

เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการบริหารการศึกษา

แคมป์เบลล์ (Campbell) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษาหมายถึงการจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้คำว่าการศึกษา โดยบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และผู้ที่จัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษาก็คือผู้บริหารการศึกษา<sup>1</sup>

ส่วน วิทยุ โสธร ได้สรุปความหมายของคำว่าการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารการศึกษาคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านการศึกษา การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน<sup>2</sup>

ทวี ทอแก้ว ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า หมายถึงการชี้ทางควบคุม และการจัดการต่าง ๆ เกี่ยวกับสวัสดิการของทางโรงเรียนรวมทั้งการสอน เพื่อให้งานดำเนินไปตามเป้าหมายปลายทางไว้<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Roald F. Campbell, Introduction to Educational Administration, 4th ed. (New York: Allyn and Bacon, 1971), p. 22.

<sup>2</sup> วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 6.

<sup>3</sup> ทวี ทอแก้ว, วิชาการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2516), หน้า 10.

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของการบริหารการศึกษาได้ว่า หมายถึงการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินเพื่อพัฒนาคนในสังคมให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีกลุ่มบุคคล แผน และกระบวนการสำหรับดำเนินการ

### งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในการบริหารการศึกษานั้น สิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารจะต้องรู้เสียก่อน เป็นอันดับแรกก็คือหน้าที่ของโรงเรียนนั้น ๆ ว่ามีอะไรบ้าง เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้นักการศึกษาและนักบริหารการศึกษาหลายคนให้ความเห็นไว้ ดังเช่น มอร์ต (Mort) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนว่าควรจะมี 2 ประการคือ

1. มีหน้าที่คงไว้และพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
2. มีหน้าที่สร้างให้คนมีความรับผิดชอบชีวิตของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ในช่วงของทุกวัย<sup>1</sup>

มอร์ต เน้นเรื่องเศรษฐกิจเนื่องจากเห็นว่าการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาจะเป็นตัวพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อจะไปพัฒนาเศรษฐกิจ อันเป็นทางหนึ่งสำหรับการพัฒนาประเทศ การศึกษาจะผลิตผู้สำเร็จสาขาวิชาต่าง ๆ ให้พอใช้ในโครงการเศรษฐกิจ ทำให้เกิดผลต่อรายได้ประชาชาติและรายได้ส่วนบุคคลเพิ่มขึ้นเนื่องจากแรงงานที่ได้รับจากการศึกษาให้ผลในการผลิตได้มากกว่าในลักษณะของการใช้เครื่องจักร เครื่องยนต์ การศึกษาเป็นตัวเร่งให้การพัฒนาเศรษฐกิจไปได้รวดเร็ว เนื่องจากทำให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมแบบเก่าที่ไร้ความเป็นอยู่ง่าย ๆ มาเป็นการใช้เทคนิคใหม่ ๆ

<sup>1</sup>Raul R. Mort, Principles of School Administration, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1946), p. 15.

ในขณะที่เดียวกัน มอรัตก็นั้นค่านสังคมและบุคคล ซึ่งก็เป็นการถูกต้องเพราะ การพัฒนาเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอด้วยเหตุความมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องเรียนรู้ถึงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทางกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคมของบุคคลจะทำให้บุคคลรู้จักระเบียบของสังคม วัฒนธรรมนิยม ประเพณี วัจกัลลิตีและหน้าที่และมีความเข้าใจในเรื่องการเมืองการปกครอง ตลอดจน มีความเคารพต่อกติกาสังคมและกฎหมายของบ้านเมือง

อีกสิ่งหนึ่งที่มอรัตก็นั้นคือ มุ่งสร้างคนใหม่มีความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลมีความ รับผิดชอบแล้ว ย่อมส่งผลถึงความสำเร็จทั้งส่วนตัวและส่วนรวม การจัดการศึกษาจึงให้ ความสำคัญในด้านนี้ ดังจะเห็นได้จากแผนการศึกษาชาติพุทธศักราช 2520 กำหนดจุด มุ่งหมายของการศึกษาไว้ในข้อที่ 3 ว่า ให้มีความรับผิดชอบต่อชาติ ต่อท้องถิ่น ครอบครัว และตนเอง<sup>1</sup>

นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ กริฟฟิธส์ (Griffiths) ได้กล่าวสรุปถึงหน้าที่ ของผู้บริหารการศึกษาไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า ควรจะมี 4 ประการคือ

1. เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน
2. ปรับปรุงและขยายโอกาสของการศึกษาให้แก่ประชาชน
3. รับผิดชอบและปรับปรุงบุคลากร
4. จัดหาเงินและบำรุงรักษาสิ่งอำนวยความสะดวก<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2520, หน้า 1.

<sup>2</sup>Daniel E. Griffiths, Human Relation in School Administration, (New York: Appleton - Century - Grofts, 1956), p. 5.

กริฟฟิธส์ (Griffiths) เน้นในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเนื่องจากเห็นว่าโรงเรียนเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม ซึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่จริงแล้วการจัดการเรียนการสอนก็มุ่งสนองความต้องการของสังคมในท้องถิ่น จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องใกล้ชิดและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างไรก็ตามกริฟฟิธส์มิได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมนักเรียนไว้เลย

แฮร์ริส (Harris) กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนในลักษณะของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หน้าที่ของโรงเรียนกับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียน (pupil related) และกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียนการสอน (instruction related) โดยกล่าวว่าโรงเรียนควรมีหน้าที่ 5 ประการคือ

1. หน้าที่ทางด้านนิเทศการศึกษา เป็นงานด้านพัฒนาคือพัฒนาครูในด้านการสอน เพื่อที่จะส่งผลไปสู่เด็ก หน้าที่ด้านนี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) กิจกรรมด้านนี้เน้นที่ตัวครู ไม่ได้เกี่ยวกับเด็กโดยตรงหรือกล่าวได้ว่าสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนน้อย (remotely pupil related)

2. หน้าที่ทางการสอน หน้าที่นี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) และเกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรงเช่นเดียวกัน (directly pupil related)

3. หน้าที่ทางด้านบริการพิเศษ เช่นแนะแนวกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการทางด้านสุขภาพอนามัยนักเรียน หน้าที่นี้สัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง (directly pupil related) และสัมพันธ์กับการสอนของครูโดยทางอ้อม (indirect instruction related)

4. หน้าที่ทางด้านธุรการหรือการจัดการ ได้แก่ งานทางด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ต่าง ๆ หน้าที่ด้านนี้สัมพันธ์กับการสอนของครูโดยทางอ้อม (indirectly instruction related) และสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนที่ห่างออกไป (remotely pupil related)

5. หน้าที่ทางด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ทั้ง 4 เขาคงกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ<sup>1</sup>

เมื่อพิจารณาความเห็นของแฮร์ริส แล้ว สรุปได้ว่าหน้าที่ของโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ ~~และเป็นการเน้นถึงการบริหารงานภายในโรงเรียน~~ ไม่ไกลลวถึงเรื่องความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งตาม ~~ฉบับของกริฟฟิธ~~ ทักดูมาแล้วที่เน้นด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอันดับหนึ่ง และจากหน้าที่หลัก 5 ประการ จะเห็นว่าหน้าที่ด้านการสอนสำคัญที่สุด ส่วนหน้าที่อื่น ๆ มีความสำคัญรองลงไป อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากหน้าที่ที่ 5 จะเห็นว่ามีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว เนื่องจากครูใหญ่ เป็นศูนย์กลางดำเนินงานทั้งหมดภายในโรงเรียน ถึงแม้ครูใหญ่ จึงต้องมีความสามารถเพียงพอและควรจะต้องศึกษางานอย่างละเอียดลึกซึ้งทุกด้าน

นักการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ ฟิสก์ (Fisk) ได้สรุปว่างานบริหารการศึกษา มี 4 ประเภทคือ

1. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายงาน หรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษา หรืองานด้านวิชาการ
3. การบริหารงานบุคคลทุกชนิด นับตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ พัฒนา และปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงานหรือออกจากโรงเรียนของบุคลากรทุกประเภท
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ บริเวณ และบริการต่าง ๆ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963), pp. 7-10.

<sup>2</sup> Robert S. Fisk, The Task of Educational Administration, (New York: Harper and Row, 1963), pp. 211-225.

ความเห็นของพิสค์ คล้ายคลึงกับของ กริฟฟิธต์ ในแง่การเน้นความสัมพันธ์กับชุมชน ลักษณะการแบ่งงานก็คล้ายคลึงกันคือ สรุปได้ว่ามีงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร และงานด้านธุรการ และไม่ได้กล่าวถึงงานด้านกิจการนักเรียน

ส่วน มิลเลอร์ (Miller) ได้แบ่งหน้าที่ในการบริหารการศึกษากออกเป็น 10 ประการคือ งานเกี่ยวกับนักเรียน โปรแกรมการสอน การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอนการบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน งานด้านอาคารเรียน อุปกรณ์การศึกษา บริการเสริมวิชา งานด้านการเงิน และงานเกี่ยวกับการประเมินผล<sup>1</sup>

เมื่อพิจารณางานทั้ง 10 ประการของมิลเลอร์ แล้ว อาจสรุปได้เป็น 4 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านกิจการนักเรียน และด้านธุรการ ที่ขาดไปคืองานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

สมิท กับคณะ (Smith and others) ได้แบ่งงานที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบไว้ 7 อย่าง โดยให้ความสำคัญของงานแต่ละอย่าง คิดเป็นร้อยละดังนี้คือ

1. งานในหน้าที่ทั่วไป ประมาณ 5 %
2. งานบริหารครูผู้สอนและไม่ใช่ผู้สอน ประมาณ 20 %
3. งานบริหารวิชาการ ประมาณ 40 %
4. งานบริหารอาคารสถานที่ประมาณ 5 %
5. งานบริหารการเงิน ประมาณ 5 %
6. งานบริหารเกี่ยวกับนักเรียน ประมาณ 20 %

---

<sup>1</sup> Van Miller, The Public Administration of American Schools, (New York: The Macmillan Co., 1965), pp. 175-440.

## 7. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ประมาณ 5.%<sup>1</sup>

แสดงว่า สัมพันธภาพที่สำคัญของงานด้านต่าง ๆ เรียงตามลำดับนี้ คือ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านบริหารกิจการนักเรียน งานด้านธุรการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

จากความคิดเห็นของทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีความหมายหลายประการ การให้ความสำคัญของงานแต่ละด้านก็แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามเมื่อสรุปในลักษณะที่โรงเรียนต่าง ๆ ในปัจจุบันปฏิบัติกันอยู่แล้ว พอสรุปได้ว่างานบริหารโรงเรียนมี 5 ด้านคือ

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

### คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คุณ แปลว่า ความดี อุปการะ ความเกื้อกูล

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งซึ่งให้เห็นความดี หรือดีที่จะประจำตัว<sup>2</sup>

<sup>1</sup>

Edward W. Smith and others, The Educator's Encyclopedia (N. J.: Prentice-Hall, 1961), p. 170.

<sup>2</sup>พระยาอนุমানราชชน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493

พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2505), หน้า 248.

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่ง ที่ชี้ให้เห็นความดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ เป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะครูและบุคลากรอื่น ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้น เราจึงสามารถศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาได้จาก ที่มีผู้กล่าวไว้ในหลายรูปแบบ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คุณลักษณะของหัวหน้างาน คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งทั้งนักวิชาการและนักการศึกษาต่างก็ลงความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เพื่อที่จะชี้ให้เห็นเด่นชัด ในที่นี้จะขอแยกกล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญ 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ กับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

### คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการในที่นี้หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้แขนงต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมี เนื่องจากครูใหญ่จะคง เป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน

คำรง มัชฌมพันธ์ และพินิจ ชัชวาลย์ปรีชา กล่าวว่า ครูใหญ่ที่ เป็นผู้นำความรู้ เมื่อน้อยดั้นนั้น ย่อมจะเป็นผู้ที่สามารถปกครองและบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้<sup>2</sup>

<sup>1</sup> วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น พิมพ์ครั้งที่ 3. (สมุทรปราการ: ชนิษฐการพิมพ์, 25๔๖), หน้า 74.

<sup>2</sup> คำรง มัชฌมพันธ์ และพินิจ ชัชวาลย์ปรีชา, แนวความคิดในการสอนชั้นประถมศึกษาตามหลักสูตรใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์การศาศ, 2513), หน้า 52.



เช่นเดียวกันกับ นพเสน สมยานนทกุล ที่กล่าวว่า

ครูใหญ่ที่ดีนั้น ควรเป็นนักวิชาการด้วย เพื่อที่จะสามารถคุนบั้งให้มุมภารจกการศึกษารองโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปสู่วเป้าหมายทางการศึกษาได้วยางดี โดยไม่ต้องกึ่งวลหรือหวนเกรงกับครูนอยที่วุดสูง ๆ การฝึกนิสัยเป็นักอานนักฟัง จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นนักวิชาการที่ดีได้<sup>1</sup>

รองรัตน์ อิศรภักดี กล่าวว่า ผู้บริหารการศึกษาคควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ คือ มีความรู้ทางวิชาการศึกษา และวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้าน การศึกษา และพ้ที่ศึกษาหาความรู้ เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ<sup>2</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความเห็นไว้ดังในลักษณะ ที่คล้ายคลึงกัน และในลักษณะที่แตกต่างกัน

พนัส หันนาคินทร์ มีความเห็นว่าครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางการ (Professional qualities) ดังนี้

#### 1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General education) ได้แก่ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่โรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำแก่ครู เป็นไปอย่างถูกต้อง

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

<sup>1</sup> นพเสน สมยานนทกุล, "ครูใหญ่ที่ดี," หน้า 11.

<sup>2</sup> รองรัตน์ อิศรภักดี, "ครูใหญ่," ประชาศึกษา (พฤษภาคม 2514): 7.

2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้หมายถึง ปฏิญาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปฏิญาจะไม่เป็น เครื่องประกันว่าคุณครูผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็เป็นเครื่องแสดงความสามารถ ทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจ ปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงที่ขึ้น การไต่สวนงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนเลย ประสบการณ์บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน ( In - Service education )

ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและ เทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง กิจกรรมที่ครูใหญ่ควรกระทำได้แก่

- 3.1. การอ่านหนังสือนิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- 3.2. การสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน
- 3.3. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- 3.4. การไปดูโรงเรียนอื่น
- 3.5. การเขียนบทความ

1519 45-10

ศิริกาญจน โกล่อมภ ไทศลาวังคคุณสมบัติของครูใหญ่ โดยแยกเป็น 4 ประการ

คือ บุคลิกของครูใหญ่ คุณสมบัติทางวิชาการ คุณสมบัติทางการบริหารและคุณสมบัตินี้ที่ทั่วไป สำหรับคุณสมบัติทางวิชาการนั้น ศิริกาญจน มีความเห็นเช่นเดียวกับพนัส หันนาคินทร์ และคิดว่า เห็นว่า ให้เอาได้มา ๕ ข้อ

1 พนัส หันนาคินทร์, หลักการบริหารโรงเรียน, หน้า 47-49.

~~คุณสมบัตินักบริหาร~~ ไดแก่

1. มีความรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน สามารถตรวจให้คำแนะนำแก่ครูในโรงเรียนได้
2. มีประสบการณ์สูง ผ่านงานทางด้านกร เป็นครูมานานพอสมควร รู้แนวทางในการปฏิบัติงานได้
3. คนควหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ด้วยการอ่านหนังสือพิมพ์ สันทนาการและเปลี่ยนความรู้กับครูใหญ่ด้วยกัน หมั่นไปฟังปาฐกถา หรือไปดูโรงเรียนอื่น ๆ ที่ผลงานดีเด่น เพื่อนำไปพัฒนาโรงเรียนของตน<sup>1</sup>

สมบุรณ์ พรรณภาพ ก็มีความเห็นคล้ายคลึงกับ พันธ์ หันนาสินทร์ และศิริกาญจน์ โกสุมภ์ คือเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น
  - 1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์
  - 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ
  - 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล
2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึงการนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, "คุณสมบัตินักบริหารใหญ่," หน้า 49-50.

<sup>2</sup>สมบุรณ์ พรรณภาพ หลักเบื้องต้นของการบริหารโรงเรียน (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มรรณกิจ, 2521), หน้า 6.

สรุปได้ว่าทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องมีความรู้อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหารการตัดสินใจ เป็นไปอย่างดี กับความรู้ทางวิชาชีพซึ่งจะต้องใช้การปฏิบัติโดยตรง นอกจากความรู้แล้วยังเน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกฝนอบรมศึกษาหาความรู้เพื่อบำรุงเพิ่มเพื่อใช้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

วิจิตร วรุตบางกูร มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่านอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้วยังจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำที่ดีด้วย และกล่าวต่อไปอีกว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมากจน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานใบหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ ภูมิรู้หลักบริหาร ภูมิรู้เรื่องที่จะบริหาร และภูมิรู้ในสิ่งที่ควรรู้

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

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลรวมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เชื่อมั่น และภาคภูมิใจ

ในงานที่ทำมากขึ้น<sup>1</sup>

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในลักษณะที่แตกต่างออกไปอีก โดยเห็นว่าในการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารนั้น ผู้บริหารจะกองพิจารณาความรู้ไปสู่วิชาชีพ 3 อย่างคือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม

2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอ นุคลิก ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เขา รวมอยู่<sup>2</sup>

คุณลักษณะด้านวิชาการในแง่ของความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี หรือคุณลักษณะของหัวหน้างานที่ดี จะพบว่าลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์จะมีรวมอยู่ด้วยเสมอ ดังเช่น ไททัส (Titus)

<sup>1</sup> วิจิตร วรุฒบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล, การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษา ของตน, หน้า 29-80.

<sup>2</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "การเตรียมตัวเป็นนักบริหาร" บนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, [บ.ป.ป.] ), หน้า 12-20.

มีความเห็นว่า หัวหน้างานควรจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาอบรมดี มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ มาแล้ว<sup>1</sup> เช่นเดียวกับ บุญชนะ อัครถาวร ที่เห็นว่าลักษณะผู้นำจะต้องประกอบด้วย การมีปัญญาเหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป มีความรู้และสนใจรอบคอบ มีฝีมือในทางบริหารและในทางวิชาการ<sup>2</sup>

สิ่งสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแง่ของความรู้ และประสบการณ์ คือ วุฒิทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ และความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมโดยทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูง ดังที่อุทัย บุญประเสริฐ ไขข้อสงสัยกล่าวว่า

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้อย่างหนึ่ง ในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มี ส่วนสูงเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะ ผู้ได้รับปริญญาเอกไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคม และวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำจะพูดจะเสนอความคิดเห็น มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย<sup>3</sup>

โดยเหตุที่ความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญและมีความจำเป็นดังกล่าวแล้ว การคัดเลือกตัวผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องมีการกำหนดระดับความรู้ และประสบการณ์ เอาไว้ ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้อง มีคุณสมบัติทางวิชาการตามที่สมาคมโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งกำหนดไว้ เช่น สมาคม

<sup>1</sup> Charles H. Titus, The Process of Leadership: Human Relation in Making, (Dubugrus, Iowa: Wm. C. Brown Co., 1950), pp. 52-56.

<sup>2</sup> บุญชนะ อัครถาวร, ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง (พระนคร: โรงพิมพ์พระจันทร์, 2500), หน้า 5.

<sup>3</sup> อุทัย บุญประเสริฐ, "ภาวะผู้นำ," นักบริหาร 2 (ธันวาคม, 2541): 11.

North Central Association of Colleges and Secondary Schools  
(Commission on Secondary Schools) กำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่จะกอง  
มีคุณสมบัติดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาโท
2. จะต้องผ่านการเรียนวิชาการบริหาร, หลักสูตร และการนิเทศ และวิชา  
ที่เกี่ยวข้อง

3. ต้องมีประสบการณ์การสอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี<sup>1</sup>

สำหรับประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน จึงได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 ว่า ในการ  
คัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น ได้มีการ  
กำหนดหลักเกณฑ์เรียกว่า เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการอบรมเตรียมผู้บริหารโรง-  
เรียนมัธยมศึกษาที่จะเปิดใหม่ ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติทางความรู้และประสบการณ์คือ

1. มีอายุระหว่าง 25-40 ปี และเป็นข้าราชการครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
2. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และเป็นข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษา ตั้งแต่  
ระดับ 3 ขึ้นไป

3. มีลักษณะผู้นำที่ดี เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหาร หรือมีประสบการณ์ทำงานด้าน  
บริหารมาก่อน<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Elizabeth H. Waeellner "Recommendations of Regional and  
National Association: North Central Association of Colleges and  
Secondary Schools," Requirement for Certification. (The University  
of Chicago Press, 1974-75), p. 2.

<sup>2</sup>กรมสามัญศึกษา, กองการมัธยมศึกษา, "เกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับการ  
อบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะเปิดใหม่," หน้า 1.

จากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิติปรัชญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูงพอสมควร อย่างน้อยที่สุดควรมีวุฒิปริญญาตรี เพราะค่านิยมสังคมไทยยังถือว่า วุฒิการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ

2. ความรู้ทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้และทักษะในหน้าที่อย่างกว้างขวาง เช่น

ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ทักษะทางคตินิยม ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ขุมการและการเงิน และการบริหารกิจการนักเรียน

ค. ความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม

ง. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลและอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล<sup>1</sup>

\* สรุปได้ว่าคุณลักษณะทางด้านวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาชั้น ควรจะประกอบไปด้วย สิ่งต่อไปนี้คือ

<sup>1</sup>นิติปรัชญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา "รายงานการสัมมนาเรื่องนักบริหารการศึกษาไทย" เอกสารประกอบการเรียนวิชา 416 780 Seminar in Educational Administration ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523, หน้า 30-31. (อัดสำเนา)





1. ระดับความรู้ หรือวุฒิทางการศึกษา วุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ความสามารถแกสังคมและบุคคลภายนอก แม้วุฒิทางการศึกษาจะมีได้ เป็นเครื่องประกันความสามารถของผู้บริหาร แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการศึกษตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2. ความรู้อันหมายถึงความรู้ที่ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น

ก. ความรู้ทั่วไป (General Education) อันได้แก่ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้นี้ อาจจะได้มาจากการศึกษาโดยตรง หรือการให้ความสนใจเป็นพิเศษ จากการอ่าน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนทั่วไป

ข. ความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้โดยตรงที่จะใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพความรู้นี้คือ ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารและความรู้ที่เป็นทักษะของผู้บริหาร

ค. ความรู้เกี่ยวกับสภาวะสังคม ได้แก่การรู้จักบุคคลในสังคม รู้สภาพชนบชธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Experience) อันหมายถึงระยะเวลาความริเริ่มและการปฏิบัติงานเชี่ยวชาญของงานในอดีตซึ่งจะเอื้อผลประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหารงานช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

กูด (Good) ให้ความหมายไว้ว่า "บุคลิกภาพเป็นปฏิกิริยาทางจิตวิทยาและสังคมโดยส่วนรวมของแต่ละบุคคล เกี่ยวกับการสงเคราะห์ทางอารมณ์ จิตใจ

พฤติกรรม และปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม<sup>1</sup>

รูช (Ruch) ให้ความหมายว่าบุคลิกภาพคือทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในบุคคล ได้แก่ รูปร่างลักษณะภายนอกที่ปรากฏให้เห็นและพฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ภายในตน และลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน<sup>2</sup>

เดโช สวานานนท์ ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า

บุคลิกภาพของเรานั้นคือ ลักษณะของเสื้อผ้าที่เราสวม กิริยาอาการที่เราแสดง และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรากระทำ ความลับซับซ้อนแห่งบุคลิกของการยังชีวิตของมนุษย์เรานั้น บังคับให้เราต้องแสดงกันคนละหลาย ๆ บทบาท บุคลิกภาพของเราจึงพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้เราเผชิญโลก สร้างเสริมมิตรภาพ ดำรงชีวิตอยู่ และปฏิบัติภารกิจที่จะต้องกระทำ<sup>3</sup>

สุภางค์ แสงวนิช ให้ความเห็นว่าบุคลิกภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ภายใต้อะไรซึ่งได้แก่ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างเป็นเครื่องทำให้เราเห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาดความจำเขาวนความมีเหตุผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติ ของแต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน

4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติที่ สืบธรรมเนียมจรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ความอ่อนโยน ฯลฯ

<sup>1</sup> Carter V. Good, Dictionary of Education, (New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1959), p. 392.

<sup>2</sup> Floyd L. Ruch, Psychology and Life, 7th ed. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965), p. 5.

<sup>3</sup> เดโช สวานานนท์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร: โอเคเอ็นสโตร์, 2518), หน้า 128.

5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคมโดยการพูดเสียงดัง แต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสียงเบา แต่งกายเรียบง่าย

6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น คนเห็นตกใจง่าย กล้าหาญ

7. กำลังใจ คือความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนท้อถอยในการต่อสู้อุปสรรคชีวิต เป็นต้น<sup>1</sup>

X กอ สวัสดิพานิช<sup>1</sup> แยกพิจารณาบุคลิกภาพใน 3 ลักษณะคือ

1. อุปนิสัยของคน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรมอันใดแก่

1.1 ความกล้ากับความรอบคอบ

1.2 ความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์

1.3 การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า

1.4 ความฝักใฝ่ทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ

1.5 ความเชื่อในศาสนากับความเชื่อในวิทยาศาสตร์

2. คุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ซึ่งได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตา กิริยา

ท่าทาง

3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพซึ่งจะแสดงออกตาม

เพศ วัย อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และตำแหน่ง<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>สุภางค์ แสงวนิช, "บุคลิกภาพ" ศูนย์ศึกษา 4 (เมษายน, 2506): 37-

45.

<sup>2</sup>กอ สวัสดิพานิช, วัยรุ่นและการปรับปรุงบุคลิกภาพ (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 105-112.

✓ สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึงผลรวมของลักษณะประจำตัวของแต่ละคน ซึ่ง  
 ได้แก่ รูปร่างหน้าตา กิริยา วาจา ท่าทาง ความคิด นิสัยใจคอ อารมณ์ และ  
 สัมผัสของบุคคลที่แสดงออกให้เห็นได้ไปตามความรู้สึกรู้สึกนึกคิด ความรู้ความเข้าใจ  
 ของแต่ละบุคคล

อาภา ภมรบุตร กล่าวไว้ว่า บุคลิกภาพ หรือบุคลิกลักษณะ ( Personality )  
 มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน  
 บุคลิกลักษณะที่จะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย บุคคลชั้นหัวหน้างาน นักปกครองและผู้บริหาร  
 จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่างามเยือกเย็น ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคม  
 ระวังภัย ปราศจากความพิกลพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การแต่งกาย การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ  
 ทำให้เกิดบรรยากาศในทางดีแก่การปกครอง การบริหาร นอกจากความสุภาพเรียบร้อย  
 แล้วการแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่  
 ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้างานจะต้อง  
 ไม่เป็นเป้าสายตาของผู้พบเห็นและก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี

3. กิริยา ท่าทาง และวาจา ทั้งสามอย่างนี้มีความสำคัญมากในการแสดงออก  
 ต่อสังคมหรือที่ชุมนุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไรและลักษณะของ  
 งานต้องการอย่างไร เช่นงานแต่งงาน หรือขึ้นบ้านใหม่ ต้องการความสนุกสนาน การ  
 แสดงออกจะต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ส่วนงานพิธีทางศาสนา งานศพ ต้องการความสงบและ  
 ระลึกถึงผู้ที่มีความสำคัญในงานนั้น ไม่จำเป็นต้องแสดงออกซึ่งคำพูดให้มากจนเกินไป เป็นต้น<sup>1</sup>

<sup>1</sup>อาภา ภมรบุตร, จิตวิทยาในการปกครอง (กรุงเทพมหานคร: โพธิ์สามต้น  
 การพิมพ์, 2516), หน้า 1 - 5.

บุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน เป็นลูกโซ่ เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นตัวสร้างลักษณะผู้นำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ลักษณะของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดแบบของการ เป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนในการที่จะแสดง พฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งมีผลสะท้อนโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการบริหาร งานในโรงเรียน ดังนั้นหากจะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านบุคลิกภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วก็คือการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง

วิทยุ โสธร กล่าวว่

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคนอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีลักษณะของความ เป็นผู้นำทั้งในฐานะบริหารการศึกษาและในฐานะนักปกครอง ซึ่งจะต้องมีความ รอบรู้และความชำนาญในการริเริ่มวางแผนงาน รู้จักคิด และรู้วิธีการดำเนินงาน เพื่อแปลความคิดเป็นการกระทำจริง ๆ โดยอาศัยกระบวนการบริหารที่ละเอียด รอบคอบและลึกซึ้ง<sup>1</sup>

ความเห็นของวิทยุ โสธร ที่กล่าวมาแล้วเป็นความเห็นเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ก็มี ความหมายครอบคลุม และชัดเจนอยู่ในตัว

ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ แบ่งคุณสมบัติของนักบริหารออกเป็น 2 อย่างคือ คุณสมบัติเบื้องต้น กับคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและเป็น ผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและ เปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความ ประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้นำ

<sup>1</sup>วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 421-422.

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าอะไรควรรับคว่นอะไรไม่รับคว่น รับฟังและรู้จักเลือก ความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู หนักแน่น อคทนไม่ทอถอย สามารถในการสร้างสรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาพันฝ่าอุปสรรค<sup>1</sup>

การแบ่งคุณสมบัติของนักบริหารของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ชี้ให้เห็นคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพและด้านความสามารถของการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน ใน ด้านบุคลิกภาพจะ เน้นถึงบุคลิกภาพทางสติปัญญา จิตใจ และอารมณ์ ส่วนด้านความสามารถ ในการปฏิบัติงานจะเน้นในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจปฏิบัติในการปฏิบัติงาน การรู้จักเวลา และการเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

ในทำนองเดียวกันกับศิริกาญจน์ โกสุมภ์ ที่กล่าวถึงบุคลิกภาพและการปฏิบัติงานของครูใหญ่รวมอยู่ด้วยกันดังนี้คือ

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง เป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและแก่ครูในโรงเรียนได้
2. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี ทันโลก ทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงานอย่างดี แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของครูใหญ่ยอมทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส และเคารพยกย่องครูใหญ่อย่างจริงใจ
3. มีสุขภาพดี คล่องแคล่วองไว สนับสนุนอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงาน

1. นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, "หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป" เอกสารประกอบ คำบรรยายวิชา 416 602 Principles of Educational Administration ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2522, หน้า 116. (อค์สำเนา)

4. มีความสามารถในการจูงใจคนสูง คือสามารถสนทนาโต้ตอบกับคนทุกประเภท แวดวงปราชญ์ในที่สาธารณะได้ สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความรู้สึกรักนึกถึงของตนเองได้ รู้จักวางตนให้คนอื่นเคารพเลื่อมใส จับความสนใจของบุคคลอื่นได้

5. มีอารมณ์มั่นคง ใจหลัก เก่งและเหตุผลแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน

7. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นที่พึงใจแก่ผู้ที่ได้พบเห็นโดยทั่วไป

8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อยู่ไต่บึงกับปัญญาที่ได้รับความสะดวกตามโอกาสอันควร

9. มีความอดทน มีความเยือกเย็นและมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นนิมิตทุกชนิด

10. มีศิลปะในการปกครองผู้อยู่ไต่บึงกับปัญญา

11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะ และเลือกใจคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติตาม ให้ผู้อยู่ไต่บึงกับปัญญาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างสม่ำเสมอ

12. ตองรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด โอกาส<sup>1</sup>

ความเห็นของศิริกาญจน์ โกสุมภ์ ส่วนใหญ่คล้ายคลึงกับของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ แต่มีเพิ่มเติมในด้านมีสุขภาพดี รู้จักระวังรักษาบุคลิกภาพ และเน้นเรื่องการรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด

<sup>1</sup>ศิริกาญจน์ โกสุมภ์, "คุณสมบัติของครูใหญ่," หน้า 49.

เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารนี้ได้นับผู้กล่าวไว้มากมาย ทั้งนักการศึกษา นักปกครอง นักการเมือง นักจิตวิทยา และนักวิชาการ แม่แพระจงมีในพุทธศาสนา ก็ได้อธิบายไว้ โสภา ชูพิกุลชัย และอรทัย ชันมนุญย์ กล่าววา จากการคนถวาของ ซึ่งศึกษาจากการวิจัยต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 1950 ถึง 1957 พบว่า ผู้นำมักมีแนวโน้มที่จะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นคนที่ปรับตัวได้ดีกว่า เข้มแข็งแวง ชอบสังสรรค์ ไม่เกียทัว มีกัมันสมเป็นชายมากกว่า ไม่คอยหัวแก และมีความรู้สึกไหวทันต่อผู้อื่นได้ดีกว่าคนอื่น ภายในในกลุ่มต่าง ๆ-เหล่านั้น<sup>1</sup>

ภัญญู สาทร ได้อางความคิดของ บาร์นาร์ด (Barnard) ว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมืคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ 5 ประการคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความทนทัว คลองแคลวองไว สามารถปรับตัวได้ดี ท่างานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึงความเชื่อม่ในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึงความสุจริตใจแกผู้ร่วมงาน วางทัวใหญ่ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่

---

<sup>1</sup>โสภา ชูพิกุลชัย, อรทัย ชันมนุญย์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2518), หน้า 207.



5. ความฉลาดไหวพริบ ( Intellectual capacity ) หมายถึงความ  
เฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ<sup>1</sup>

ความเห็นของบารนาร์ด เน้นในด้านการปฏิบัติงานของผู้นำ แต่ละด้านมีความ  
หมายครอบคลุมและกินความลึกซึ้ง ซึ่งความเห็นนี้ก็คล้ายคลึงกับของ Mann ที่กล่าวมาแล้ว

ซาซส์ ( Sachs ) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดี ซึ่งเกี่ยวกับตัว  
ของผู้บริหารเองไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้อื่นเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดของผู้อื่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ของตน<sup>2</sup>

ถ้าพิจารณาในแง่ของแบบในการเป็นผู้นำ ( Leadership Styles ) แล้วจะ  
เห็นว่า ซาซส์ ต้องการให้ผู้บริหารเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ( the democratic  
leader ) ซึ่งจะเห็นได้จากการเน้นในเรื่องการร่วมงานกับบุคคลอื่นเป็นสำคัญ และเป็น  
ที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่าประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยก็ควรจะมีผู้นำในลักษณะนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ กล่าวว่าการที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น  
ดังต่อไปนี้คือ

<sup>1</sup> วิทยุ สาทร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 164 - 166.

<sup>2</sup> Benjamin M. Sachs, Educational Administration A Behavioral Approach, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1966), pp. 3-4.

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ความเป็นผู้มีพลัง
3. กาลเวลา
4. ความชัดเจน
5. ความมั่นคง
6. ความกล้าหาญ
7. ความผูกพัน
8. ความเป็นผู้มีศีลธรรม
9. ความศรัทธา<sup>1</sup>

ความเห็นของนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ แยกต่างจากผู้อื่นคือเรื่องกาลเวลา และความศรัทธา กาลเวลาในที่นี้หมายถึงการจินตนาการ และการมองการณ์ไกลไปข้างหน้า จากปัจจุบันถึงอนาคต โดยผสมผสานประสบการณ์จากอดีตกับปัจจุบันเพื่อการทำงานในอนาคต ส่วนความศรัทธานั้น หมายถึงความเชื่อต่อและศรัทธาในบุคคลและเป้าหมายที่ตนกำลังทำอยู่ ศรัทธาเป็นแรงจูงใจสำหรับผู้ให้และผู้รับและเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานร่วมกัน

บัญชา แก้วเกตุทอง กล่าวว่าบุคคลชั้นนําจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (knowledge)
2. ความกล้า (Courage)
3. ความริเริ่ม (Initiative)

<sup>1</sup>นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, "จะเป็นผู้นำได้อย่างไร" บนเส้นทางสู่บัลลังก์บริหาร การศึกษา, หน้า 1 - 11.

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
5. ความแนบเนียน (Tact)
6. สำนึกในความยุติธรรม (Sense of justice)
7. ความเชื่อถือได้ (Dependability)
8. ความอดทน (Physical endurance)
9. ลักษณะท่าทางดี (Good posture and good bearing)
10. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
11. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
12. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
13. ความภักดี (Loyalty)
14. ความตัดสินใจ (Judgement)<sup>1</sup>

คำกล่าวนี้แตกต่างจากความเห็นของผู้คนอื่นอย่างเห็นได้ชัดคือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งได้แก่ไม่ถือว่าประโยชน์ส่วนตัวสำคัญกว่าของผู้อื่น มีความเสียสละไม่เอารักเอาเปรียบก่อน ผู้นำที่เห็นแก่ตัวมักจะใช้อำนาจหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ นำมาซึ่งการฉ้อราษฎร์บังหลวง อีกข้อหนึ่งก็คือความแนบเนียนของผู้คนอื่นได้แก่ความจริงใจในการให้ความร่วมมือ ความจริงใจในการพูด ไม่ยกยอจนใหญ่ผู้อื่นหลง ไม่ใช่ส่วนนโวหารคล้ายกับเป็นคนเล่นลิ้น ไม่ทำตัวเป็นนักจิตวิทยาจนผู้อื่นมีความรู้สึกว่าเขาความจริงใจ เป็นต้น

**เครทอน (Kreitton)** มีความเห็นท่านเองเดียวกับ บารนาร์ด แคนแยก แยะคุณลักษณะผู้นำละเอียดมากขึ้นโดยเห็นว่า ลักษณะผู้นำที่ดี ต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการคือ

<sup>1</sup> บัญชา แก้วเกตุทอง, ผู้นำการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เรือนแก้ว, 2523), หน้า 78 - 100.

1. ต้องมีความรู้ดี ✓
2. ยึดกับผลจริงใจดูพบเห็น ✓
3. มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา ✓
4. นอบนอม
5. ตัดสินปัญหาทันที่
6. เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง
7. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้
8. มีความกล้าหาญ
9. เป็นผู้ราเริงมองโลกในแง่ดี
10. เตรียมใจที่จะรับงานหนัก
11. มีอารมณ์มั่นคง ✓
12. มีเมตตาจิต ✓
13. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ✓
14. เสมอทนเสมอปลาย
15. สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด
16. รักงานที่ทำ ✓
17. ไม่หมกมุ่นใจงาย ๆ ✓
18. มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง
19. มีพลังแห่งความคิดคำนึง ✓
20. ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา ✓
21. ต้องมีศีลธรรม <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Burton W. Kreitton, Leadership for action in Rural Communities (Illinois: Interstate, 1960), p. 81.

ในขณะที่เดียวกัน ทีด (Tead) มีความเห็นว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็น ✓  
สำหรับผู้นำ คือ<sup>1</sup>

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
3. มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ส่วน สเตท (Stadt) ได้สรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้ ✓

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา

---

<sup>1</sup>Ordway Tead, The Art of Leadership, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1935), p. 83.



12. มีความสามารถในการจัดรูปงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล<sup>1</sup>

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ กล่าวว่า อุปนิสัยลักษณะทางส่วนตัวนั้นจะไม่สามารถแยกไปอย่างเด็ดขาดจากนักบริหารได้ เราต้องยอมรับว่าบางครั้งการบริหารนั้นเป็นพรสวรรค์ส่วนตัวเหมือนกัน เราจะเป็นผู้ตัดสินใจไม่ได้ถ้าไม่อยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างนั้น และกล่าวต่อไปว่า คุรุใหญ่ที่ดีควรจะเป็นดังนี้คือ

1. ฉลาด (intelligence) คือควรจะฉลาดมากกว่าคนอื่น (above average) หรืออย่างน้อยก็ฉลาดเท่ากับกลุ่มของเพื่อนร่วมงาน
2. สุขภาพดี (good health) ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ (need to be sound in body and mind) เพราะงานของคุรุใหญ่นั้นหนักและเครียด
3. เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นคนมีสังคมดี (sociability) เข้าสังคมได้ ว่าง มีความเป็นมิตร
5. ต้องเป็นคนรอบคอบพิจารณา (consideration) รู้จักแก้ปัญหา รู้จักดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ต้องเป็นคนที่รักงานและศรัทธาในอาชีพของตน (professionalism minded) มีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน คือนักเรียน ครู และผู้บริหารอื่น ๆ

<sup>1</sup>Ronald W. Stadt and others, Managing Career Education Programs (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall., 1973), pp. 49 - 53.

7. ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง (morally strong) มีความซื่อสัตย์ และ  
รักษาคุณค่าที่ย่ำในสังคมนั้น (dominant value in community)<sup>1</sup>

สรุปได้ว่าทั้ง เกรทอน ที่ค สแทท และวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ ต่างก็มีความเห็น  
ตรงกันสำหรับคุณลักษณะของผู้นำในด้านความเป็นผู้มีสติปัญญา ความรับผิดชอบ ความซื่อ  
สัตย์ในตนเอง ความเป็นผู้มีสุขภาพดี และความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะผู้นำที่กล่าวมาแล้วเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพมากกว่าลักษณะด้านความ  
สามารถในการปฏิบัติงาน และมีลักษณะไปในทางอุดมคติ ซึ่งเป็นการยากที่บุคคลคนเดียวจะ  
มีคุณลักษณะทุกอย่างโดยครบถ้วน อย่างไรก็ตามปัจจุบันเราเชื่อกันว่า การเป็นผู้นำสามารถ  
ที่จะฝึกอบรมได้ แต่ก็มีใคหมายความว่าเมื่อฝึกอบรมแล้วจะเป็นผู้นำที่ดีไคทุกคน

สำหรับสภาพสังคมไทยเราซึ่งมีชนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมเป็นของ  
ตนเอง ผู้นำจำเป็นจะต้องเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง และพยายามปรับปรุงบุคลิกลักษณะและการ  
ปฏิบัติงานของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพสังคม

วิทยุ โสธร กล่าวว่ในการบริหารงานคาง-ๆ ในสังคมไทยนี้ ผู้นำจะต้อง  
มีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนัคต่อการเลียดูและให้รางวัล

2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ที่ฉฉฉฉฉฉ

และเวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่นไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย

4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, "ธรรมชาติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา"

เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา 416 702 Secondary School Administration

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523,

หน้า 3-4. (อึดสู้าเนา)

5. ซื่อสัตย์และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิด
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
11. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุนเตือนผู้น้อยเมื่อลาซาหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้งค์บัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน

#### โดยเหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคนเป็น และชยันชม
20. ไม่ดูคำหรือกล่าวณรุสวาหใด ๆ ต่อผู้ใต้งค์บัญชาต่อหน้ากันวัน
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้นอรรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักนาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุก

#### โอกาส

27. ละเว้นจากการประพฤดิชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของ

#### วัฒนธรรมไทย



28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน

29. รู้จักถนอมน้ำใจคน

30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ<sup>1</sup>

เช่นเดียวกับ สมพงษ์ เกษมสิน ที่กล่าวถึงศิลปะการเป็นผู้นำที่ดีกว่าการที่จะเป็นผู้นำที่กินน้ออาจสร้างคุณสมบัตินั้นได้โดย

1. ต้องขยันถึงถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน

2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ

3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

6. ต้องมีความซื่อสัตย์

7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข

8. ต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน

9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่

10. ต้องมีความยุติธรรม

11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา

12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน

13. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย

14. ต้องกระตือรือร้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทาง

ปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นกนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ซัดเซียงหรือที่ไม่เป็นมิตร

<sup>1</sup> วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า 151 - 152.

16. อย่าเห็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกคนก่อนแล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติ การแต่อย่าเป็นก้อชาวดือหรือคำนอกกล่าว

17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด

18. ต้องใจความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่งานที่การ งาน

20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำต่อนายอื่นเมื่อมีโอกาส

21. จงดู หรือ "เสนางาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใคร ได้ยิน

22. ต้องแสดงใหญ่ใ้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผล

การปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิด เห็นหรือวิธีการไว้ **อย่าอ้าง** เอาความคิด เห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจง่าย

25. ต้องเป็นผู้สูงส่งและอำนาจการ ทัด

26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือส่คุ่นอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพฤติตนให้ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา<sup>1</sup>

✓ ไพศาล กิจเพชร ก็มีความเห็นคล้ายกับภิญโญ สารภ และสมพงษ์ เกษมสิน โดยให้ความเห็นว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะและหลักการอย่างไรบ้างนั้น ขอให้พิจารณาจาก หัวข้อที่จะกล่าวดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด อันนี้ตรงกับสุภาษิตไทยที่กล่าวได้ว่า "เกิด เป็นนายโง่เง่า บ่าวไม่เกรง" เป็นนายเขาต้องไม่โง่กว่าเขา แต่ในขณะเดียวกันไม่อวด ฉลาดอยู่รำไป บางครั้งบางโอกาสต้องทำเป็นโง่อย่างที่เราเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า

"สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพมหานคร: ไทย วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 231 - 214.

“โง่โง่เป็นเป็นใหญ่ยาก”

2. มีความสามารถรอมรัน (well rounded) คือรูปร่างสิ่งใดทุกสิ่ง และรูปร่างสิ่งใดทุกสิ่งในบางสิ่งก็พอ **ความรอบรู้น** ควรจะรู้อถึงความต้องการของผู้น้อย และรู้นิยามของตนเองอย่างกว้างขวางควาย

3. มีกำลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ

4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (integrity) ยึดมั่นในสุจริต **มั่นคง** **สุจริต** **ทำจริง** **คำนึงถึงหน้าที่และหลักการ** **จรรยา** **เหนือสิ่งใด**

5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (courage physical and moral) ความ **เบ้าผู้นำสามารถเผชิญกับเหตุการณ์** **สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้** **กล้าตัดสินใจ** **เมื่อ** **ซึ่งใจ** **วางถูกตอง** **และยืนหยัด** **อย่างไม่สะทกสะท้าน**

6. มีความริเริ่ม (initiative) **ทำ** **งาน** **ต่าง ๆ** **ก้าว** **หน้า** **อยู่** **เสมอ** **สำรวจ** **ตัวเอง** **และ** **พัฒนา** **หน้า** **หน้า** **ของ** **ตนเอง** **ให้** **ดีขึ้น** **อยู่** **เสมอ** **คิด** **และ** **วางแผน** **การ** **งาน** **ไว้** **ล่วงหน้า**

7. รู้จักส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใ้บ้บกับบัญชา **ทำ** **ความ** **รู้** **จัก** **คุณ** **เคย** **และ** **ดูแล** **ผู้** **ใ้** **บ้** **กับ** **บัญชา** **อย่าง** **ใกล้ชิด**

8. การเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว

9. มีความยุติธรรม (justice) **เมื่อ** **ใด** **ผู้น้อย** **เกิด** **ความ** **รู้สึก** **ว่า** **ไม่** **ไ้** **รับ** **ความ** **ยุติธรรม** **เมื่อ** **นั้น** **ขวัญ** **ของเขา** **จะ** **เสีย** **คง** **ทันที** **อย่างไร** **ก็** **ดี** **อย่าง** **แสดง** **ความ** **ใกล้ชิด** **กับ** **ใคร** **จน** **ออก** **นอก** **หน้า**

10. วางตัวดี (bearing) **การ** **ประ** **พ** **ด** **ติ** **ป** **ฏิ** **บัติ** **ที่** **ใ้** **ประ** **ท** **ัม** **ใจ** **แ** **ก** **แ** **ย** **อยู่** **แ** **ด** **ง** **กาย** **สะอาด** **การ** **คำ** **หรือ** **การ** **คำ** **ห** **ี** **อย่าง** **กร** **าว** **ร** **ู** **ด** **จะ** **ต** **อง** **ยับ** **ยั้ง** **โดย** **ส** **ัน** **เชิง**

11. กระตุนให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานของตน

12. ใ้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ

13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นที่มิให้ทำงานแทนกันได้

14. ใ้ช้ผู้ใ้ต้งกับบักุชาใ้เหมาะสมแก่ความสามารถ และม่มีการพะินาก่ม่อผู้ใ้ต้งกับบักุชาอยู่เสมอ<sup>1</sup>

2523 : 1-7

วินัย พัตถรัฐ ไ้ห้ความเห็นวาผู้บริหารการศึกษาไทย ควรมื่คุณสมบัติที่จะเอือก่อการทำงานของผู้บริหารคั้งนี้คือ

1. เบื่กนม่กภูมิ อ้นได้แก่ ภูมิรัฐ ภูมิธรรม ภูมิฐาน
2. มื่ความจงรักภักดีต่อสถาบัน
3. เบื่กนนำในการ เปลี่ยนแปลง
4. ท่องกลาต์คัลสนใจ
5. เบื่กนที่ฝิ่งของผู้ใ้ต้งกับบักุชาได้
6. เบื่กนผู้ริเริ่มสร้างสรรค
7. ทำงานเบื่กนที่มิได้
8. มื่ความเสี่ยสละสูง
9. เบื่กนผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
10. เบื่กนนักพูดที่มีประ สลิตธิภาพ
11. มื่ความจำค้
12. ท่องแก่ปัญหาเฉพะาหน้าไ้
13. มื่พื้นฐานทางสังคมค้
14. มื่นิสัยเบื่กนปราชธิปไตย
15. มื่ไ้ไหวพริบในการบริหาร
16. ท่องรู้ทุ่กอย่าง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ไพศาล กิจเพชร, "ลักษณะการเป็นผู้หน้า" พัฒนาชุมชน 10 (กุมภาพันธ์

2523): 14 - 15.

<sup>2</sup>วินัย พัตถรัฐ, "รายงานการสัมมนาเรื่องนักบริหารการศึกษาไทย," หน้า

1 - 7.

ลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาของไทยทั้งหมคนี้ แต่ละท่านที่ได้ความเห็นไว้ได้แยกรายละเอียดให้เห็นอย่างชัดเจนทั้งในลักษณะบุคลิกภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพึงระวังและสิ่งปฏิบัติแม้ว่าจะไม่สามารถกระทำได้อีกขอ แต่ก็ควรมีคุณลักษณะเหล่านี้ให้มากที่สุด

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นผู้อยู่ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานและเป็นผู้ควบคุมกิจการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียน จึงควรมีคุณลักษณะของหัวหน้างานด้วยในเรื่องนี้ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้

วิญญู อังคนารักษ์ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้างาน คือ

ก) ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง ( a given level of intelligence )

ข) ความแข็งแรงของร่างกาย (Physical vigor)

ค) ความเข้มแข็งทางศีลธรรม (Moral uprightness)

2. ลักษณะพิเศษ นอกจากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานที่จะเจริญก้าวหน้าสืบต่อ ๆ ไปนั้นจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นด้วย คือ

ก) ความสนใจอย่างแท้จริงและความรักบุคคลอื่น

(An innate interest in, and affection for people)

ข) กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพหรือเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะเข้มแข็ง

(Strength or power of personality)

ค) การมีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์หรือเป็นคนที่รู้จักคิดแบบนักวิทยาศาสตร์ คือใช้เหตุไฉนผลยอมรับความจริง และรู้จักคิดและวิจัย

(A scientific trend of mind )<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิญญู อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2522), หน้า 1-6.

มัญญู วงศ์นารี ได้เสนอปัจจัยหรือเกณฑ์อันเป็นข้อวินิจฉัยที่ควรนำมาพิจารณาในการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานดังนี้คือ

1. ความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ (ความรู้รอบรู้)
2. ความรู้ความสามารถในงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ (ความรู้บูรณา)
3. ความเป็นผู้นำ
4. เชี่ยวชาญและความละเอียดรอบคอบ
5. ความซื่อสัตย์สุจริต- เชื่อถือและไว้วางใจได้
6. ความนิยมชมชอบและกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
7. ความคล่องแคล่วว่องไวและทันตัวอยู่เสมอ
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
10. ทัศนคติและการไม่เอาตัวเอาเปรียบคนอื่น
11. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและการสร้างความสามัคคีที่ดีในกลุ่ม
12. ความอาวุโสในการทำงาน<sup>1</sup>

อาษา เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึงคุณสมบัติและลักษณะที่ดีของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานควรมีคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนทั่วไปบ้างไม่มากก็อยู่ในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. มีความละเอียดรอบคอบและมีไหวพริบทันคน
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
3. มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน

<sup>1</sup>มัญญู วงศ์นารี, คู่มือการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา 1: ฝ่ายจัดการหัวหน้างาน! และองค์การที่มีประสิทธิภาพ (กรุงเทพมหานคร: นภาทัศน์การพิมพ์, 2522), หน้า 42-71.

4. มีกำลังใจ
5. มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
6. มีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน
7. มีความกระตือรือร้น
8. มีความสุขภาพเป็นมิตร เมตตา กรุณา และเห็นอกเห็นใจกับ
9. มีศีลมีสัจย์มีน้ทนง และเที่ยงตรง
10. มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
11. มีศรัทธาต่องานและบูรณงาน<sup>1</sup>

นอกจากนี้ ในธรรมนิตี กล่าวไว้ว่า ชีวิตของคนโง่สั้นนิดเดียว ชีวิตของกษัตริย์ ยืนนาน ชีวิตของหมูรณอยู่ที่หัวหน้า ชีวิตของหัวหน้าอยู่ที่ศีลธรรม ศิษย์ทำชั่วรอนถึงครู หนูทำชั่วรอนถึงหัวหน้า เมื่อหัวหน้าทำชั่วรอนทั่วแผ่นดิน สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า วัดศรีมหาธาตุ ได้เทศน์ลักษณะของหัวหน้าออกเป็น 14 ประการคือ

1. มีปัญญาตั้งตาเมือง
2. มีนิสัยหนักแน่นไม่หวั่นเบา
3. มีศีลธรรมศาศนาประจำใจ
4. มีวิชาดี
5. มีจรรยาดี
6. รักงาน
7. นิสัยซื่อ
8. ซยันขันแข็ง
9. สามารถอาจหาญ

<sup>1</sup> อาษา เมฆสุวรรณค์, "ประมุขศิลป์ ศิลปะของการเป็นหัวหน้างาน, หลักบริหาร (กรุงเทพมหานคร: กองวิชาการ กรมการปกครอง, 2510), หน้า 201.

10. มรรยาทดี
11. สามัคคี
12. ประหยัด
13. นิยักรัตนัญญู
14. มีพรหมวิหาร<sup>1</sup>

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานก็คล้ายคลึงกับคุณลักษณะของผู้บริหาร หรือคุณลักษณะของผู้นำที่กล่าวมาแล้ว ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมก็มากก็ควรจะมีคุณลักษณะของผู้นำนั่นเอง

✓สรุป คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านบุคลิกภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยบุคลิกลักษณะของความเป็นผู้นำ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะผู้นำอยู่ในตนแล้ว ก็สามารถที่จะใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่ปฏิบัติงานหรือบริหารบุคคลอื่นได้ทำงานจนบังเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ และเป็นที่พอใจแก่ผู้ร่วมงานได้

คุณลักษณะของผู้นำนั้นมีผู้กล่าวไว้มากมาย ทั้งผู้นำโดยทั่วไปและผู้นำทางการศึกษา โดยเฉพาะซึ่งถือว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวแล้ว อาจจะประมวล เขาด้วยกันเป็นบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ 3 ด้านคือ ด้านร่างกาย ด้านจิตใจและอารมณ์ และด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะประมวลเอาคุณลักษณะผู้นำมาเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานได้ 5 ด้านคือ ความมีสติปัญญาและไหวพริบ ความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม การประสบความสำเร็จในงาน - ความสามารถในการจูงใจคน และความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งผู้วิจัยจะได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในเชิงวิจัยในการวิจัยครั้งนี้

<sup>1</sup>บุญทัน ดอกโรตง, จิตวิทยาผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2520), หน้า 49.



## ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนนี้ มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ คือ ในปี พ.ศ. 2514 อองอาจ โฆษะสุนนท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดเห็นว่าจะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอแนะคววว่า การอบรมควรใช้เวลานานพอสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอแนะต่อไปอีกว่าความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกันคือ จากประสบการณ์ คำরা เอกลักษณ์ และการฝึกอบรม ครูใหญ่ควร เรียนรูจากประสบการณ์ของตนเอง คุประสภการณ์ของคนอื่น อ่านตำรา และเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา<sup>1</sup>

ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัลดี ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน

---

<sup>1</sup>อองอาจ โฆษะสุนนท์, "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2514), หน้า จ.

### 3. มีความยุติธรรม

4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วิทยุชิตต่างกัน ครูทางสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน<sup>1</sup>

เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น สโตกอดิล (Stogdill) สรุปผลการวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญดังนี้

1. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 1.1 สติปัญญา
- 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบ
- 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 1.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

---

<sup>1</sup>อนันต์ มาสวัสดิ์, "คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพินบุรีโลก" (ปริญญานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2518), หน้า 43 - 44.

2. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 2.1 รู้จักการเข้าสังคม
- 2.2 มีความคิดริเริ่ม
- 2.3 มีความเพียรพยายาม
- 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.6 ทัศนคติและหยิ่งรู้ในสถานการณ์
- 2.7 มีความร่วมมือ
- 2.8 เป็นที่นิยมของพวกชน
- 2.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.10 มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของพวกชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประเภทคือ

- 4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
- 4.2 ความสำเร็จ ได้แก่การศึกษา ความรู้และกีฬา
- 4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- 4.4 สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

5. สถานการณ์ ไດแกทักนะความตองการ และความสเปใจของผู้นำ  
จุดประสงค์ตองการจะบรรลุถึง<sup>1</sup>

และจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ คอล (Doll) ไตสรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมีลักษณะดังนี้ ✓

1. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนที่มีความเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำคควรจะมีความรู้สึกไวต่อความตองการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิไคบองผู้ไคบังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ไคบังคับบัญชาเท่านั้น จะตองมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความตองการสวนตนด้วย

2. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะตองกระทำคนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใสร่าเริง

3. ผู้นำทางการศึกษา คควรจะได้รับ การยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิไคหมายความว่าผู้นำจะตองเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แทหมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะตองสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ตางหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก

4. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน พนักงาน ภารโรง ตางก็ตองการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะตองเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลดีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำตองเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นตองควบคุมอารมณ์ของตนเองให้อยู่

<sup>1</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, (New York: The Free Press, 1974), pp. 62-63.

6. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะเป็นผู้มีสติปัญญาเนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาคควรจะมี ความรอบรู้ทางวิชาการ เป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษาคควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็น ต้องรู้จักบทบาทของตน เป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษา มีใจแสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นได้โดยยาก<sup>1</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

---

<sup>1</sup>Ronald C. Doll, Curriculum Improvement, (Boston: Allyn and Bacon, 1968), pp. 153-155.