



วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าด้านวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ครอบคลุมหัวข้อต่อไปนี้ คือ ลักษณะของผู้นำ คุณสมบัติด้านวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา

ลักษณะของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ มีผู้ให้นิยามไว้หลายประการดังนี้

Fiedler (1976:8) อธิบายว่า "ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี"

Simon, Smithburg and Thompson (1968:102) ให้ความหมายว่า "ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"

Halpin (1966 : 27-28) สรุปความคิดเห็นว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการต่อไปนี้

1. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อ คนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้ เป็นผู้นำ

5. ผู้นำคือบุคคลผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน ที่หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 285) มีความเห็นว่า "ผู้นำ" เป็นประจูดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุดรวมพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำจึง เป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะกับผู้บังคับบัญชา และต้งงานในส่วนรวม

ภิญโญ สาร (2523 : 344-345) ให้ความหมายคำว่า "ผู้นำ" โดยอาศัยลักษณะ

3 ประการของผู้นำคือ

1. ผู้นำคือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายคนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้
2. ผู้นำ คือผู้ที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร สองคนนี้อาจเป็นคนคนเดียวกันได้ แต่ไม่ จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง ของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจ เป็นคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้บริหารแต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถ จูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มี อำนาจโดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

อีระ รุญเจริญ (2512:23) ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้นำ คือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะเป็นโดยการแต่งตั้งหรือ โดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้นับได้ว่าเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง (Formal Leader)
2. ผู้นำ คือบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความ ประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้อง เป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้ นับได้ว่าเป็นผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำนอกแบบ (Informal Leader)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2523 : 113) ให้ความเห็นว่า "ผู้นำ" จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือ คนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น "ผู้นำ" อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจ ให้คน ร่วมมือปฏิบัติงาน คนมีศรัทธาและ เชื่อถือในความสามารถ ดังนั้นนักบริหารและผู้นำอาจจะเป็น คนคนเดียวกันก็ได้ หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีมักจะมีคุณลักษณะและ คุณสมบัติของผู้นำ เป็น เกณฑ์

จากความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีต่าง ๆ กันดังกล่าวข้างต้นนี้อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างพลังความร่วมมือ ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของ

กลุ่มได้ ผู้นำนี้อาจจะเป็นคนที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร หรือได้รับการยกย่องจากสมาชิกให้เป็นผู้นำ นั่นก็คือ ผู้นำ กับ ผู้บริหาร อาจจะเป็นคนคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ แต่ ความเป็นผู้นำ จะสร้างความสำเร็จในการบริหารได้ยิ่งใหญ่กว่าการเป็นหัวหน้างานหรือนักบริหารธรรมดา นักบริหารที่ดีจึงควรมีคุณสมบัติของผู้นำด้วย

ความหมายของ "ภาวะผู้นำ" มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

Lipham (1964:122) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึงการริเริ่มโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายและวัตถุประสงค์ หรือการริเริ่มเปลี่ยนแปลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ"

Mackenzie, Corey and Associates (1954:4) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ในการแสวงหาการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย"

Halpin (1957 : 169) ให้ความหมายว่า "ภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของคนในการทำงานในระหว่างสมาชิกด้วยกัน"

Stogdill (1969 .: 177) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า "หมายถึงสัมพันธภาพของการทำงานระหว่างสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์"

Jenson and Clark (1967:144) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า "หมายถึงการรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อนำกลุ่มหรือองค์การ จากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสถานหนึ่งไปสู่อีกสถานหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำนั้นต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน"

สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 286) มองภาวะผู้นำในเชิงของการใช้อิทธิพลและอำนาจว่า "ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยไว้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้"

ด้วยเหตุผลต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้ อาจสรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" คือพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อสมาชิก กลุ่ม ริเริ่มและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ลักษณะของผู้นำที่ดี ในการศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น นักทฤษฎีได้พยายามเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งพอจะแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มทฤษฎีลักษณะของผู้นำ และกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ กลุ่มแรกนั้นพยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านสมอง จิตใจและบุคลิกภาพ ส่วนกลุ่มที่ 2 มีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น คือภาวะผู้นำที่สามารถจะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ภายนอก ซึ่งหมายความว่าใครก็ตามที่จะประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะของผู้นำหรือตัวผู้นำควรจะแสดงออกอย่างไรบ้าง

ถึงแม้ว่าแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำของทั้งสองกลุ่มจะแตกต่างกัน แต่ทั้งสองกลุ่มยังให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้ นักทฤษฎีบริหารและนักบริหารได้จำแนกไว้ดังนี้

เดวิส (Davis) ได้สรุปรวมลักษณะสำคัญ ๆ ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเฉลียวฉลาด งานวิจัยหลายเรื่องได้แสดงให้เห็นว่าผู้นำซึ่งมีความเฉลียวฉลาดกว่าปกติ อาจประสบความสำเร็จได้มาก
2. การบรรลุภาวะทางสังคม ผู้นำหลายคนมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงทางอารมณ์และบรรลุภาวะ ทั้งในแง่ความสนใจและกิจกรรมซึ่งเขาจะต้องปฏิบัติ ซึ่งในลักษณะเช่นนี้ตัวผู้นำดังกล่าวสามารถจะมั่นใจได้ว่า เขาได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับตนเองที่นำนับถือทีเดียว
3. มีแรงจูงใจภายในและมีแรงรับทางด้านความสำเร็จ ผู้นำทั่วไปมักจะมีแรงขับทางด้านจูงใจที่จะทำให้สำเร็จนั้นสูงมากกว่าปกติ และรู้สึกว่าจะพยายามประพฤติ เพื่อที่จะได้รับรางวัลประเภทความพอใจในใจมากกว่าที่จะได้รับรางวัลจากสิ่งภายนอก
4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับกันนั้น มักจะมีคุณสมบัติอย่างหนึ่ง คือการที่เขามุ่งเน้นด้วยมนุษยสัมพันธ์กับตัวผู้ตามหรือสมาชิกหรือกลุ่มซึ่งเขาเป็นผู้นำอยู่นั้น (Keith Davis 1971 อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนวน 2520:300-301)

Sachs (1966:3-4) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่า จะต้องมึลักษณะดังต่อไปนี้

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี

4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

Barnard (1926:92-102) ให้ความเห็นว่า นอกเหนือจากลักษณะอย่างอื่น ๆ แล้ว ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. ความฉลาด มีไหวพริบ
5. ความรับผิดชอบ

สยพงศ์ เกษมสิน (2523 : 293-296) ให้ความเห็นว่า ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ของผู้นำ ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็นข้อใหญ่ ๆ ได้ 4 ข้อดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ผู้นำที่มีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนงาน เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ ทั้งทางด้านเทคนิคและการบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากการขยายงานขององค์การในปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การ เพิ่มขึ้น

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ความสามารถทางสติปัญญาและคุณภาพสมอง เป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญสำหรับผู้นำต่อหน้าที่ผู้บริหารมาก อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

- 2.1 ความสามารถทางด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การ เป็นกระบวนการที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหาร ทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

- 2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถที่จะหาเหตุผลต่าง ๆ จากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่จะ เป็นสัญลักษณ์ได้

- 2.3 ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้ และเป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปข้อปัญหาต่าง ๆ ได้

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องซึ่งใจใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน และความต้องการของลูกค้าหรือประชาชน

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่นจะทำให้สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์ เพราะผู้มีรูปร่างสมบูรณ์จะมีร่างกายที่สมบูรณ์มีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่สุขภาพดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น ใ้ยอมรับนับถือว่า เป็นผู้เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฟันฝ่าและนำหมู่คณะได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบด้านนี้ของผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหาร คือความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้บรรลุภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบ

มูทฺชนะ อุตถากร (2500:5) มีความเห็นว่า "ลักษณะผู้นำจะต้องประกอบด้วย การมีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป มีความรู้และสนใจรอบด้าน มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ"

ลักษณะของผู้นำในทัศนะของอภินันท์ปกครองที่ยิ่งใหญ่ของกระทรวงมหาดไทย คือ พระยาสุนทรพิพิธ ได้แยกไว้ดังนี้ (ประถม แสงสว่าง 2500:67)

1. จิตใจ ไฉ่แก่

- จิตใจรักงานปกครอง
- ใจกล้า
- ใจขอย เสียสละ
- รู้จักใจคนอื่น
- เมตตา กรุณา
- ยุติธรรมและ เด็ดขาด

2. มีปฏิภาณดี
3. มีความรู้ดี
4. มีความประพฤติดี

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำภาวะผู้นำ และลักษณะของผู้นำที่ดีนั้น อาจสรุปได้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้นำ และความสามารถในการบริหารงาน ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

อห์นดี มาสวัสดี (2518:43-44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีควมสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วัยวุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงประสงค์ไม่แตกต่างกัน

ปรจโมทย์ เดชอัมพร (2522:74) ทำการวิจัยเรื่อง "บุคลิกภาพและพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารมหาวิทยาลัย" พบว่า ลักษณะบุคลิกภาพ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพล ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และการเข้าสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมทางการ

บริหารงานได้ จากทัศนคติแบบดังกล่าวนี้ทำให้สามารถทำให้เป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาบุคคลที่จะเป็น
ผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ โดยการพิจารณาบุคคลที่แสดงออกในลักษณะของพฤติกรรมส่วนตัว เกี่ยว
กับการเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจลึทธิพลในด้านคำพูดหรือคำสั่ง มีความคล่อง
แคล่วกระฉับกระเฉง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ ชอบเป็นผู้นำในการอภิปราย หรือกิจกรรม
กลุ่ม ชอบสมาคม ชอบคบเพื่อน ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น และเป็นทีพอใจของกลุ่ม มีความรับผิดชอบ
สูง มีความเพียรพยายามตั้งใจปฏิบัติงาน จดจ่อกับงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ มีอารมณ์
หนักแน่น สุขุม ปราศจากความวิตกกังวล บุคคลที่มีพฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมทาง
การบริหาร ทั้งในด้านมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงด้วย ซึ่งน่าจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพได้

เพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะอย่างไรจึงจะช่วยให้
ผู้บริหารการศึกษาได้พัฒนาตนเองได้ สตอกดิลล์ (Stogdill 1974 : 7-15) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับ
การศึกษาด้านการเป็นผู้นำ ได้ศึกษาและวิเคราะห์งานเขียนและวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ มาก
กว่าหนึ่งร้อยเรื่องเป็นเวลาหลายปี ในระยะหลังได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of Leadership:
A Survey of Theory and Research ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการเป็น
ผู้นำ ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของ
สมาชิกของกลุ่ม คือ

1. สติปัญญา
2. การศึกษาเล่าเรียน
3. ความรับผิดชอบ
4. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
5. สถานการณ์เศรษฐกิจและสังคม

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของ
สมาชิกของกลุ่มคือ

1. รู้จักการเข้าสมาคม
2. มีความคิดริเริ่ม

3. มีความเพียรพยายาม
4. รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีพื้นผิวและท่วงท่าในสถานการณ์
7. มีความร่วมมือ
8. เป็นที่นิยมของปวงชน
9. มีความสามารถในการปรับตัว
10. มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้ 5 ประเภท คือ

1. ความสามารถ มีความหมายถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ ได้แก่ทางการศึกษา ความรู้และการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
4. สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น
5. สถานการณ์ ได้แก่ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้ตาม

จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

นอกจากผลการวิจัยดังกล่าวแล้ว สแตท (Stadt 1973:49-53) ยังได้เขียนไว้ในหนังสือ Managing Career Education Programs โดยสรุปว่าลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. คำถึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ

5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. ยิ้มในภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ หรือมีสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความนึก
10. แข็งแรงและสุขภาพดี
11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปร่าง
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการสรุปงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้นำของ สโตกดิลล์ (Stogdill 1974: 74-75) ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 (พ.ศ. 2491 และ 2513) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำต้อง เป็นผู้ที่แข็งแรง เป็นสง่า
2. มุขีหลังทางสังคม ต้อง เป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ต้อง เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายกับการพูด
4. บุคลิกภาพ ต้อง เป็นผู้ที่มีความมั่นใจตัวเอง อยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ต้อง เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมขีอกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคม

และจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ ดอล (Doll 1968:153-155 อ้างถึงในเฉลิม รัชระนกุล 2524:56) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนที่มีลักษณะ เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย

2. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใสร่าเริง

3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายความว่า ผู้นำจะต้อง เป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่ม เท่านั้น แต่หมายรวมถึง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับ เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้อง เป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่า จะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้อง เผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้อง ควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครู เป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของครูจำเป็นต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรมีความรู้ทางวิชาการ เป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้อง รู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษา มิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นได้โดยยาก

จึงอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นลักษณะสำคัญที่ผู้บริหาร การศึกษาจะต้องมี เพราะในการอยู่ร่วมกันหรือต้องทำงานร่วมกันนั้น เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรค ใด ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถใช้อิทธิพลตลอดจนศิลปะต่าง ๆ จูงใจให้ บุคคลในหน่วยงานได้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional Qualification" คำว่า "Professional" หมายถึง ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ และนำไปใช้ได้ในการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานของงานที่ได้มีผลระยะ ส่วนคำว่า "Qualification" หมายถึงการจะระบอบ ความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสาวยารถที่จะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ (Good 1978:440) ดังนั้น คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" จึงหมายถึงความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพหรืองานที่จะทำ ซึ่งตรงตามความต้องการขององค์กรในตำแหน่งนั้น

คุณสมบัติด้านวิชาชีพของผู้บริหารในที่นี้หมายถึง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และความรู้แขนงต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมี เนื่องจากครูใหญ่จะต้อง เป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้รอบ รู้กว้างและรู้สึกในสาขาวิชาชีพของคน

คำร้อง ชัยชนนันทน์ และนิษฏ ชีวาลลปรีชา (2513:52) กล่าวว่า "ครูใหญ่ที่เป็นผู้มีควารู้เป็นอย่างนี้ นั้น ย่อมจะเป็นผู้ที่สามารถปกครองและบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้"

คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในแง่ของความรู้ คือวุฒิทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูง ดังที่ทฤษฏี บุญประเสริฐ (2521:11) ให้ข้อสังเกตไว้ว่า

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การ เป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำจะพูดจะเสนอความคิดเห็น มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา จะ เป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ ความสามารถแก่สังคมและบุคคลภายนอก แม้ว่าวุฒิทางการศึกษาจะมีได้ เป็น เครื่องประกันความ

สามารถของผู้บริหาร แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการศึกษิตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และได้ผ่านการทดสอบความสามารถมาขั้นหนึ่งแล้ว

คุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือประสบการณ์ในการทำงาน อันหมายถึงระยะเวลาความริเริ่มและการปฏิบัติจนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อผลประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหารงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ความรู้และประสบการณ์จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่ดี หรือลักษณะของหัวหน้างานที่ดี จะพบว่าลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์จะมีรวมอยู่ด้วยเสมอ ดังเช่นไททัส (Titus 1950:52-56) มีความเห็นว่า หัวหน้างานควรจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาอบรมดี มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ มาแล้ว

รองรัตน์ อิศรภักดี (2514:7) กล่าวว่า "ผู้บริหารทางการศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คือ มีความรู้ทางวิชาการศึกษา และวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ"

พนัส หันนาคินทร์ (2513:47-49) มีความเห็นว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

ก. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) ได้แก่ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง เช่นความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้นี้อาจจะได้อมาจากการศึกษาโดยตรงหรือการให้ความสนใจเป็นพิเศษจากการอ่าน การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนทั่วไป

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญา การศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การ

แนะแนวการจัดหลักสูตร หลักสูตรวิจัยการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้หมายถึง ปริญาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญาจะไม่เป็น เครื่อง ประกันว่าบุคคลผู้ใดจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็น เครื่องแสดงความสามารถทางสติ ปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหา และสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคย ผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน เลย ประสบการณ์บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมี ประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะ เป็นครูใหญ่ควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน(In-Service Education) ครูใหญ่ จะต้องคอยติดตามความ เคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการ ทำงาน เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง กิจกรรมที่ครูใหญ่ควรกระทำได้แก่

- ก. การอ่านหนังสือนิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- ข. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน
- ค. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- ง. การไปดูโรงเรียนอื่น
- จ. การเขียนบทความ

สมบูรณ์ วรรณภพ (2521:6) มีความเห็นคล้ายคลึงกับ หนังสือ หันนาคินทร์ คือ เห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น

- 1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์
- 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ
- 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึงการนำเอาระยะเวลาของ

ประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า

ผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านอาชีพมากกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

สรุปได้ว่าทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องมีความรู้อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหารจัดการตัดสินใจ เป็นไปด้วยดีกับความรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะต้องใช้การปฏิบัติโดยตรง นอกจากความรู้แล้วยัง เน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกฝนอบรมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

วิจิตร วรุดมางกูร (2523:29-30) มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้ว เล็กน้อย ก่อ เห็นว่านอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้วยังจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา และมีความจำที่ดีด้วย และกล่าวต่อไปอีกว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มอง เห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General-mental Ability) หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัย เป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ใญ่รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเชื่อมั่น และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

โดยเหตุที่ความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญและมีความจำเป็นดังกล่าวแล้ว การคัดเลือกตัวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงต้องมีการกำหนดระดับความรู้และประสบการณ์เอาไว้ ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2523 : 43-44) ได้มีมาตรฐานกำหนด

ตำแหน่งตามมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูส่วนจังหวัด ตำแหน่งครูใหญ่ไว้ดังนี้

1. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งครูสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและตำแหน่งครู 2 หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งครู 2 และดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 รวมกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือได้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 5

2. ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ครูสภากำหนด

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า คุณสมบัติด้านวิชาชีพนี้เป็นคุณสมบัติอันจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีและเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ

เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนนี้ มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

องอาจ โฆษะพูนพันธ์ (2524:๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ ของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดเห็นว่าจะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอแนะด้วยว่า การอบรมควรใช้เวลาพอสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอแนะต่อไปอีกว่าความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกัน คือ จากประสบการณ์ คำรา เอกสาร และการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ดูประสบการณ์ของคนอื่น อ่านคำรา และเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา

อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีความรู้ อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ นอกจากความรู้แล้วยังเน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงานและการฝึกฝนอบรมอีกด้วย รวมทั้งได้รับการศึกษาอยู่ในระดับที่สูงพอสมควร สิ่งเหล่านี้เมื่อมาประกอบกันเข้าจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ช่วยให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพของตน

ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ในองค์การใด ๆ ก็ตาม องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ "ผู้บริหาร" การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีความสำคัญ และจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ในการบริหารงานบุคคลมีหลักการสรรหาบุคคลอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) แนวคิดที่ยึดถือเป็นหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม ได้แก่ลักษณะเด่น 4 ประการคือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง ประการหนึ่ง ที่สำคัญคือ หลักความสามารถ ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 120-121) ให้ความเห็นไว้ว่า

ในการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น จะต้องยึดหลักความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ ต้องพยายามหาทางคัดเลือกให้ได้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่สุด โดยประกาศเชิญชวนให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครสอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แล้วจัดให้มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก หรือคัดเลือก เพื่อเลือกเฟ้นเอาผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่สุดเข้าปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่าง ๆ กัน ที่น่าสนใจคือแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร แคทซ์พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารมี 3 ประการคือ ทักษะในคตินิยม (Human Skill) และทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) อ้างอิงโดย เฟเบอร์ (Charles F. Faber and Gilbert 1907:224)

ตามปกติเรามักจะพิจารณาสมรรถภาพของครูใหญ่แต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางภายนอกของครูใหญ่แต่เพียงผิวเผินว่าเขาเป็นอย่างไรเท่านั้น หากได้ดูว่าเขาทำอะไร วิธีทำงานของเขาเป็นอย่างไรไม่ ดังนั้นทฤษฎี 3 ทักษะ จะทำให้เราเห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร

ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีทักษะนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์

ของหน่วยงานของคนที่ติดต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วยสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นความรู้ที่ครูใหญ่จะได้ทักษะนี้มาครูใหญ่จะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General education) มากขึ้น เพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงานโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเป็นการบริหารงานทางด้านไหนรวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ครูใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สังคมสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ และค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่จะพบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน จนไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงานและจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางนี้หมายถึงการที่ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติ ระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่ง เป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง การสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถนำสาระในประชากรเกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน และการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นต้น ทักษะทางเทคนิคถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางเทคนิคสอนและศึกษาได้ง่าย

ทักษะทั้ง 3 อย่าง ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันหรือระบบต่างกัน ก็อาจจะ ปรึกษาทั้ง 3 มากน้อยแตกต่างกัน แล้วแต่สภาพการณ์และขนาดของโรงเรียน ดังนั้นการคิดว่า ครูใหญ่จะมีสมรรถภาพในการทำงานอย่างไร จึงพึงระวังมองดูสิ่งแวดล้อมและสภาพความเป็น ไปในโรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่มีหน่วยงานมากและสัมพันธ์กับองค์การภายนอกมาก ครูใหญ่ ก็จำเป็นต้องมีทักษะทางเทคนิคและทางมนุษยสัมพันธ์มาก ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กบางทีครูใหญ่ ก็ต้องมีทักษะทางเทคนิคมากกว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ เพราะอาจจะต้องลงมือทำ งานธุรการต่าง ๆ ด้วยตนเอง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2525 : 17-18)

ภารกิจของผู้บริหารการศึกษา

ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ ของครูใหญ่ได้ 4 ประการตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียน หรือบริหารงาน วิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเอางานบริหารการศึกษาของโรงเรียน เพื่อศึกษาเพิ่มเติมอีก 1 ประเภท คือ "การบริหารกิจการนักเรียน" ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญ ที่ควรเอาใจใส่ศึกษา เป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะการวางพื้นฐานทางประชาธิปไตยให้แก่ปวงชน ก็คือการวาง รูปแบบชีวิตในระบอบประชาธิปไตยที่ถูกต้อง ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาในเบื้องต้น นั้นเอง ดังนั้นจึงถือได้ว่าการบริหารกิจการนักเรียนเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง ของระบบการบริหารงานภายในโรงเรียน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภารกิจของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะได้ขยายความโดยลำดับดังต่อไปนี้

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ

ภิญโญ สาร (2512 : 86) มีความเห็นว่า "การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ที่ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่จะต้องเป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู"

เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในด้านวิชาการนี้ กูด (Good 1969:539) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับวิชาการและการเรียนการสอนไว้ว่า

การบริหารงานวิชาการหมายถึงความพยายามทุกชนิดของเจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นี้ เทศการศึกษา ในการแนะนำครูหรือผู้อื่น เกี่ยวกับการศึกษาให้รู้จักวิธีปรับปรุงการสอน หรือการให้การศึกษาในการแนะนำครู เพื่อช่วยให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพการศึกษา เช่น พัฒนาครู ช่วยเหลือและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วยเลือกและปรับปรุง เนื้อหาการสอน วิธีสอนและการประเมินผล

งานวิชาการของโรงเรียนครูใหญ่จะต้องดำเนินงาน เกี่ยวข้องกับการที่จะต้องแสวงหาเขียนปรัชญาและจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนออกมาให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรได้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร เป็นอย่างดี รู้จักแนะนำให้ครูรู้จักใช้และทำประมวลการสอน โครงการสอนหรือบันทึกการสอน รู้หลักในการทำตารางสอน จัดวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสม เป็นผู้ให้การนิเทศหรือแสวงหาผู้เชี่ยวชาญมาให้การนิเทศแก่ครู ได้รู้จักเลือกและแสวงหาวัสดุอุปกรณ์และแนะนำให้ครูใช้ตามกำลังความสามารถของโรงเรียน ให้ครูรู้จักการเลือกและจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร จัดห้องสมุดให้ครูและนักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิธีการประเมินผลการเรียนการสอน และรู้จักนำผลการสอบมาปรับปรุงครูในด้านการสอน

ในการบริหารงานวิชาการนั้น ครูใหญ่ควรจะกระจายอำนาจ (Share the authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนอื่นให้ทำงาน โดยไม่ต้องใช้วิธีการขู่บังคับ แต่อยู่ที่เทคนิคในการกระตุ้นเตือน (motivate) ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนนักเรียนทุกคน ขยันขันแข็งทำงานอย่างเต็มใจและอดทน จะเห็นได้ว่าภารกิจทางด้านบริหารงานวิชาการนั้น

ครูใหญ่จะรับผิดชอบเพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของครูใหญ่จึงต้องคอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนให้ดีขึ้น ครูใหญ่มีหน้าที่ที่จะต้องประสานงานสำรวจความก้าวหน้าทางวิชาการว่าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ต้องคอยติดตามรายงานความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข หรือวางแผนงานในขั้นต่อไปได้ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้มีความสามารถทางด้านการจัดระเบียบบริหารงาน รู้จักการจัดหน่วยงาน รู้จักเลือกคนเพื่อจะได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ครูใหญ่จะต้องมีความเข้าใจในขบวนการบริหารงาน เช่น รู้จักวางแผน การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การควบคุมบังคับบัญชา การวินิจฉัยสั่งการ การมอบหมายงานและการวัดและประเมินผลงาน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการก็คือ การบริหารกิจกรรมทั้งปวงในส่วนที่เกี่ยวข้อง เนื่องกับการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลดีที่สุด

2. การบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียน

การบริหารงานนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการ ในบรรดาทรัพยากรเหล่านี้ คน นับว่ามีความสำคัญที่สุดและจะเป็นตัวนำให้การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ และการที่จะได้บุคคลที่ดีเข้ามาปฏิบัติงานและบำรุงรักษาไว้ก็จำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย นักบริหารที่ดีและสามารถจึงควรได้เสริมสร้างดูแล เอาใจใส่ทำนุบำรุงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและมีจำนวนเพียงพออยู่เสมอ

ภิญโญ สาร (2517 : 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลาเดียวกัน ก็บำรุงรักษาและ

พัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

สมพงษ์ เกษมนสิน (2516 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคล เหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"

Kingsbury (1957:7) ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลเอาไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบ และกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษยธรรมที่มีประสิทธิภาพให้ใช้ปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"

จะเห็นได้ว่างานบริหารบุคลากร เป็นงานที่สำคัญยาก ครูใหญ่จะทำงานแต่ลำพังให้สำเร็จนั้นไม่ได้ ต้องการทีม (Team) ของคนที่จะบาร่วมงาน เช่นผู้ช่วยครูใหญ่ คณะครู กงงานการโรง ซึ่งอยู่ได้บังคับบัญชาของตนจะต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ดังนั้นครูใหญ่จะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารงานบุคคล เป็นอย่างดีด้วย

เทพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 26) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กำลังคน จำนวนและภาคการฝึก กำหนดตำแหน่งที่ต้องการ ทำคู่มือตำแหน่ง
2. สรรหา หาข้อมูลแหล่งที่จะได้ กำหนดเกณฑ์ เสนอระดับมอบหมาย
3. คัดเลือก หลักฐานข้อมูลผู้สมัคร ประเมินผลเพื่อคัดเลือก (หลักฐาน , การสอบ) บรรจุ
4. นำเข้าผู้หน่วยงาน ประเมินเทคโนโลยี ความรู้ชุมชน ระเบียบกฎเกณฑ์ การปรับตัวเข้ากับระบบ การปรับตัวเข้ากับตำแหน่ง การปรับตัวเอง

- | | | |
|-----|----------------------------|---|
| 5. | ประเมินผล | กำหนดแผนประเมินผล ประเมินผลการทดลอง ปฏิบัติราชการ ประสานงานการประเมิน เสนอ ผลการประเมิน |
| 6. | การพัฒนา | ช่วยพัฒนาวิชาชีพบุคลากร กำหนดแผนพัฒนา โครงการกิจกรรม ผลของการพัฒนา |
| 7. | สิ่งตอบแทนหรือบำรุงรักษา | เงินเดือนและการขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ ผล ประโยชน์เกื้อกูล สิ่งตอบแทนที่มีใช้เงินเดือน ควบคุมในเรื่องขวัญ |
| 8. | ดูแลการปฏิบัติงานต่อเนื่อง | การขาดงาน การลา มาสาย สุขภาพ ความ ปลอดภัยในการปฏิบัติงาน |
| 9. | ความมั่นคงในอาชีพ | การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การโอน ย้าย เกษียณอายุ ให้พ้นจากงาน ความมีอิสระและ มั่นคงในการสอน |
| 10. | การจัดข้อขัดแย้ง | ช่วยเหลือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคลากร |
| 11. | ให้ข่าวสาร | ให้ทราบผลการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมเรื่องราว ประวัติดำเนินการ จัดระบบงานสื่อสารให้ทราบ ความเคลื่อนไหว |

3. การบริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

โรงเรียนถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เป็นสถาบันที่ชุมชนจะต้องให้ความร่วมมือ จัดตั้งและดำเนินการศึกษา โรงเรียนและชุมชนจะต้องเป็นของที่คู่กันอยู่เสมอ เพราะโรงเรียน จะต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อให้เยาวชนรุ่นหลัง ๆ ได้ศึกษา และสืบต่อเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนจึง เป็นรูปแบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทางการเงินจาก ชุมชนในรูปแบบของภาษี และความช่วยเหลือพิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีข้อผูกพันทางกฎหมายศีลธรรม

และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน ประชาชนมีส่วนเป็นเจ้าของและอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงจำเป็นต้องเป็นกระบวนการสองทาง คือโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนให้ข่าวสารกับชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลาเดียวกัน

ภิญโญ สาธร (2516 : 238) ได้ให้ข้อสังเกตในการบริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับสังคมไทย ซึ่งผู้บริหารการศึกษาไทยควรจะได้พิจารณาในการบริหารงานด้านนี้ไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับควรถือว่าโรงเรียน เป็นของประชาชน รัฐจัดโรงเรียนขึ้น เพื่อประโยชน์ของประชาชน
2. ผู้บริหารการศึกษาควรอยู่ใกล้ชิดประชาชน บังานทางวัฒนธรรมและศาสนาที่ไหน หอจะไปร่วมกับเขาได้ก็ควรไป ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งที่เราเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ทั้งนี้เพื่อรักษามนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับประชาชน
3. ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนมารู้เห็นกิจการของโรงเรียนตามสมควรหรือทุกโอกาสที่ทำได้
4. แนะนำให้ครูออกไปพบปะผู้ปกครอง หรือเยี่ยมเยียนนักเรียนที่บ้าน ถ้าหอจะทำได้และสถานการณ์อำนวย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวตามแบบวัฒนธรรมไทย
5. มีทางใดที่โรงเรียนหอจะช่วยพัฒนาชาวบ้านด้วยการให้การศึกษา ทั้งด้านวิชาสามัญและวิชาชีพ ผู้บริหารไม่ควรเพิกเฉยแต่ควรจัดให้ทุกโอกาสที่หอจะทำได้
6. การรับความช่วยเหลือทางการเงินซึ่งนำมาบำรุงโรงเรียน โดยการให้เกียรติแก่ผู้ให้ด้วยพิธีการอย่างดีและเอิกเกริก ก็ควรให้เป็นไปด้วยความรอบคอบและคำนึงถึงความรู้สึกของประชาชน อันจะเป็นผลดีแก่ทางโรงเรียนด้วย

นอกจากนี้จากผลการวิจัยของ ยาทสึชิโร (Yatsushiro 1963:6) พบว่าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนี้ ชาวบ้านส่วนใหญ่มีความคิดว่ารัฐบาลเป็นแหล่งการเงินที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ชนบท การพัฒนาชนบทนั้นไม่ว่าในทางการศึกษาหรือทางใด ๆ ไม่ควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเงิน แต่อาจให้ความร่วมมือในเรื่องแรงงานได้ ยิ่งไปกว่านั้นจากผลการวิจัยของ เถลิงศักดิ์ พัดโน (2514:152) ยังพบอีกว่า การที่ประชาชน

เสียสละแรงงานหรือเงินหรือสิ่งอื่น ๆ ให้แก่โรงเรียนนั้น เกิดจากการชักจูงของครู เป็นส่วน
ใหญ่ ถัดลงมาก็คือกำนันผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญของท้องถิ่นและใกล้ชิดกับท้องถิ่นอยู่ตลอดเวลา
เวลา มีความเคารพนับถือและศรัทธาค่อนข้าง เป็นทุนอยู่แล้ว เป็นส่วนใหญ่

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน (School Public Relation)

โรงเรียนในฐานะ เป็นสังคมหน่วยหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมไทย มีหน้าที่ให้
ความรู้ส่งเสริมและพัฒนาสมาชิกที่ดี มีประสิทธิภาพให้กับสังคมได้รับเงินสนับสนุนจากภาษีของ
ราษฎร และได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาศึกษาหาความรู้ ดังนั้น
ความเคลื่อนไหวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประชาชนจึงควรมีสิทธิที่จะต้องทราบ จะ
ต้องเข้าใจ และให้ความร่วมมือสนับสนุนทั้งทางด้านกำลังเงิน กำลังกาย และกำลังปัญญา
ดังนั้นกระบวนการสื่อสารติดต่อสัมพันธ์สองทาง คือ โรงเรียนแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวทาง
การดำเนินงานให้ประชาชนทราบและให้ประชาชนให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ และให้ความสนับ
สุนค่อโรงเรียนในก้านต่าง ๆ จึงเป็นภารกิจที่ทั้งสองฝ่ายพึงมีต่อกัน เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดี
ความเชื่อถือศรัทธา และการสนับสนุนร่วมมือให้การศึกษาของชาติก้าวหน้าและมีคุณภาพประสิทธิ
ภาพสูงขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ 2525 : 27)

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน จะเน้นในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วน
เกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติตนต่อกันและกัน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะจัดดำเนิน
งานมุ่งความเข้าใจ เชื่อถือ ศรัทธา และความผูกพันโดยไม่หวังผลกำไร หรือการโฆษณา
ชวนเชื่อ

4. การบริหารงานเกี่ยวกับธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ การให้บริการ

ภิญโญ สาร (2519 : 308) ได้กล่าวถึงงานธุรการโรงเรียนไว้ว่า "งาน
ธุรการโรงเรียนประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคารสถานที่ การให้
บริการต่าง ๆ แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนตลอดจนส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยว
ข้องกับโรงเรียน"

Harris (1960:161) ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานธุรการโรงเรียนว่า "การบริหาร
งานธุรการ เป็นงานบริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งที่นับว่าสำคัญ อัน เกี่ยวกับการจัดหา การใช้จ่าย

การบัญชี การบำรุงรักษา การจัดหน่วยงาน และการดูแลเกี่ยวกับการเงินและวัสดุอุปกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนใช้ความพยายามในการทำงานได้อย่างสูงสุด เพื่อช่วยให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้”

งานธุรการของโรงเรียน การเงิน งบประมาณ อาคารสถานที่ บริเวณและ บริการต่าง ๆ ของโรงเรียนนั้น เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาต้องทำเป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียน คือ ครูใหญ่ หรือผู้ช่วยครูใหญ่ ครูใหญ่ บางคนสนใจงานธุรการมากจนทำให้ลืมงานวิชาการ บางคนก็สนใจงานวิชาการมากจนลืมงานธุรการ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะให้ความสำคัญแก่งานวิชาการมากกว่างานธุรการก็จริง แต่งานธุรการก็มีความจำเป็น เพราะทั้งงานวิชาการและงานธุรการต่างก็เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการให้บริการของโรงเรียนนั้น ได้แก่งานในหน้าที่และความรับผิดชอบของครูใหญ่ ในส่วนที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนงานบริหารด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย งานธุรการโรงเรียน การเงิน งบประมาณ อาคารสถานที่ บริเวณและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จัดให้แก่ ผู้ปกครอง ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย

5. การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียนเป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของครูใหญ่ ที่จะต้องดำเนินการไปอย่างฉลาดและรอบคอบ ความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่จะมีมากน้อยเพียงใด ท่อขึ้นอยู่กับการบริหารกิจการนักเรียนส่วนหนึ่งด้วย ทั้งนี้เพราะการบริหารงานดังกล่าว เป็นเรื่องที่มีผลโดยตรงต่อนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิต ที่ทางโรงเรียนจะต้องพยายามจัดให้เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมปัจจุบันอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูใหญ่มีหน้าที่โดยตรงที่จะต้องดำเนินงานทุกอย่างภายในโรงเรียน เพื่อให้กิจการนักเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยยึดหลักการว่า โรงเรียนควรพยายามให้เด็กที่อยู่ในวัยเรียนทุกคนได้มีโอกาสมาเป็นนักเรียนอย่าง

เสมอภาคและยุติธรรม เพราะการศึกษาช่วยทำให้เด็กเติบโตขึ้นมา เป็นพลเมืองดีของชาติ การศึกษาช่วยให้บุคคลมีความรอบรู้และฉลาดมีไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง รู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพสังคม รู้จักใช้ความสามารถของตนเองและช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต

ภิญโญ สาร (2519 : 204) ได้ให้ความหมายงานบริหารกิจการนักเรียนไว้ว่า

การบริหารกิจการนักเรียนหมายถึง การบริหารและนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนในห้องเรียน การบริหารกิจการนักเรียนเริ่มตั้งแต่ การสำรวนักเรียนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์บังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาที่เรียกว่า สำมะโนนักเรียน (School census) การรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้น กิจกรรมนอกหลักสูตรทั้งหลายที่นักเรียนจัดทำตลอดจนบริการเพื่อสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน

นอกจากนั้น หนัส หันนาภินทร์ (2513:162 - 167) ยังได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของนักเรียนว่า ได้แก่กิจกรรมทั้งปวงที่จัดให้เพื่อเป็นการประกอบหรือเสริมหลักสูตรในการให้การศึกษาแก่นักเรียนนอกห้องเรียน กิจกรรมที่สามารถจัดในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการปกครองนักเรียนและร่วมในการจัดกิจกรรมอันเป็นส่วนรวมของโรงเรียนอื่น ๆ เช่น สถานักเรียน
2. การประชุมต่าง ๆ ซึ่งอาจมีกิจกรรมอย่างอื่นเสนอต่อที่ประชุมนักเรียน
3. ชุมนุมหรือชมรมต่าง ๆ ซึ่งอาจมีกิจกรรมอย่างอื่นเสนอต่อที่ประชุมนักเรียน
4. กิจกรรมที่กระทำนอกโรงเรียน เช่น การจัดทัศนาวจร
5. กิจกรรมเกี่ยวกับการพิมพ์ ได้แก่หนังสือพิมพ์ของโรงเรียน หนังสือพิมพ์ประจำปี และหนังสือคู่มือนักเรียน
6. กิจกรรมเกี่ยวกับการกีฬา
7. กิจกรรมเกี่ยวกับดนตรีและศิลปะ
8. กิจกรรมเกี่ยวกับการละครและการพูดในที่สาธารณะ
9. กิจกรรมเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์ เช่น กิจกรรมทางการลูกเสือและอนุ

ภาษา

โดยสรุปแล้ว การบริหารกิจการนักเรียนก็คือ การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ให้ดำเนินไปด้วยดีนับตั้งแต่เรื่องการทำสำมะโนนักเรียน การรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบริการเพื่อสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน

จากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูงพอสมควรอย่างน้อยที่สุดควรมีวุฒิปริญญาตรี เพราะค่านิยมสังคมไทยยังถือว่า วุฒิการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ
2. ความรู้ทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ผู้มีความรู้และทักษะในหน้าที่อย่างกว้างขวาง เช่น

- ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ทักษะทางคณิตนิยม ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

- ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ อุตสาหกรรมและการเงิน และการบริหารกิจการนักเรียน

- ค. ความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม ได้แก่การรู้จักบุคคลในสังคม รู้สภาพขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาล และอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล

เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารนี้ มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

กรีสุธา พิณสมพงษ์ (2508: 147) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในเรื่องการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่โรงเรียนเทศบาลนครกรุงเทพ" สรุปได้ว่า ครูใหญ่ส่วนมากมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารโรงเรียนค่อนข้างดี เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

- ความรู้ทั่วไปทางการศึกษา
- พัฒนาการของเด็ก
- การจัดและดำเนินงานโรงเรียน
- การเรียนการสอนและการวัดผล

พ.ศ. 2510 นายบรรเทา กิติศักดิ์ (2510:ค) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความเข้าใจในการบริหารโรงเรียนของครูใหญ่ ในระดับประถมศึกษา" โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาสภาพโรงเรียนประถมศึกษา สถานภาพของครูใหญ่ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานโรงเรียนของครูใหญ่ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ครูใหญ่ประสบในการบริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามจากครูใหญ่จำนวน 392 คน ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สภาพของโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากเปิดทำการสอนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง 4 มากที่สุด เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สภาพส่วนตัวของครูใหญ่ส่วนมาก ร้อยละ 76.19 เป็นชาย มีอายุเฉลี่ย 42.65 ปี ระยะเวลาทำงาน 20 ปี ครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาลมีวุฒิสองกว่าครูใหญ่โรงเรียนประชาบาลและเทศบาล ความเข้าใจในการบริหารงานพอสรุปได้ดังนี้

1. ครูใหญ่ส่วนมากใช้การประชุมเพื่อวางโครงการของโรงเรียน และโครงการของโรงเรียนมักจะเป็นปี เดียว
2. ครูใหญ่ส่วนมากประชุมครูเพื่อแจ้งข้อราชการ ครูใหญ่วุฒิสองจะจัดการประชุมครูเพื่อวางแผนงานและโครงการมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
3. ครูใหญ่ส่วนมากจะวินิจฉัยสั่งการโดยใช้วิธีการประชุมครู
4. การขอมอบหมายงาน ครูใหญ่วุฒิสองจะใช้วิธีมอบหมายงานโดยการวางแผนงานร่วมกับครูมากกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำ
5. การพิจารณาความดีความชอบของครู ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญา ใช้การสังเกตการทำงานของครู ครูใหญ่วุฒิต่ำใช้วิธีจดบันทึกการทำงานของครู และใช้ความรับผิดชอบและความสามารถของครูในการสอน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา
6. การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน ส่วนใหญ่ใช้วิธีร่วมกันตัดสินนโยบายและการแก้ปัญหาของโรงเรียน ให้ออกาสครูแสดงความคิดเห็นพอสมควร

7. การนิเทศการสอน ใช้วิธีประชุมครูเพื่อศึกษาเนื้อหาและวิธีสอน ใช้วิธีการทดสอบเพื่อวัดความรู้ของนักเรียน การเลือกแบบเรียนเลือกโดยคณะครู การจัดชั้นเรียนให้วิธีพิจารณาความสามารถของครู

8. การติดต่อกับภายนอก ครูใหญ่ผู้ดีด่าจะติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนได้ดีกว่า ครูใหญ่ผู้ดีสูง และใช้วิธีการเยี่ยมผู้ปกครองที่บ้าน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2512 นางสาวศิริ สระคันธี (2512:93 - 94) ทำการวิจัยเรื่อง "ระบบการบริหารการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ" สรุปได้ว่า ครูใหญ่โรงเรียนเทศบาลนครกรุงเทพ มีความรู้ทางด้านบริหารการศึกษาพอสมควร ซึ่งได้จากการเรียนและการอบรม ครูใหญ่รักอาชีพครูและไม่คิดเปลี่ยนอาชีพ ปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนเทศบาลส่วนใหญ่เป็นเรื่องผู้ปกครองขาดการติดต่อกับโรงเรียน และนักเรียนฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ครูใหญ่เองก็ต้องการความช่วยเหลือจากเทศบาลในด้านการบริหารโรงเรียน และมีความเห็นว่าการมีการอบรมสัมมนาความรู้สำหรับผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง

ในปี ค.ศ. 1958 Melton (1959:2832 - 2833) ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan) ในหัวข้อเรื่อง Perception of the Ideal and Actual Role of Elementary School Principalship มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความเข้าใจของครูใหญ่เกี่ยวกับบทบาทของการเป็นครูใหญ่ ใน Wayne รัฐ Michigan ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมงานในหน้าที่ของครูใหญ่ในอดีตถึงปัจจุบัน แล้วแบ่งบทบาทของครูใหญ่ออกเป็น 6 ประการคือ

1. บทบาทเกี่ยวกับหลักสูตรและผู้นำทางการสอน
2. บทบาทของครูใหญ่เกี่ยวกับการแนะนำและเป็นที่ปรึกษา
3. บทบาทเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
4. บทบาทเกี่ยวกับการปรับปรุงอาชีพให้ก้าวหน้า
5. บทบาทเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางการบริหาร
6. บทบาทเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางการประเมินผล

เมลตัน ได้ทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นของครูใหญ่ในเรื่องบทบาทในอุดมคติ และบทบาทที่ปฏิบัติจริง ผลของการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องบทบาทที่เป็นอุดมคติ และบทบาทที่ใช้ปฏิบัติ นอกจากนี้ครูใหญ่ยังสนับสนุนต่อโครงการฝึกอบรมก่อนที่จะรับตำแหน่งครูใหญ่ด้วย ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ครูใหญ่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน และได้เสนอแนะให้มีการพิจารณาคัดเลือกด้วยบุคคลเข้าเป็นศึกษาธิการอย่างรอบคอบ

ค.ศ. 1959 Kirch (1959:1245) ได้ทำการวิจัยเพื่อรับปริญญาเอก ณ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford) ในหัวข้อเรื่อง "The City Elementary School Principal" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสามารถที่จำเป็นสำหรับครูใหญ่ ในโรงเรียนประถมศึกษาในเมือง และเพื่อศึกษาพื้นฐานและประสบการณ์ของครูใหญ่ เพื่อการฝึกอบรมประจำการ การวิจัยได้ใช้ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา 26 แห่ง ในเมือง Sacramento เพื่อหาข้อมูลความจริง โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และสังเกตจดบันทึกกิจกรรมของครูใหญ่แต่ละคน แล้วนำมาแยกตามขนาดของโรงเรียน ซึ่งแบ่งตามจำนวนนักเรียนแล้วนำข้อมูลไปสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามครูใหญ่ที่เป็นตัวแทนประชากรในการวิจัย

ผลของการวิจัยปรากฏว่า ความสามารถของครูใหญ่ ขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างต้องการความรู้ความเข้าใจต่างกัน ความสามารถของครูใหญ่ที่จำเป็น ได้แก่ ความเข้าใจและความสามารถในการจัดเตรียมและจัดสรรงบประมาณ การซ่อมแซมอาคารเรียน และความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้พบว่าทักษะในการสื่อความหมายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางการบริหารโรงเรียน และครูใหญ่ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สถาบันฝึกหัดครูควรได้มีการฝึกฝนทักษะการสื่อความหมายให้กับครูใหญ่ ครูใหญ่ควรจะได้ศึกษาหน้าที่และหลักการเป็นครูใหญ่ตลอดเวลาควรมีการวิเคราะห์งานในหน้าที่ของตน

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานจะต้องมี ลักษณะของผู้นำ คุณสมบัติด้านวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล