแต่ละขั้นตอนดำเนินไปอย่างราบรื่น

6. การเสนอรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน การเสนอรายงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบความก้าวหน้าของทุกระยะ ทำให้สะดวกแก่การประสานงานในองค์การ

7. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การใช้จ่ายเงิน การควบคุมบัญชีและตรวจสอบบัญชี หน้าที่สำคัญของผู้บริหารในด้านการงบประมาณ เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การพิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณ การใช้จ่ายเงินตามงบประมาณและการตรวจสอบใช้จ่าย

จากการศึกษาค้นคว้าหลักการ ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารพบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึง งานของผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ เช่น

รามเซเยอร์ (Ramseyer, 1955 : 18 - 56) กับคณะทำงานวิจัยให้กับฝ่ายการศึกษาของรัฐในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา สรุปงานบริหารการศึกษาไว้ได้ 8 ประเภท คือ

1. การพัฒนาการสอนและหลักสูตร
2. การปกครองนักเรียน
3. การเป็นผู้นำของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

4. การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ฝ่ายการศึกษาทั้งที่เป็นครูและตำแหน่งอย่างอื่น
ที่มีใช้ครู

5. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่และบริเวณโรงเรียน

6. การจัดการเกี่ยวกับรถ เรือ หรือถนนที่นักเรียนต้องใช้ในการมาโรงเรียน

7. การจัดระบบการบริหารการศึกษาและระบบการบริหารโรงเรียนให้ถูกต้องตามวิธี

การบริหารการศึกษาที่ดีและมีประสิทธิภาพ

8. การบริหารงานธุรการ การเงิน และการบริการต่าง ๆ

ฟิสก์ (Fisk, 1957 : 211 - 225) สรุปว่าการบริหารการศึกษามี 4 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์กับชุมชน

2. การปรับปรุงส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา

3. การสรรหาและพัฒนาบุคลากร

4. การจัดทำและดูแลเรื่องการเงิน อาคารสถานที่และอุปกรณ์

สมิท, เคราส์ และแอคคินสัน (Smith, Kruse and Atkinson, อ้างถึงใน นพพวง

บุญจิตตรากุล และธรรมรส โชติคุณุชร, น.ป.ป. : 98) ได้แบ่งงานบริหารโรงเรียนออกเป็น

7 ประเภท และเสนอแนะให้ผู้บริหารการศึกษาใช้เวลากับงานแต่ละประเภท ไว้ดังนี้

- | | |
|-------------------------------------|-----------|
| 1. งานบริหารในหน้าที่ทั่วไป | ร้อยละ 5 |
| 2. งานบริหารเกี่ยวกับบุคลากร | ร้อยละ 20 |
| 3. งานบริหารวิชาการ | ร้อยละ 40 |
| 4. งานบริหารเกี่ยวกับการเงิน | ร้อยละ 5 |
| 5. งานบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ | ร้อยละ 5 |
| 6. งานบริหารเกี่ยวกับชุมชน | ร้อยละ 5 |
| 7. งานบริหารเกี่ยวกับกิจการนักเรียน | ร้อยละ 20 |

แฮร์ริส (Harris, 1963 : 7 - 10) กล่าวถึง งานของการบริหารโรงเรียนในลักษณะของ
การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์หน้าที่ของโรงเรียน กับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์
เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียน และกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียนการสอนโดยกล่าวว่าโรงเรียน
ควรมีหน้าที่ 5 ประการ คือ

1. งานด้านนิเทศการศึกษา เป็นงานด้านพัฒนาครูในด้านการสอนเพื่อที่จะส่งผลไปสู่
เด็ก งานด้านนี้ เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง กิจกรรมด้านนี้เน้นที่ตัวครู ไม่เกี่ยวกับเด็ก
โดยตรง หรือกล่าวว่าสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนน้อย

2. งานทางด้านการสอน งานนี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง และเกี่ยวข้องกับเด็กโดยตรงเช่นกัน

3. งานด้านบริการพิเศษ เช่น แนะนำกิจกรรมเสริมหลักสูตรบริการด้านสุขภาพอนามัยนักเรียน งานนี้สัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรงและสัมพันธ์กับการสอนของครูโดยทางอ้อม

4. งานทางด้านธุรการ หรือการจัดการ ได้แก่ งานด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ต่าง ๆ หน้าที่ทางด้านนี้สัมพันธ์กับการสอนของครูโดยทางอ้อม และสัมพันธ์เกี่ยวกับนักเรียนที่ห่างออกไป

5. งานด้านบริหารทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ทั้ง 4 เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

จากความคิดเห็น ของทุกท่านที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีมากมายหลายประการ การให้ความสำคัญของงานแต่ละด้านก็แตกต่างกันออกไปอย่างไรก็ตามเมื่อสรุปในลักษณะที่โรงเรียนต่าง ๆ ในปัจจุบันปฏิบัติกันอยู่แล้วพอสรุปได้ว่าการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมี 5 ด้าน คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านบุคลากร
3. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานด้านธุรการ การเงิน และอาคารสถานที่
5. งานด้านกิจการนักเรียน

1.4 การบริหารและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล

การบริหาร โรงเรียนเทศบาล โรงเรียนเทศบาลเป็นโรงเรียนประถมศึกษาประเภทหนึ่งซึ่งดำเนินการโดยเทศบาล งบประมาณส่วนใหญ่ในการดำเนินงานของโรงเรียนเทศบาลได้รับเงินอุดหนุนการศึกษาของงบประมาณแผ่นดิน และมีงบประมาณการศึกษาของแต่ละเทศบาลแต่ละแห่งสนับสนุนในการบริหารและนอกจากผู้บริหารโรงเรียนแล้วยังมีหัวหน้าหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา ปลัดเทศบาล และเทศมนตรีฝ่ายการศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลการบริหารโรงเรียน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 22) ได้ให้ความหมายการบริหารงานโรงเรียนว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้

สมนึก นนธิจันทร์ (2536 : 219) การบริหารโรงเรียนหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคม

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนดังกล่าวเสนอข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นการกระทำร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกันกระทำหรือปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของหน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคคลให้เกิดการพัฒนา ด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติคุณธรรม ทักษะต่าง ๆ และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ตามความมุ่งหมายขององค์กรหรือโรงเรียนที่ได้ตั้งไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 4) ได้กำหนดงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานบุคลากร
4. งานธุรการ การเงิน และพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

สำหรับงานบริหารโรงเรียนเทศบาล สำนักบริหารการศึกษากลาง กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้มอบหมายให้เทศบาลซึ่งเป็นหน่วยงานการปกครองของท้องถิ่นเป็นผู้จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาภาคบังคับในเขตเทศบาล กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ประสานงานและกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาของเทศบาล โดยยึดแผนการศึกษาแห่งชาติ และหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเป็นหลัก โดยตั้งเป้าหมายจะส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนฝึกอบรม ส่งสอนให้นักเรียนมีความประพฤติดี (วินัยดี) มีความรู้ (มีวิชา) มีสุขภาพพลานามัยดี (กีฬาเด่น) และเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหลัก นอกจากจะสนับสนุนท้องถิ่นทางด้านงบประมาณและวิชาการแล้ว ในนโยบายสำคัญประการหนึ่ง คือ จะส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้มากขึ้น (เป็นโรงเรียนของชุมชน) จากเป้าหมายดังกล่าวจึงกำหนดเป็นคำขวัญในการบริหารโรงเรียนเทศบาลว่า “วินัยดี มีวิชา กีฬาเด่น เป็นโรงเรียนของชุมชน” เพื่อให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ยึดถือปฏิบัติ (กรมการปกครอง, 2537 : 194 – 195)

สงคราม สุขสะอาด และคณะ (2533 : 16 – 17) สรุปไว้ว่า การบริหารโรงเรียนเทศบาลมีการจัดองค์การบริหาร ดังนี้

1. โรงเรียนมีผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน

2. โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในโรงเรียน ทั้งด้าน วิชาการ บริหาร ปกครอง และบริการ

3. โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 2 คน จะแบ่งงานเป็นฝ่ายวิชาการกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายปกครอง กับฝ่ายบริการ

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น (2534 : 4-8) กำหนดไว้ว่า งานบริหารโรงเรียนเทศบาล ประกอบด้วยงานหลัก 6 งาน ดังนี้

1. งานวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวกับ
 - 1.1 การวางแผนงานวิชาการ
 - 1.2 การจัดการเรียนการสอน
 - 1.3 การจัดสื่อการสอน
 - 1.4 การจัดบริการห้องสมุด
 - 1.5 การนิเทศการเรียนการสอน
 - 1.6 การวัดผลประเมินผล
2. งานกิจการนักเรียน เป็นงานที่เกี่ยวกับ
 - 2.1 การบริการเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
 - 2.2 การบริการแนะแนว
 - 2.3 การจัดกิจกรรมนักเรียน
 - 2.4 การให้บริการด้านอื่น ๆ
3. งานบุคลากร เป็นงานที่เกี่ยวกับ
 - 3.1 การวางแผนงานบุคลากร
 - 3.2 การมอบหมายงานบุคลากร
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 การส่งเสริมให้บุคลากรทำงานเป็นกลุ่ม
 - 3.5 การนิเทศงาน และการประเมินผลการทำงานของบุคลากร
4. งานธุรการ การเงินและพัสดุ เป็นงานที่เกี่ยวกับ
 - 4.1 งานธุรการ
 - 4.2 งานการเงินและบัญชี
 - 4.3 งานพัสดุ
 - 4.4 งานทะเบียนและเอกสารต่าง ๆ

- ๕ งานอาคารสถานที่ เป็นงานที่เกี่ยวข้อง
 - ๕.1 ครอบวางแผนการใช้อาคารสถานที่
 - 5.2 การใช้ประโยชน์ของอาคารสถานที่
 - 5.3 การจัดบรรยากาศของอาคารสถานที่
 - 5.4 การบำรุงอาคารสถานที่
- 6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นงานที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น
 - 6.2 การได้รับความร่วมมือช่วยเหลือจากชุมชนและหน่วยงานอื่น
 - 6.3 งานกรรมการศึกษากับการสนับสนุนงานของโรงเรียน
 - 6.4 กิจกรรมด้านอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาล มีภารกิจหลัก 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการ งานการเงิน และพัสดุ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งทุกงานมีความสำคัญจะต้องประสานกันอย่างดี จึงจะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ในเรื่องของควรรบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา นั้น มิได้มีการกำหนดองค์กรที่แน่ชัดไว้มาก่อน ทำให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยาในปัจจุบันมีการจัดองค์การบริหารแตกต่างกันออกไป แต่หากการพิจารณาจากหนังสือของสำนักงาน ก.ท. คำวนมาก ที่ มท 0327/ว 323 ลงวันที่ 16 มิถุนายน 252 ไว้ ก็มีข้อกำหนดเกณฑ์และแนวคิดในควรรกำหนดมาตรฐานบุคลากรในโรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา ซึ่งได้กำหนดเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล

ในการกำหนดกฎเกณฑ์และแนวทางให้เป็นมาตรฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดให้มีผู้บริหารโรงเรียน ๆ ละ 1 คน
2. ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องมี ๖ ชมงทำควรรสอนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 5 ๖ ชมง ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนซึ่งำนวนห้องเรียนรวม 24 ห้องขึ้นไป ผู้บริหารไม่ต้งมี ๖ ชมงทำควรรสอน

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

การกำหนดให้ผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาล ได้มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ในการที่จะแบ่งภาระหน้าที่ในการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียน ได้กำหนดไว้

1. กำหนดให้มีจำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน รวม 11 ห้องเรียน ลงมาไม่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 12 - 23 ห้องเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้ 1 คน
- โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 24 - 35 ห้องเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้ 2 คน
- โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 36 - 47 ห้องเรียน มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้ 3 คน
- โรงเรียนที่มีห้องเรียนรวมตั้งแต่ 48 ห้องเรียนขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ได้ 4 คน

2. กำหนดให้ปฏิบัติงานบริหาร ดังนี้

- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างในโรงเรียน ทั้งทางด้านวิชาการ บริหาร ปกครองและบริการ
- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 2 คน ก็จะแบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการกับฝ่ายบริหาร ปกครองและบริการ
- โรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ก็จะแบ่งงานเป็น 3 ฝ่ายคือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหาร กับฝ่ายปกครองและบริการ (สงคราม สุขสะอาด และคณะ, 2533 : 16 - 17)

หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล

สาขาน ผู้บริหารในสถานศึกษา

ลักษณะงานโดยทั่วไป สาขานี้ หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะที่ต้องปฏิบัติและรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมดูแล ส่งเสริมประสานงานในการวางแผน การดำเนินงาน และประเมินผลงานทั้งทางด้านวิชาการ ชุรการ ปกครอง กิจกรรมและปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ช่วยผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานในการบริหารสถานศึกษา และปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ผู้บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียน เป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงานและติดตามผลด้านวิชาการ ชุรการ ปกครองและกิจกรรม ควบคุมการเรียนการสอน ฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผล การศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตร จัดให้มีการทำสื่อการเรียน จัดบริการ งบประมาณ ห้องสมุด ให้ใช้ในโรงเรียนและสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นควบคุมดูแลบริเวณอาคารสถานที่และงานด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ งาน ทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในโรงเรียน กำหนด ลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาแก้ปัญหา และนิเทศบังคับบัญชาครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษาตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตาม หน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล มีการวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นที่นิยมของประชาชน เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้อง (หนังสือ ก.ท. ที่ มท 0318/ว 1922 ลว 10 พฤศจิกายน 2535)

สรุปได้ว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงมาก และจากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนนั้น มีงานมากมายหลายประการให้ความสำคัญของงานแต่ละด้านก็แตกต่างกันออกไป เมื่อสรุปในลักษณะงานของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในปัจจุบันที่ปฏิบัติกันพอสรุปได้ว่า งานบริหารโรงเรียนเทศบาล มีอยู่ 6 ด้าน เช่นเดียวกับโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานอาคารสถานที่
5. งานธุรการและการเงิน
6. งานความสัมพันธ์กับชุมชน

1.5 คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลเพื่อการพิจารณาเข้ารับตำแหน่ง

จากการศึกษาจากคู่มือการบริหารงานบุคคลของพนักงานครูเทศบาล ซึ่งเรียบเรียงโดย สนิท เหลืองภิรมย์, ปัญญา อุดมวชน และ ประกอบ คงเผ่า (2537 : 82 - 85) ซึ่งกล่าวถึงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ไว้ดังนี้

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในระดับสูงและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จึงได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และความรู้ความสามารถที่ต้องการ ดังนี้

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคณะกรรมการพนักงานเทศบาล รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งพนักงานครูเทศบาลและดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 หรือศึกษานิเทศก์ 6 มาไม่น้อยกว่า 6 ปี โดยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ทางการศึกษาอื่น ซึ่งคณะกรรมการเทศบาลรับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งพนักงานครูเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

หรือได้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่คณะกรรมการพนักงานเทศบาลกำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

ในการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ตามระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล จะต้องมีความรู้ความสามารถที่ต้องการ ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
3. มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของเทศบาลคณะกรรมการพนักงานเทศบาล กรม กระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
5. มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ
6. มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
7. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น งานสหกรณ์ งานเยาวชน การพัฒนาประชาธิปไตยในโรงเรียน และแนวคิดของโรงเรียนในชุมชน

จะเห็นได้ว่า สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญของบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้งานการศึกษาท้องถิ่นได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนขึ้น เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งนี้อยู่ หรือเป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียน

1.6 คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ (Pellegrino and Varnhagan, 1985 : 1) และคุณลักษณะของผู้บริหาร คือ สิ่งต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารที่มีมาแต่กำเนิด และเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ

๓๐๐๐๐

๒/
๓๗๑.๒๐๐๙๒
๒/๓๒๗
๒๒

ลักษณะนิสัยภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาทสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้บริหาร ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ผลสำเร็จดีเยี่ยม โดยบังเอิญหรือไม่ได้ตั้งใจ (สมภพ โรจน์พันธ์, บุญมาก พรหมพ่าย และภคพร ตริรัตน์กุล, 2530 : 97) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงสรุปได้ว่า เป็นคุณสมบัติอันดีเด่นของผู้บริหาร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็งนั่นเอง

ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ คือ มีความรู้ดี มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป มีอารมณ์มั่นคง ใจกว้าง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีศีลธรรม และทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม (Kreitton, 1966 : 81 ; Nolte, 1966 : 385 - 398 ; Sachs, 1966 : 3 - 4) สำหรับในสังคมไทย มีหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีและที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งสรุปได้ 4 ข้อดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหาร รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังกหวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีใบบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทน มีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

คุณลักษณะที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้น (Milk Pedler และคณะ อ้างถึงใน จันทนา เมืองจันทร์, 2535 : 10 - 16) ได้ทำการวิจัยมาจากกลุ่มผู้บริหารที่ได้ก้าวเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ทั้งที่อายุน้อยกว่าอายุเฉลี่ยของผู้บริหารในระดับเดียวกัน และจากกลุ่มผู้บริหารที่ไม่จำกัดอายุ แต่เป็นที่ยอมรับกันว่ามีผลงานเป็นที่ยอมรับเหนือกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ

งานวิจัยของเขาได้ระบุคุณลักษณะ 10 ประการ ที่ได้มาโดยการวิจัยจากกลุ่มผู้บริหาร ทั้ง 2 กลุ่มดังกล่าว ได้แก่

1. ความพร้อมทางด้านข้อมูลและสารสนเทศ

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องรู้ความเคลื่อนไหวในหน่วยงานของตน รู้ว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นในองค์กร จึงจำเป็นจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อช่วยในการดำเนินงานและบริหารงาน และเพื่อใช้เป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว หรืออาจจะใช้ใน

การกำหนดเป้าหมาย นโยบายในการทำงาน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้ว่าใครในองค์กร ใครมีตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างไร รัฐบาลและความสัมพันธ์ในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งรับทราบถึงความคาดหวังของบุคลากรในหน่วยงานที่มีต่อตัวผู้บริหาร ถึงแม้ว่าข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ เหล่านี้ตัวผู้บริหารอาจจะไม่ได้เก็บไว้ แต่ผู้บริหารก็จำเป็นต้องรับทราบแหล่งที่ตนจะเรียกใช้ได้ในที่ที่ต้องการ

2. ความรู้ทางวิชาชีพ

ความรู้ในที่นี้จะรวมถึงความรู้ทางด้านเทคนิค ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีทางการผลิต และความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการและทฤษฎีการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การตัดสินใจสั่งการ การควบคุมและประเมินผล และถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นจะต้องเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย ได้แก่ ความรู้ในเรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริหารงานธุรการ งานบุคคล งานสวัสดิการ เป็นต้น

3. ความรู้เท่าทันในสถานการณ์

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปรับตัว และสนองตอบได้อย่างฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับตัวได้เก่ง สนองตอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

4. ทักษะในการเข้าสังคม

คำนิยามคำหนึ่งของการบริหารกล่าวว่า การบริหารคือการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยการอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนรอบข้าง ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องพัฒนาทักษะต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การบริหารความขัดแย้ง การใช้ภาวะผู้นำ การสมาคม และการใช้อำนาจบารมี

5. ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ

งานของผู้บริหารย่อมจะต้องเกี่ยวกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา และบางครั้งจะต้องอาศัยหลักตรรกศาสตร์หรือการใช้เหตุผลกำกับ การใช้เทคนิคบางประการ ให้ได้มาซึ่งอรรถประโยชน์สูงสุดจากการตัดสินใจ การตัดสินใจในบางประการ

6. การควบคุมอารมณ์

ผู้บริหารมักจะต้องเผชิญกับความเครียด ซึ่งเกิดขึ้นจากธรรมชาติของงาน เกิดจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือระหว่างการประชุมหรือตกอยู่ในภาวะข้อจำกัดทางด้านเวลาในขณะที่บริหารงานภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือสับสน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

สำเร็จจะต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่ายจะต้องควบคุมอารมณ์ความรู้สึก
คือมีสติระลึกรู้อยู่เสมอ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง

ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานคำนึงถึงผล
ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม ผู้บริหารที่จะมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงจึงจำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติ ดัง
ต่อไปนี้ คือ การมองงานออกอย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ ความ
รับผิดชอบของตน และของบุคคลอื่นในองค์กร และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและของบุคลากร
อื่นในองค์กร และมีความรับผิดชอบต่องานอย่างสม่ำเสมอ

8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในที่นี้หมายถึง การใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือคิด
ริเริ่มทำโครงการใหม่ ๆ โดยไม่ซ้ำแบบกับของเดิมได้อย่างประสบความสำเร็จ และเป็นที่ยอมรับ
ของบุคคลทั่วไป และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด แต่ควรจะเป็นวิธีการที่ต้องเป็นที่ยอมรับว่ามี
แนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น

เรื่องนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา ซึ่งจะรวมถึงทักษะในการแก้ปัญหาได้อย่างฉับ
ไวมีความคิดหลากหลาย สามารถค้นหาทางเลือกได้มากมายหลายด้านในการคิดแก้ไขปัญหา และ
วิเคราะห์สถานการณ์จริง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. การใฝ่รู้และการฝึกฝนในการเรียนรู้

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะนิสัยและทักษะในการเรียนรู้ดังนี้ คือ รู้ว่าจะ
ต้องเรียนรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง มิใช่เรียนแบบผ่าน ๆ ไปโดยไม่มีการพิจารณาไตร่ตรองให้รอบ
คอบเสียก่อน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องคิดเป็น คิดได้ ทั้งในรูปแบบ และนามธรรม
จะต้องบูรณาการความคิดในเรื่องของนามธรรมได้อย่างรวดเร็ว และนำมาประยุกต์ใช้ได้ สามารถ
สร้างทฤษฎีกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน หรือสามารถพัฒนาวิชาการ และรูปแบบวิธีการปฏิบัติ
งานจากทฤษฎีได้

ซูซีฟ พุทธประเสริฐ (2538 : 39) อ้างถึงผลการประชุมระดับชาติ (National
Conference of Professors of Education Administration) เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้ระบุคุณลักษณะที่
ดีของผู้บริหารควรมี 13 ประการสำคัญดังนี้

1. ต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบมาแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญ
2. ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมากเข้ามามีส่วนร่วมในงาน ไม่ทำงานตามลำพัง

3. ต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละบุคคล ให้การยอมรับนับถือ ความคิดเห็นธรรมชาติและความสามารถของบุคคลอื่น

4. ต้องยึดเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก และต้องยอมรับว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมกับสภาพสังคม ผู้บริหารต้องปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

5. ต้องถือว่าตนเป็นผู้ประสานประโยชน์ และเข้ามาบริการแก่บุคคลทุกคน ให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ต้องเปิดโอกาสให้บุคคลทุกคนเข้ามาทำความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นของทุกคนในวงการศึกษารวมทั้งชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่

7. ต้องถือว่าตนเป็นผู้นำ ไม่ใช่เจ้านายที่มีอำนาจ

8. ต้องถือว่าตนเป็นนักการศึกษา ชีวีมันในปรัชญาของการศึกษา การปฏิบัติตนจึงต้องเป็นอย่างนักการศึกษาด้วย

9. ต้องเสียสละทุกอย่าง เพื่อให้การศึกษารับประชาชนและสังคมดีขึ้น

10. ต้องประสานงาน ประสานน้ำใจระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษา

11. ต้องประเมินผลงานของตนเองเสมอ การประเมินได้แก่ การประเมินวิธีการหรือกระบวนการกับการประเมินผลงาน เพราะการทำงานต้องมุ่งทั้งผลและวิธีการทำงานด้วย

12. ต้องเคารพในวิชาชีพการบริหาร มีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ ไม่ทำให้เสื่อมเสียหรือทำให้คนเหยียดหยามในวิชาชีพ

13. ต้องชวนหาความรู้อยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญทุกวิถีทาง เพื่อให้การบริหารของตนทันสมัยเสมอ

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 55 – 56) ได้ศึกษาคำรวจเพื่อการทำให้ปริญญาโทปริญญาตรีศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต ในหัวข้อเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่พึงประสงค์

2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารดีเด่นกับผู้บริหารทั่วไป 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นผู้นำ วิชาการ บุคลิกภาพและด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยจำแนกตามเพศ วุฒิต่างการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร และอายุ

ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญได้แก่ ความรับผิดชอบสูงมี

ความเป็นธรรมอันเป็นตัวอย่างได้ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ในส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร ฐานโยบายการศึกษาของชาติ ทุกระดับ และมีความสามารถในการบริหารงานบุคลากร

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมสำคัญที่บ่งชี้คุณลักษณะด้านนี้ได้แก่ การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีใจกว้างเป็นประชาธิปไตย ดำเนินบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสมมีน้ำใจ ไม่ตรีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และใช้กิจกรรมหาทในความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างแนบเนียน

4. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะด้านนี้ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

5. สามารถชี้แจงแก่ผู้อื่นได้ มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนอยู่เสมอ มีความสามารถในการจัดสายงานบังคับบัญชาและระเบียบงาน รู้จักมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

จากคุณลักษณะทั้งหมดที่กล่าวมา ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษานั้น เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรม และพร้อมที่จะให้บริการหรือรับผิดชอบต่อสังคม กรณีผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลี่เช่นกัน ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีคุณลักษณะที่ดังกล่าวไม่ต่างไปจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีงานวิจัยที่น่าสนใจ ดังนี้

โชธิน จารุมิ (2526) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนคติของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าจัดเรียงลำดับความสำคัญของคุณลักษณะเบื้องต้น ได้แก่มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความรับผิดชอบสูง และคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. มีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการทำงานมีความปรารถนาในผลสำเร็จสูง
2. ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี
3. รู้จักแบ่ง มอบหมายงานให้กับบุคลากรได้ตามความรู้ความสามารถ

4. เป็นผู้ฝึกให้นักเรียนและครูมีระเบียบวินัย

1. คุณสมบัติส่วนตัว ควรประกอบด้วย

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- 1.5 มีความสามารถในการแสดงออก
- 1.6 คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น มีปฏิภาณไหวพริบดี

2. คุณสมบัติทางอาชีพ ควรประกอบด้วย

- 2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ
- 2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งเป็น

เครื่องชี้บ่งบอกความสามารถทางสติปัญญา

2.3 ประสบการณ์ หมายถึง การผ่านการเป็นผู้บริหารซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

2.4 การฝึกอบรมประจำการ เช่น การอบรมทางวิชาการ การสัมมนา เป็นต้น

สรุป ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะสำคัญ ๆ 2 ประการใหญ่ ๆ คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางอาชีพ คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง รู้จักเกรงใจผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว คุณสมบัติทางอาชีพ ได้แก่ มีความรู้ทางวิชาการดี มีระดับความรู้สูงพอประมาณ และสั่งสมประสบการณ์ไว้มาก

วารี ศรีมาโนชญ์ (2527: 114) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของอธิการวิทยาลัยครูที่พึงประสงค์ ซึ่งสรุปคุณลักษณะของอธิการที่พึงประสงค์ไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ทางวิชาการ ผู้เป็นอธิการต้องมีความรู้ด้านการบริหาร บุคคล บริหารงาน ด้านวิชาการ บริหารงานด้านธุรการและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงส่งเสริมการเรียนได้ดี
2. ด้านธุรการ สามารถตัดสินใจสั่งการโดยไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับของทางราชการ รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ต้องรู้จักให้เกิดริและยกย่องผู้กระทำความดีให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ถนัดและสนใจ
4. ด้านการดำเนินงานและการปกครอง พยายามแก้ไขปรับปรุงงานทุกด้านให้เจริญก้าวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผล

5. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ เป็นผู้ชอบคิดริเริ่ม และแสดงความคิดริเริ่มให้ปรากฏ พยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้เกิดมีความคิดริเริ่มให้มากที่สุด

6. ด้านคุณธรรมความประพฤติและความรับผิดชอบ ลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ ต้องไม่เป็นคนหูเบาเชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่เห็นแก่ได้ เอาเปรียบผู้อื่น มีความซื่อสัตย์เป็นนิสัย เกลียดการเอาเปรียบ คดโกง

7. ด้านบุคลิกภาพ ลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด ได้แก่ มีความสุขุม รอบคอบ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นตนเองสูง มีความลึกซึ้งกว้างขวาง และมองการณ์ไกล

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญ 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ พฤติกรรมที่บ่งชี้ที่สำคัญของคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมอันเป็นตัวอย่างได้ เป็นผู้มีความเสียสละทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม เชื่อมมั่นในตนเองกล้าเผชิญปัญหาต่างๆ ด้วยความมั่นใจ

2. คุณลักษณะด้านวิชาการ พฤติกรรมที่บ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรู้ความสามารถ ในการบริหารงานบุคลากร รู้หลักการบริหาร และมีประสบการณ์ในการบริหาร มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตร และรู้นโยบายการจัดการศึกษาของชาติ

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน พฤติกรรมบ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจและวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน สามารถวางแผนและปรับปรุงแผนงานสามารถจัดสายการบังคับบัญชา และจัดระเบียบงาน สามารถมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ผู้อื่นได้

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ พฤติกรรมที่บ่งชี้ที่สำคัญในคุณลักษณะด้านนี้ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีน้ำใจไมตรี เข้าสังคมได้ดี มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นแสดงบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเหมาะสม การติดต่อยสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความเนบเนียนและมีสุขภาพจิตดี

ลัทธิต ยศปัญญา (2533) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ตามทัศนะของครูอาจารย์ในจังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการของครูอาจารย์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ

1. ด้านคุณธรรม
2. ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร
3. ด้านบุคลิกภาพ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์
5. ด้านส่วนตัวและครอบครัว

และผลการเปรียบเทียบความต้องการของครูอาจารย์ในสังกัดเดียวกันต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าครูอาจารย์ที่มีวิทยุติและประสบการณ์ต่างกันมีความต้องการคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนต่างกัน ในด้านมนุษยสัมพันธ์

บุบผา เสนาวิน (2535) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของหัวหน้าหมวดและครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านหนึ่ง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไว มีวางสุภาพ ไม่พูดจาหยาบคาย มีบุคลิกสง่าผ่าเผย ไม่หลุกหลิกหลุก

สาคร จันทร์ทองอ่อน (2536) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงและพึงประสงค์ตามทัศนะของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นจริงตามทัศนะของครูอาจารย์ อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ

- 1.1 ด้านความเป็นผู้นำ
- 1.2 ด้านคุณธรรม
- 1.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 1.4 ด้านเทคนิคการประชุม
- 1.5 ด้านบุคลิกภาพ
- 1.6 ด้านความรู้ความสามารถ

2. ระดับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครู อาจารย์ อยู่ในระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ

- 2.1 ด้านคุณธรรม
- 2.2 ด้านความรู้ความสามารถ
- 2.3 ด้านบุคลิกภาพ

24 ด้านมนุษยสัมพันธ์

25 ด้านความเป็นผู้นำ

2.6 ด้านเทคนิคการประชุม

3. เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะ ของผู้บริหาร โรงเรียน ที่เป็นจริงและพึงประสงค์ wuii ครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างขนาดกันมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านเทคนิคการประชุม และด้านความเป็นผู้นำแตกต่างกัน

ครุณี ศรีมงคล (2536) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก ในประเทศไทย ตามแนวความคิดของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน ไม่แตกต่างกัน

2. ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีดังนี้

2.1 คุณลักษณะด้านวิชาการ ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง 5 อันดับแรกคือ

2.1.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างดี

2.1.2 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับ และการพัฒนาหลักสูตร ได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนในท้องถิ่น

2.1.3 มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนและกฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.1.4 มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์

2.1.5 มีความรู้กว้างขวาง เป็นที่พึ่งแก่ผู้อื่นได้

2.2 คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีอยู่เพียงข้อเดียวที่จัดว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง คือ การเป็นผู้ประสานงานที่ดี

จากการวิจัยของ อมรรรัตน์ ทวีเลิศ (2536 : บทคัดย่อ) ในเรื่องปัญหาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลในภาคเหนือ พบว่า ปัญหาการบริหารงานในสังกัดเทศบาลในเรื่อง งานวิชาการ งานบุคลากร งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและ ทุกงานมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนในระดับมัธยมศึกษาชั้น สมพร เลิศมิ่งกลชัย (2536) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การพูดจาฉะฉาน มีท่วงท่าดี สุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขภาพแข็งแรง นำเคารพ และเป็นคนเปิดเผย ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับตำแหน่งประธานการจัดการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ และการดำเนินการประชุม ด้านความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการนิเทศงาน การจูงใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางตัว บุคคล มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและกระบวนการกลุ่ม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับคนในระดับต่าง ๆ ได้ และมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นประชาธิปไตย และมีความสามารถโน้มน้าวคนให้คล้อยตามได้

ถาวร กงประยูร (2537) ได้ศึกษา เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะส่วนตัวในระดับมากในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกิริยาจาตุรภาพเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ และมีความสามารถในการควบคุมตนเอง ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การปฏิบัติงานอย่างเป็นมิตรกับประชาชน ให้เกียรติและเป็นกันเองกับประชาชน และครู ด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ต่อครู มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงานเป็นประชาธิปไตย และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติตน ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ รักษาความลับของทางราชการ มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามวินัยของข้าราชการและมีความเมตตากรุณาต่อประชาชน คุณลักษณะด้านวิชาชีพนั้นมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้เกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน และความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีความสามารถสร้างความเป็นมิตรกับประชาชน มีความสามารถให้คำปรึกษาแก่ประชาชน มีความสามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้ดี และมีความสามารถในการมอบหมายงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น จึงสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้เป็นคุณลักษณะส่วนตัวและส่วนวิชาชีพ ซึ่งคุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ บุคลิกลักษณะท่าทาง การแสดงออกของผู้บริหาร ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความดีงามที่มีอยู่ในจิตใจของผู้บริหาร เช่น ความเมตตา กรุณา รู้จักเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น มีกิริยา วาจาดี และกระทำแต่ความดี

ส่วนวิชาชีพด้านความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติคือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี ด้านความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เช่น การวางแผนการจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล งานธุรการ งานวิชาการ งานด้านอาคารสถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานสัมพันธ์ชุมชน และสามารถบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จได้

งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยจากต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและพึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

อีสตัน (Easton, อ้างถึงในไพบูลย์ วงษ์ทองดี, 2540) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดีมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ในรัฐเซาท์อีสต์เทอรัน โดยใช้แบบสอบถามถามคณบดี 39 คน และใช้สัมภาษณ์คณบดี 19 คน ของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยในรัฐเซาท์อีสต์เทอรัน แบบสอบถามที่ถามคณบดี จะเกี่ยวกับบุคลิกและความสามารถพื้นฐาน หน้าที่ ความสัมพันธ์กับอธิการบดี และหัวหน้าแผนกวิชาหน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติการบริหารงาน และคุณลักษณะความสามารถของคณบดี จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานกับประชาชน
2. การได้รับความเคารพและความไว้วางใจจากคณาจารย์
3. ความสามารถในการจัดองค์การ
4. ความสามารถในการเป็นผู้นำ
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง
6. ความคิดริเริ่ม
7. ความสามารถทางการศึกษา
8. ความรู้ทั่วไป

แมกนุสัน (Magnuson, อ้างถึงในไพบูลย์ วงษ์ทองดี, 2540) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน ออกเป็น 2 ลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะทั้งสองคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่น ได้ดี
 - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.2 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ

- 1.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 1.6 เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
- 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น
- 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
- 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
- 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 มีวิจาร์ณญาณและมีความยุติธรรม
 - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4 เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5 มีความจริงใจ
 - 2.6 ความเป็นมิตร
 - 2.7 มีอารมณ์ขัน
 - 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
 - 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10 มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

สต็อกคิง (Stogdill, อ้างถึงในไพบูลย์ วงษ์ทองดี, 2540) ได้รวบรวมผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกภาพ และพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 มีเขวามันปัญญาดี มีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า
 - 1.2 มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอยู่ ทำให้มีความรู้ ทันสมัย และกว้างขวาง
 - 1.3 เป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอ หรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหารือได้
 - 1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้าได้กับทุกคนทุกชั้น โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี

1.5 มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกัน หรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหยาบยืมเพื่อนร่วมงานจนทำให้ฐานะตำแหน่งในสังคมด้อยลง ส่วนปริมาณงานของคุณภาพ คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญของหัวหน้างาน ขึ้นอยู่กับสภาพงานที่บริหารอยู่

1.6 บุคลิกภาพลักษณะของผู้นำที่ได้รับการชื่นชมจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

1.7 ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเงิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และเป็นผู้ที่ขี้นมารยาทสังคมที่ดี

1.8 มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมีจินตนาการที่สามารถนำไปประยุกต์แก่ส่วนรวมได้

1.9 มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก ทนต่องานหนักได้ อดทนต่อปัญหารอบด้าน โดยไม่เสียกำลังใจ

1.10 รู้วิธีการทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้าง ทำให้งานเสร็จได้เร็ว และมีคุณภาพ

1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขต ความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้เสร็จ และเมื่อจำเป็นต้องขี้แจง แสดงเหตุผล ก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง

1.12 มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องและแม่นยำ

1.13 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

1.14 เป็นผู้ที่มิชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานที่เป็นประจักษ์แล้ว หรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงาน และมีชื่อเสียงในทางที่ดี

1.15 มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่นำสนใจ

1.16 มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น เข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

นอกเหนือจาก 16 ข้อนี้แล้ว ยังพบว่าสิ่งที่จำเป็นบางประการสำหรับบุคลิกลักษณะ
ของผู้บริหาร ได้แก่ ความสุขุม รอบคอบ ซื่อสัตย์ และความยุติธรรม

เมื่อได้สรุปผลการวิจัยบุคลิกลักษณะของผู้บริหารทุกเรื่องแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีความ
สัมพันธ์กับผู้บริหาร do

1. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. ความเป็นที่รู้จัก มีความเด่นดัง
3. ความสามารถในการเข้าสังคม
4. ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ
5. ความกล้าที่จะคิดที่จะทำ แสดงความคิดเห็น
6. ความต้องการทำให้ได้ดี ดีกว่าคนอื่น ๆ
7. อารมณ์ขัน ไม่หยาบโลน
8. ความร่วมมือดี
9. มีชีวิตชีวา สดชื่นแต่งกายดี
10. ความสามารถในการกีฬา

จากการวิจัยของ ฮาฟฟินส์ (Haffhines, 1984 : 705 - A) เรื่อง รูปแบบบทกวี โนมิกซ์
เพื่อการเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารที่
สามารถนำสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางการบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรง
เรียนผู้บริหารจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารควรที่จะแสดงบุคลิกภาพ
เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์
กับสังคม

จากการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่กล่าวมา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นไม่ว่าจะ
สังกัดหน่วยงานใด หรือจัดการศึกษาระดับไหน ล้วนแต่ต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการทั้งด้าน
ความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการให้บริการสังคม มีบุคลิกภาพที่ดี และมีคุณธรรม
จริยธรรม