

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่น และข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่ชนบทภาคเหนือ" ครั้งนี้ ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอในหัวข้อลักษณะหรือคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับการพัฒนาชนบทภาคเหนือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับผู้นำท้องถิ่น ตามลำดับดังนี้

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของคุณลักษณะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2526 : 187) ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความคิดหรือลักษณะประจำ

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า คือผู้ที่ใช้อำนาจในการดำเนินงานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

วิจิตร วรุศบางกูร และ สุพิชญา อีระกุล (2523 : 14) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนว่าหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำในการดำเนินงานของคณะครู และบุคลากรอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ธีระ ภูณเจริญ (2521 : 146) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้าครู-อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ

จากการให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีคำสองคำที่ซ้ำกันคือ บุคคลและบรรลุเป้าหมาย จึงอาจสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง บุคคลที่ใช้วิธีดำเนินการอย่างฉลาดเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ที่โรงเรียนวางไว้

ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนจึงหมายถึงความถึงลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนวางไว้

คุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถจะปฏิบัติงานให้ได้รับผลสำเร็จนั้น ได้มีนักการศึกษาไทยหลาย ๆ ท่านได้ค้นคว้าและรายงานไว้ เช่น

วิจิตร วุฒบางกูร (2525 : 18) ได้กล่าวถึงตัวชี้ความเป็นเลิศของผู้บริหารว่าคุณลักษณะส่วนตัวอาจเป็นปัจจัยทำให้ผู้นำบางคนเด่นและอำนาจบางอย่างของการเป็นผู้นำอาจเป็นตัวการทำให้งานของผู้นำล้มเหลวได้ ฉะนั้นบุคคลจะเป็นผู้นำที่ดีหรือไม่จึงมิได้ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติส่วนตัวเพียงอย่างเดียว หากยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอีกหลายประการ เช่น พฤติกรรมท่าทีของผู้ร่วมงาน ตลอดจนสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยกว่า 50 ปี เพื่อหาคุณลักษณะของผู้นำที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของงาน ปรากฏว่าไม่สามารถค้นพบลักษณะพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถจำแนกผู้นำออกจากคนหมู่มากและยังไม่มีลักษณะพิเศษใดที่เป็นลักษณะเฉพาะแน่นอนของผู้นำ จึงสรุปได้ว่าคนเราไม่ได้เป็นหัวหน้างานเพราะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นพิเศษ แต่จะประกอบด้วยบุคลิกลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน ซึ่งจะต้องผสมผสานกับลักษณะของงาน จุดมุ่งหมายของกลุ่มและธรรมชาติของผู้ร่วมงาน จึงจะประสบความสำเร็จด้วยดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์และธรรมรส โยติคุณุช (ม.ป.ป. : 1-33) ได้อ้างถึงคุณลักษณะพิเศษสำหรับนักบริหารการศึกษา ตามหนังสือราชการที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระราชวินิจฉัยและพิมพ์พระราชทานแจกข้าราชการในกระทรวงราชพิธีตราบราชสงครามตั้งแต่เมื่อพุทธศักราช 2457 มีดังนี้

1. ความสามารถ
2. ความเพียร
3. ความไหวพริบ
4. ความรู้เท่าถึงการ
5. ความซื่อตรงต่อหน้าที่
6. ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป
7. ความรู้จักนียบตน
8. ความรู้จักผ่อนผัน

9. ความมีหลักฐาน

10. ความจงรักภักดี



จงใจ แสวงพันธ์ (อ้างอิงมาจาก บุญชู โรจนเสถียร (ม.ป.ป. : ไม่มีเลขที่หน้า) ว่า คุณลักษณะที่หัวหน้าหรือผู้บริหารพึงมีในการปฏิบัติหน้าที่ไปสู่ความสำเร็จนี้ บุญชู โรจนเสถียร ได้ประมวลไว้เป็นหลักหกประการด้วยกัน คือ

1. กำหนดแผนงานให้เป็นที่ทราบกันอย่างแน่ชัด ได้แก่ การกำหนดโครงการงาน และมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างกระจ่างชัด ให้เข้าใจมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และควรบอกให้รู้ว่า งานที่เขากำลังทำอยู่นั้นได้ผลแล้วหรือยัง ถ้าดีแล้ว ก็ต้องบอกต่อไปว่าควรจะรักษามาตรฐานนั้นต่อไปอย่างไร
2. สร้างเกลียวสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น หัวหน้าหรือผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักสร้างเกลียวสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการติดตาม ใต้อาสา ชี้แจงปรับความเข้าใจและคอยติดตามผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำลังปฏิบัติอยู่ทุกขั้นตอน หัวหน้าควรหาโอกาสสังสรรค์กับลูกน้องและคุยกัน ฉันทญาติมิตรสนทนอกเวลางาน ให้ลูกน้องได้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นอยู่ในสำนักงาน
3. ความเสมอต้นเสมอปลาย ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ฉะนั้นความเสมอต้นเสมอปลาย จึงเป็นคุณธรรมพิเศษที่ขาดไม่ได้ การออกคำสั่งก็ดี หรือกำหนดเกณฑ์ให้ปฏิบัติก็ดี จะต้องสมเหตุสมผลคงเส้นคงวา เป็นที่เชื่อถือได้ ทุกฝ่าย
4. รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ หัวหน้าหรือผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักกาลเทศะ และรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีภาวะเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
5. ความรู้ในระบบงาน หัวหน้างานที่ดีต้องรอบรู้และสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ด้วยว่าตนเป็นผู้รอบรู้ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องทำตนเป็นพหูสูตร เพียงแต่หมั่นเอาใจใส่ เรื่องราวและปัญหาสำคัญ ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญอยู่ทุกปัญหา รวมทั้งเหตุการณ์รอบ ๆ ตัว โดยเฉพาะปัญหาส่วนตัวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น
6. ทำตัวให้เข้าถึงง่าย หัวหน้าหรือผู้บริหารจะต้องเปิดประตูให้ทุกคนที่ต้องการพบ มีโอกาสพบได้เสมอ และพร้อมที่จะรับฟังปัญหาต่าง ๆ ของบรรดาลูกน้องด้วยความเข้าใจ เข้าใจ หมั่นแวะดูการทำงานของลูกน้องแต่ละคน และเปิดโอกาสให้ทุกคนพูดจาได้อย่างเป็นกันเอง

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะสามารถปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จนั้น พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 45-48) ได้สรุปไว้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ

2 ประการ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่
 - 1.1 มีสุขภาพดี
 - 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
 - 1.4 มีความเป็นผู้ใหญ่
 - 1.5 มีความประพฤตินดี
 - 1.6 มีคุณธรรมสูง
 - 1.7 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
 - 1.8 ความไม่เห็นแก่ตัว
 - 1.9 ความรู้จัก เกรงใจผู้อื่น
 - 1.10 ความมีไหวพริบ
2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่
 - 2.1 มีความรู้ด้านวิชาการทั่วไปดี
 - 2.2 มีความรู้ด้านวิชาชีพดี
 - 2.3 มีประสบการณ์และระดับความรู้สูงพอ
 - 2.4 มีการฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43-44) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนมากเห็นว่ามีควมสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ แข็งแรง
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ผู้บริหารโรงเรียน นอกจากจะมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี มีคุณลักษณะของผู้บริหาร การศึกษาที่ดี และมีคุณลักษณะของครูที่ดีแล้ว ประถม แสงสว่าง (2519 : 14-15) ยังได้กล่าว ถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีใจกรุณา เห็นอกเห็นใจต่อครูและนักเรียน
2. มีมนุษยธรรม และใจเย็น
3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยึดในความดี ยุติธรรม สามารถ ช่วยแก้ปัญหาได้
4. มีความมั่นคง คือ คงเส้นคงวา
5. มีความจำดี
6. มีจินตนาการดี
7. มีร่างกายแข็งแรง

วิญญู อังคนารักษ์ (2520 : 3-6) ได้เน้นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารว่าควรมี ลักษณะพื้นฐานและคุณลักษณะเฉพาะตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐาน ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความเข้มแข็งทางร่างกายและ ความเข้มแข็งทางศีลธรรม
2. คุณลักษณะพิเศษ ได้แก่ ความสนใจและความรักบุคคลอื่นอย่างแท้จริง กำลัง หรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพ และมีจิตใจแบบวิทยาศาสตร์

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 328-331) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร ไว้ว่า

1. เป็นผู้มีความรู้ในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. จัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้าทำงาน

3. ความคุมการใช้จ่ายเงิน
4. ประชาสัมพันธ์
5. ประสานงาน
6. บำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. ควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. รู้จักประเมินผลงาน
9. ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

อภิรมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทั้งทางส่วนตัวและวิชาชีพ ดังนี้

1. สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่
 - 1.1 มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและจิตใจ
 - 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีบุคลิกภาพดี
 - 1.4 มีอารมณ์ขันและไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
 - 1.5 มีศีลธรรมจรรยา
 - 1.6 ซื่อสัตย์และมั่นคง
 - 1.7 มีเหตุผลและมีความยุติธรรม
2. สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่
 - 2.1 มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
 - 2.2 มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 2.3 มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
 - 2.4 มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

สุนทร ณ รังษี (2522 : 93-95) กล่าวว่า ผู้จะเป็นบัณฑิตหรือนักปราชญ์หรือผู้บริหารที่ดีนั้น นอกจากจะเป็นผู้รอบรู้ในศิลปวิทยาการต่าง ๆ แล้ว ควรเป็นผู้ที่ประกอบด้วยคุณสมบัติเจ็ดประการ ที่เรียกว่าสัปปุริสธรรม 7 คือ

1. อัมมัญญาตา ความเป็นผู้รู้จักเหตุ เช่น เหตุแห่งความสุข เหตุแห่งความทุกข์

เป็นต้น

2. อัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักผล เช่น รู้ว่าสิ่งนี้เป็นผล สืบเนื่องมาจากสิ่งนั้น ๆ
3. อัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าตนเองมีฐานะสังคมอย่างไร แล้วปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามฐานะนั้น
4. มัดอัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้จักความพอดีในการกระทำหรือประกอบภารกิจตามหน้าที่และฐานะของตน
5. กาลอัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักกาลอันควรไม่ควรในการประกอบกิจการต่าง ๆ
6. ปริสอัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักชุมชน และกิจการที่ควรประพฤติต่อชุมชนหรือสังคมนั้น ๆ
7. บุคคลปโรปรัอัศจรรย์ตา ความเป็นผู้รู้จักเลือกบุคคล เช่น รู้จักเลือกแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน รู้จักว่าบุคคลใดควรปฏิบัติอย่างไร บุคคลใดควรคบหาสมาคมด้วยหรือไม่ และควรคบในฐานะอย่างไร เป็นต้น

เทพพนม เมืองแมน (กรมสามัญศึกษา 2522 : 8) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. อากัปกริยา หน้าตา ท่าทางกริยาของผู้บริหาร ความประพฤติ ภาษาที่ใช้ การวิพากษ์วิจารณ์ หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกล้า
3. ความเด็ดขาด
4. ความเป็นผู้วางใจได้ รักษาสัญญาที่ให้ไว้
5. ความอดทนอดกลั้น
6. ความจริงจังสนใจต่องาน
7. ความคิดริเริ่มมองการณ์ไกล
8. ความซื่อตรง
9. ความยุติธรรม
10. ความรู้
11. ความเฉลียวฉลาด
12. ความไม่เห็นแก่ตัว
13. ความตรงต่อเวลา

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี และจะปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 216-217) ได้กำหนดไว้สองประการคือ คุณสมบัติเบื้องต้น และคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร (Basic Qualifications of the Executive)

1. มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ (Intelligence)
2. สามารถในการวิเคราะห์ (Analytical Ability)
3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgement)
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (Initiative and Resourcefulness)
5. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (Emotional Stability)
6. มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (Good Personality)
7. มีคุณสมบัติของผู้นำ (Leadership in Action)

คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน (Action Characteristics of the Executive)

1. ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Alert : New Ideas)
2. ใจกว้าง (Open Minded)
3. รู้จังหวะเวลา (Sense of Timing)
4. รู้ว่าอะไรรีบด่วนไม่รีบด่วน (Sense of Urgency)
5. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี (Free Market-ideas)
6. หนักเอาเบาสู้ (Cover a Challenge)
7. หนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย (Tough Minded)
8. สามารถในการสร้างสรรค์ (Creative)
9. สามารถในการปรับปรุงงาน (Innovator)
10. รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค (Judgement Dilemma of Ideas Versus Disturbance)

คุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานให้ได้รับผลสำเร็จนั้นได้มีนักการศึกษาต่างประเทศหลาย ๆ ท่านได้ค้นคว้าและรายงานไว้ เช่น

เชน และวิลเบอร์ (Shane and Wilber.1957 : 517-519) ได้สรุปลักษณะของผู้บริหารไว้ 13 ประการ คือ

1. เป็นคนหนักแน่นและมีวิจาร์ณญาณ
2. มีความมานะ อดทน และตั้งใจจริงในการทำงาน
3. เชื่อมั่นในตนเอง
4. ทำตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ร่วมงาน
5. มีใจกว้าง
6. ให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มที่
7. ทนต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
8. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. มีปัญญา
10. มีมนุษยสัมพันธ์
11. มีอารมณ์มั่นคง
12. เป็นคนมีระเบียบวินัย
13. เป็นนักพัฒนา

โนลท์ (Nolte 1966 : 385-398) ได้เสนอแนะว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร
ที่เด่น ๆ ที่จะทำให้เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดี และสอดคล้องกับเชน ได้สรุปไว้ คือ

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีใจกว้าง
3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและการทำงาน

14. เป็นคนหันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

แซคส์ (Sachs. 1966 : 3-4) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. จะต้องมีความเข้าใจในตนเอง
2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น
3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ดอลล์ (Doll. 1968 : 153-155) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ควรเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะเป็นผู้มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม
2. ควรเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใสว่าเรื่อง
3. ควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายแต่เพียงว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ย (Norms) ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. ควรเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา
5. ควรเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนได้
6. ควรเป็นผู้มีสติปัญญา
7. ควรสนใจในบทบาทของตนเอง

เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากมาย ซึ่งต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชนและคณะกรรมการที่ปรึกษาต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรู้ถึงประวัติ ประเพณีและปัญหาทางอาชีพของตน มีความสามารถที่จะมองเห็นปัญหาและวิธีแก้ มองเห็นความบกพร่องด้านโครงสร้างขององค์การที่เป็นเหตุให้งานไม่เกิด ประสิทธิภาพ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้เท่าที่จำเป็น สิ่งที่สำคัญและจำเป็นเหนือสิ่ง

อื่นใดก็คือ ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตย ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำคบหาสมาคม ชอบคนอื่นและเป็นผู้ที่คนอื่นชอบ เป็นผู้ให้ความอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลยหากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

แมกนุสัน (Magnuson.1971 : 78-91) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics) และคุณสมบัตส่วนตัว (Personal Characteristics) ได้สรุปคุณลักษณะทั้งสองคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 1.1 มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - 1.2 มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3 รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - 1.5 ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.6 เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือและมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - 1.7 ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
 - 1.8 มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน
 - 1.9 รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
 - 1.10 รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - 2.1 มีวิจรรย์ญาณและมีความยุติธรรม
 - 2.2 มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 2.3 มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4 เป็นผู้มั่งคั่งไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5 มีความจริงใจ
 - 2.6 มีความเป็นมิตร
 - 2.7 มีอารมณ์ขัน



- 2.8 มีใจกว้างและเปิดเผย
- 2.9 มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 2.10 มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จาคอบสัน ลอกสตอน และวิกแมน (Jacobson Logsdon and Wiegman 1973 : 40-44) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่มีควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. คุณสมบัติทั่วไป

- 1.1 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ
- 1.2 บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน
- 1.4 มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร
- 1.5 สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2. คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ

ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถานอุดมศึกษาต่าง ๆ จากสถาบันสำหรับบริหารครูใหญ่เพื่อให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

จากคุณลักษณะของผู้บริหารที่นักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศได้ค้นคว้ารายงานไว้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอาจศึกษาได้หลายรูปแบบ เช่น บุคลิกภาพของผู้บริหาร คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คุณลักษณะของหัวหน้างาน

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งทั้งนักวิชาการต่างก็ลงความเห็น
ว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะที่พึงประสงค์หลาย ๆ อย่างประกอบกัน ในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษา
ถึงลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ตามแนวการศึกษาของ พันธ์ หันนาคินทร์ อภิรมย์
ฉนกร และแมกนุสัน คือลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้าน
วิชาชีพและส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยจะศึกษาในหัวข้อย่อยของแต่ละลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล

- ด้านร่างกายและจิตใจ
- ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์
- ด้านความเป็นผู้นำ

2. ลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่

- ระดับความรู้และประสบการณ์
- ความรู้ด้านวิชาชีพ
- ความรู้ความสามารถด้านปฏิบัติงาน

ดังผลการศึกษานักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ ต่อไปนี้

ลักษณะส่วนบุคคล

พันธ์ หันนาคินทร์ (2513 : 45-47) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ที่
เกี่ยวกับคุณสมบัติที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลว่า บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ
ดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนัก ต้องอาศัยความอดทนทั้งกายและใจอยู่
ตลอดเวลา ดังนั้นคุณสมบัติประการแรกที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งสักเพียงไร
ถ้าสุขภาพไม่ดีความเก่งนั้นก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพ
ใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดีเป็นหลักประกันประการแรกในการทำงานนั้น ๆ ทั้งสิ้น
2. ความเฉลียวฉลาด หากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาดก็ย่อมเป็นเครื่องเล่น
ของลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็คงทำด้วยความลำบาก
3. มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ ถ้าครูใหญ่มีอารมณ์ไม่มั่นคงก็ต้องบริหารงาน
ด้วยอารมณ์มากกว่าด้วยหลักการและเหตุผล トラบิตที่ครูใหญ่บริหารด้วยอารมณ์ทรานนั้นความสัมพันธ์

ระหว่างครูใหญ่กับผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นตัวดีได้ยาก ผลก็คือความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน

4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง ครูใหญ่เป็นผู้นำไม่เฉพาะแต่ในโรงเรียน แต่ยังเป็นผู้นำในชุมชนอีกด้วย จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความประพฤติดี สมกับเป็นผู้ที่ดำเนินการให้การศึกษากับบุคคลในชุมชนนั้น ๆ

5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูด ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าครูใหญ่ต้องเป็นนักพูดโน้มน้าวจิตใจอย่างเชี่ยวชาญ (ถ้าเป็นไปได้ก็ยิ่งดี) แต่อย่างน้อยที่สุด ครูใหญ่ต้องสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจความคิดของตนเองได้โดยไม่คลาดเคลื่อนจากที่ตั้งใจไว้

6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว การรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่ทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือ และน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล 3 ประการตามลำดับ คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านร่างกายและจิตใจ ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ

ด้านร่างกายและจิตใจ

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2524 : 26) กล่าวถึงคุณลักษณะทางด้านจิตใจของผู้บริหารว่า ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวุฒิภาวะสูง คือมีอารมณ์และจิตใจเป็นผู้ใหญ่ มีพลังจิตสูงมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำงาน

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2518 : 5) กล่าวถึงความหมายของสุขภาพจิตไว้ว่า "หมายถึงสภาพความสมบูรณ์ทางจิตใจของมนุษย์ ซึ่งจะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข ไม่มีอาการของโรคจิตหรือโรคประสาท หรือพฤติกรรมผิดปกติตลอดจนการปรับตัวในสังคมได้อย่างเป็นสุข" ผู้บริหารที่มีสุขภาพจิตดีก็จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างราบรื่นและช่วยให้มีวินิจฉัยที่ดี

สุชาติ โสมประนูน (2519 : 151-152) กล่าวถึงลักษณะของผู้มีสุขภาพจิตที่ดีว่ามีอยู่ 2 ประการ คือ

1. เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจตนเองได้ดี เช่น ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ สามารถยอมรับความผิดหวังได้อย่างกล้าหาญ มีใจกว้างพอที่จะยอมรับและเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น เป็นต้น

2. เป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับความจริงแห่งชีวิตได้ดี เช่น มีความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับตนเอง สามารถปรับปรุงสิ่งแวดล้อมให้ดีขึ้นเสมอถ้ามีเวลาและโอกาสพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาชีวิต

อุทัย หิรัญโต (2520 : 14) มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า คุณสมบัติทางด้านจิตใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่เป็หัวหน้าคนในทุกวงการและได้อ้างทัศนะของพระยาสุนทรพิพิธ ที่ได้กล่าวไว้ว่า "หัวหน้าคนควรเป็นผู้ที่มีใจรักการปกครอง ใจกล้า ยอมเสียสละ กล้ารับผิดชอบ รู้จักใจคนอื่น มีเมตตากรุณา มีความยุติธรรมและเด็ดขาด"

สุโท เจริญสุข (2520 : 52) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่ดี นอกจากจะมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมตามที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องมีสุขภาพจิตที่ดีด้วย และได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบุคคลที่มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ไว้ ดังนี้

1. มีอนามัยดี ไม่เจ็บป่วยหรือพิการ
2. มีจิตใจเข้มแข็ง อคทน กล้าสู้ ไม่ท้อแท้
3. มีอาการพฤติกรรมปราศจากโรคประสาท
4. มีความมั่นใจตนเอง มีเหตุผล
5. มีความพอใจในตนเอง สุขใจในอาชีพ
6. อยู่ร่วมกับคนอื่นได้ดี ไม่เบียดเบียนชีวิต
7. อยู่ในขอบข่ายของศีลธรรม และกฎหมาย
8. เข้าใจ และรู้จักตัวเองดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 195) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านร่างกายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเรื่อง

1. เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อคทน
2. เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นเพื่อเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้
3. ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานได้มาก

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา อีระกุล (2523 : 76) ได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านสุขภาพทางกายและจิตของผู้บริหารไว้ว่า สุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพจิต (Mental Health) จะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

จะเห็นได้ว่าร่างกายและจิตใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นยิ่งอย่างหนึ่ง สำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะร่างกายและจิตใจย่อมมีผลต่อพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกไม่มากนักน้อย และเมื่อผู้บริหารแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกไปก็ย่อมจะมีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิดทัศนคติ ตลอดจนสภาพงานที่ผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นจะมีต่อผู้บริหาร

ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์

เดวิส (Davis 1962 : 4-5) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "หมายถึงบูรณาการของคนในสภาพการทำงาน ซึ่งจงใจให้เขาร่วมกันผลิต ร่วมกันทำ โดยสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ จิตใจ และความพึงพอใจในสังคม อรุณ รักธรรม (2522 : 39-40) กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "เป็นความเกี่ยวพันระหว่างคนหลาย ๆ คน กลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม องค์กรหลาย ๆ องค์กร ในวัฒนธรรมหนึ่งกับอีกวัฒนธรรมหนึ่ง"

ธรรมรส โชติคุณุช (2519 : 9) กล่าวโดยสรุปว่า มนุษยสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับเรื่องสำคัญอยู่ 4 เรื่องคือ

1. พฤติกรรมของคน อันจะก่อให้เกิดความผาสุกในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน ได้ดียิ่งขึ้น

2. การจงใจ อันเป็นแรงกระตุ้นและเป็นพลังจงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่ออำนวยความสะดวกและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มปฏิบัติงาน อันเกิดขึ้นจากการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคลหรือบุคคลกับหน่วยงาน

จึงพอจะกล่าวได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะของการนำหรือกระตุ้นให้บุคคลเต็มใจที่จะร่วมมือกันในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนต่างก็ได้รับความพึงพอใจทั้งทางเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมโดยทั่วถึงกัน

เสนาะ ดิยาวี (2520 : 99-101) ได้ให้แนวคิดในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในที่ทำงานสำหรับผู้บริหารโดยทั่วไปไว้ว่า จะต้องละเว้นการถกเถียงปัญหาใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน ควรหาโอกาสที่จะได้พูดจาและพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราวเป็นการส่วนตัว ไม่ทำตัวเป็นบุคคลที่ให้สัญญาณง่ายจนเกินไป ไม่วิจารณ์ผลงานหรือคำพูดของผู้อื่นลับหลัง

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีก็ควรจะพูดชมเชยทั้งต่อหน้าหรือลับหลัง เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาระบายความในใจออกมาบ้าง ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนไม่ทำตนสนิทสนมกับคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งจนเกินไป และมีการมอบหมายงานให้เหมาะกับคน

স্যนต์ จันทรวิภาสวงศ์ (2520 : 11-17) กล่าวว่า การจะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะต้องถึงพร้อมด้วย 2 แนวทาง คือ การเรียนรู้ทำความเข้าใจคนอื่น และการเรียนรู้ทำความเข้าใจและปรับปรุงตนเอง แล้วปรับสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ทั้งสองแนวทางเข้าด้วยกัน พร้อมกันนี้ก็ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลิกการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไว้หลายประการ เช่น ต้องมีความจริงจังและจริงใจ ช่างสังเกตและรอบรู้สถานการณ์ ไม่ถือตัว ลิมตัว เย่อหยิ่งหรือดูถูกคน รู้หลักการของการสื่อสาร พูดเป็นไมใช่แต่พูดได้ ออกคำสั่งเป็น ดีและชมคนเป็น เป็นผู้ใหญ่ทั้งอารมณ์และจิตใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือวางแผนการทำงาน มีน้ำใจยุติธรรม ว่าง่าย อยู่เสมอ ทำตัวให้เป็นที่น่าศรัทธา เชื่อมมั่นในความสามารถของคนอื่น ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีเป็นนักปรึกษาที่ดีมีจรรยาบรรณในการเก็บความลับ เป็นต้น

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2523 : 252) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะค่านิยมมนุษยสัมพันธ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารว่าประกอบด้วย

1. โบทน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส
2. การวางตนอย่างสม่ำเสมอหรือมีความเสมอต้นเสมอปลายในทุกกรณี
3. รู้จักยกย่องชมเชยผู้อื่นอย่างจริงใจในโอกาสที่เหมาะสม
4. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น

อย่างเต็มที่

5. สามารถปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. เป็นบุคคลที่เปิดเผยมุขตรงไปตรงมา เข้าใจง่ายและรู้จักรักษามลประโยชน์

ของส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว

7. เป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป

สรุปได้ว่าความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อคนอื่น เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรในหน่วยงานของตนและบางครั้งก็จะต้องประสานสัมพันธ์กับชุมชน ลักษณะทางสังคมและมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร อย่างไรก็ตามก็ดีลักษณะทางสังคมมิได้หมายถึงเฉพาะการมีสถานะทางสังคม

แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะรวมไปถึงลักษณะอื่น ๆ ที่บุคคลพึงประพฤติปฏิบัติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมเป็นต้นว่า การประพฤตินั้นเป็นพลเมืองดี รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมในโอกาสอันควร เป็นต้น

ด้านความเป็นผู้นำ

ในทุกสังคมไม่ว่าจะเป็นสังคมขนาดใหญ่หรือสังคมขนาดเล็กย่อมประกอบไปด้วยผู้นำเสมอ องค์การบริหารทุกระดับจึงต้องมีผู้นำลั่นกันไป ลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นแบบเฉพาะอย่างหนึ่งของการมีอำนาจ ซึ่งจะส่งอิทธิพลไปถึงพฤติกรรมของคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มนั้น ๆ และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการทำงานของกลุ่มอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จหรือความเสื่อมของกลุ่มโดยส่วนรวมได้ ภิญโญ สาธ (2516 : 153) เห็นว่าผู้นำและผู้บริหารอาจจะเป็นคนเดียวกันหรือคนละคนก็ได้ ซึ่งหากผู้นำและผู้บริหารเป็นคนเดียวกันก็จะทำให้กิจการขององค์การหรือสถาบันนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้า

ภิญโญ สาธ (2516 : 154) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า "ผู้นำ" ไว้ว่า "ผู้นำ คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้"

อรุณ รักธรรม (2522 : 187) ให้ความหมายผู้นำในเชิงพิจารณาแหล่งที่ได้มาว่า "ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคัดเลือกขึ้นเป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้"

ภิญโญ สาธ (2523 : 344) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า "ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้"

ส่วนเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 4) ให้ความหมายของผู้นำทางการศึกษา โดยกล่าวว่า "ผู้นำทางการศึกษา หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นเหตุให้ทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้ก้าวไปสู่จุดหมายของการศึกษา ซึ่งเป็นที่ยอมรับของคนเหล่านั้น"

บุณชนะ อัดถากร (2520 : 5-6) เห็นด้วยกับทฤษฎีลักษณะผู้นำของ ภูเก็ต (Cecill E. Goodex) และแกสสัน (Herbert H. Gasson) โดยที่ ภูเก็ต กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเหนือคนอื่นโดยทั่วไป มีความรู้และความสนใจรอบด้าน พูดและเขียนภาษาง่าย ๆ ใฝ่มีจิตใจ ร่างกายและอารมณ์สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มอย่างสูงและตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็น มีฝีมือที่จะให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาประสานงานกันอย่างดีที่สุดในเส้นทางธุรกิจและในทางวิชาการ ส่วนทฤษฎีของแกสสัน นั้น เห็นว่าผู้นำจะต้องตัดสินใจได้รวดเร็วและแม่นยำสามารถพึ่งตนเองได้ ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติการโดยฉับพลันถือความผิดพลาดเป็นบทเรียนและแก้ไข เป็นผู้ไม่ในการผูกมิตรกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ ไม่หวั่นไหวต่ออันตราย สร้างบริหารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี เป็นผู้แทนของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงานมีอุดมการณ์ก้าวไกลและทรงคุณค่า

เทอร์รี่ (Terry 1960 : 5) มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสังคมเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างแท้จริงและจริงจัง เพื่อให้บรรลุซึ่งจุดหมายของกลุ่มมอร์เฟตและคณะ (Morphet and others 1967 : 122) ก็มีความคิดเห็นทำนองเดียวกันว่า ผู้นำ "คือผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกระทำ การแสดงพฤติกรรม ความเชื่อถือ ความรู้สึกต่อบุคคลในสังคมหรือในกลุ่ม โดยที่คนในสังคมหรือในกลุ่มต่าง ๆ ก็ยอมรับ"

ส่วน ฮาลปิน (Halpin 1966 : 27-28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้หลายทัศนะ คือ

1. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
3. ผู้นำ คือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงานดำเนินไปสู่

เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ คือผู้ซึ่งได้รับเลือกจากคนอื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ คือผู้ที่ดำรงตำแหน่งนำในหน่วยงานหรือตำแหน่งหัวหน้างาน

จึงพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่เด่นทั้งในด้านบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการ อำนวยการ จูงใจผู้ร่วมงานสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นหรือกลุ่มผู้ร่วมงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมแรงและร่วมใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำมีนักวิชาการของไทยได้ศึกษาและรายงานไว้ เช่น

ไพศาล กิจเพชร (2513 : 15) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดแต่ไม่โอวดฉลาด มีความสามารถรอบคอบ มีกำลังผลักดันภายใน ทำตนเป็นที่เชื่อถือ กล้าหาญทั้งกายและใจ มีความคิดริเริ่ม รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละ ยุติธรรม วางตัวดี กระตุ้นให้ผู้น้อยมีความภูมิใจในงานปฏิบัติงานเป็นทีมได้ และรู้จักใช้คนให้เหมาะกับงานและความสามารถ

อุทัย หิรัญโต (2523 : 15-18) ให้ความเห็นว่า การบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น บุคคลที่จะเป็นหัวหน้าคนจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ บุคลิกภาพที่เด่นเป็นพิเศษ มีไหว้แต่อำนาจบงการ หากแต่ต้องทำให้บุคคลอื่นรู้จักตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นหัวหน้าคนควรมีคุณสมบัติอันจำเป็น ดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในที่ประชุม
2. ต้องมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง และกว้างขวางพอ
3. ต้องมีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. ต้องมีความกระตือรือร้น
5. ต้องมีความอดทน มานะ บากบั่น
6. ต้องมีความแข็งแกร่งทางกายและจิตใจ
7. ต้องมีความเด็ดขาด
8. ต้องมีน้ำใจเยือกเย็น และถ่อมตัว

ชลอ ธรรมศิริ (2518 : 22) ได้สรุปความคิดเห็นที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำหลังจากที่ได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้นำของกลุ่มต่าง ๆ ว่า มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือมีความเฉลียวฉลาด มีการศึกษาดี การสังคมดี ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความอดทนไม่ทอดถอย มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ มีความนึกคิดและอารมณ์เป็นผู้ใหญ่ เช่น มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน เป็นต้น

อรุณ รักธรรม (2522 : 187-188) กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพว่าจะต้องสามารถกำกับ หรือสั่งอิทธิพลให้คนทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ด้วยความพอใจ ภาวะผู้นำนั้นจึงเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารงาน เพราะผู้นำนั้นเปรียบประดุจดวงประทีปของหน่วยงานเป็นสัญลักษณ์ เป็นตัวแทนของหน่วยงานและเป็นจุดรวมพลังของทุกคนใน

หน่วยงานนั้น

ส่วนภิญโญ สาธร (2523 : 352-354) กล่าวว่า ในการบริหารงานในสังคมไทย นั้น ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์และ

เวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคทุกคน
5. ซื่อสัตย์ สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศ เวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
10. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
11. เอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้า หรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้จักวิธีปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับชนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและขยันชม
20. ไม่ดูต่ำหรือว่ากล่าวพรูสวาทใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น รู้จังหวะเหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เยาว์
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งจะก่อให้เกิดสังกรรมภัยแก่ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจ
30. รู้จักสร้างสรรค์และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

นอกจากนี้ลักษณะของผู้นำได้นำนักวิชาการของต่างประเทศได้ศึกษาและรายงานไว้ เช่น

ออร์ดเวย์ (Ordway 1955 : 81) กล่าวถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับ ผู้ที่จะเป็นผู้นำในหน่วยงานไว้ว่า จะต้องมีความเข้มแข็งทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของหน่วยงาน มีความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความเฉลียวฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

สเปน (Spain. 1956 : 19) ได้กล่าวถึงผู้นำ โดยเน้นลักษณะส่วนตัวในการเป็น ผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบ
2. มีความกระตือรือร้น
3. มีความรู้กว้างขวาง
4. มีความเป็นมิตร
5. มีความรักและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6. มีความมั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

ฟาโยล (Fayol. 1971 : 7) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำที่ดีจะต้องมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง
2. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีสุขภาพจิตที่ดี กล่าวคือ มีความสามารถที่จะเข้าใจเรียนรู้

และปรับตัวได้

3. ผู้นำที่ดีจะต้องมีศีลธรรมจรรยา
4. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีการศึกษา

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเข้าใจในระเบียบวิธีการและการปฏิบัติงาน
6. ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง

สตัดท์และคณะ (Stadt. 1973 : 49-53) ได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีสำนึกในมาตรฐานการทำงาน เป็นที่พึ่งของคนอื่น มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ มีวินัยในตนเอง มีมโนภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อความคิด สุขภาพดี และมีสติปัญญาสูง

และสตัดท์ (Stadt. 1973 : 49-53) ได้สรุปลักษณะผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คำมั่นถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความ
10. มีสุขภาพดีและแข็งแรง
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
13. มีความสามารถในการจัดรูปร่างงาน

สตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 7-16) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับ

บุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ โดยจำแนกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้
 1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 เขาวินัยดี มีความคิด อ่านเฉียบแหลม
- 1.2 นิยมรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่านติดตามความก้าวหน้าของวิชาการ

หรือวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง

1.3 เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอ หรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหารือได้

1.4 ชอบกิจกรรมและงานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมสังคมกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้นโดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี

1.5 ฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะพอเลี้ยงตัวเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่มีหนี้สินหรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งในสังคมด้อยลง

ส่วนปริมาณของคุณภาพ คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญของหัวหน้างาน ขึ้นอยู่กับสภาพของงานที่บริหารอยู่เป็นสำคัญ

2. บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยัน จากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่องพบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับทุกคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้ที่มีมารยาทสังคมดี

2.2 ความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีจินตนาการ ที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

2.3 ความอดทนทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้ อดทนต่อปัญหาโดยไม่เสียดายกำลังใจ

2.4 รู้วิธีทำงาน รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้าง ทำให้งานเสร็จได้เร็วและมีคุณภาพ

2.5 ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและเมื่อจำเป็นต้องชี้แจงเหตุผลก็สามารถทำได้ โดยมีหลักฐานอ้างอิง

2.6 ความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไวและสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องและแม่นยำ

2.7 ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น

2.8 เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ หรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในทางที่ดี

2.9 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่ น่าสนใจ

2.10 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้มีความสามารถในการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ กระตือรือร้น เข้าใจง่าย สละสลวย นุ่มนวล

นอกจาก 10 ข้อดังกล่าวแล้วยังได้พบว่าสิ่งจำเป็นบางประการสำหรับ บุคลิกลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ ซื่อสัตย์และยุติธรรม

ดอลล์ (Doll 1978 : 153-155) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะ ดังนี้

1. เอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกในกลุ่มมิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองในฐานะที่เป็นคนมีจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. กระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง
3. ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มีได้หมายความว่าถึงแต่เพียงว่า ผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของของผู้นำ จะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์ของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก
4. เป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงานภารโรง ซึ่งต่างก็ต้องการความช่วยเหลือ เมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม
5. ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้
6. มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรมีความรู้รอบทางวิชาการเป็นอย่างดี
7. สนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตน ผู้นำจำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี รับผิดชอบความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ไม่ยาก

สรุปได้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารโรงเรียนเพราะความเป็นผู้นำจะส่งอิทธิพลให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทความสามารถและทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความพึงพอใจ ผู้นำจึงเป็นเหมือนสัญลักษณ์หรือตัวแทนของหน่วยงานและเป็นจุดรวมพลังของทุกคนในหน่วยงานนั้น

ลักษณะด้านวิชาชีพ

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 47-49) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ที่เกี่ยวกับคุณสมบัติทางวิชาชีพว่า ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง คุณสมบัติทางวิชาชีพเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับครูใหญ่ คุณสมบัติทางวิชาชีพของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ทั้งนี้มีได้หมายความว่า ครูใหญ่ต้องรู้ดีหมดทุกวิชา แต่ครูใหญ่ต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุมตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครูให้กระทำได้โดยไม่มีผิดพลาด

1.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมหรือมัธยม วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะนำ การจัดหลักสูตรและหลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึง ระดับปริญญาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่นำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร ในด้านประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ การได้ผ่านงานมา ย่อมมีความรอบรู้มากกว่า คนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนงานประจำหรืองานปกครองต้องการเวลาสำหรับทำความเข้าใจ ทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อยประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น อย่างไรก็ตามประสบการณ์อย่างเดียวไม่พอ ผู้ที่เคยเห็นเขาทำงานโดยไม่ทราบหลักการสิ่งที่จะได้จากประสบการณ์ก็คือ การทำตามที่ได้เห็น แต่บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชาและประสบการณ์ย่อมเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาควรก้าวหน้าไปในทางที่ดี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ครูใหญ่อาจกระทำ เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น การอ่านหนังสือนิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน การประชุมทางวิชาการ การฟัง

ปาฐกถา การไปดูโรงเรียนอื่นที่อาจมีจุดเด่นคนละอย่างพอที่จะนำมาใช้ได้ การเขียนบทความ ในการเขียนบทความทำให้ต้องค้นคว้า อ่านหนังสือมากยิ่งขึ้นเป็นเครื่องมืออันดีที่ทำให้ครูใหญ่ ได้ทั้งอ่านและเขียนแสดงความคิดออกมาเป็นตัวอักษร

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาถึงคุณลักษณะด้านวิชาชีพ 3 ประการ ตามลำดับคือความรู้ และประสบการณ์ ความรู้ด้านวิชาชีพ และความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติงาน

ด้านความรู้และประสบการณ์

ความรู้และประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร ดังจะเห็นได้จากการที่ กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พ.ศ.2517 (สำนักงาน การประถมศึกษาแห่งชาติ 2518 : 23) ได้ระบุถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ในด้านความรู้และ ประสบการณ์ว่า ครูใหญ่ควรมีวุฒิไม่ต่ำกว่าอนุปริญญาและมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือไม่น้อยกว่า 3 ปีสำหรับผู้ผ่านการศึกษาอบรมด้านบริหารโรงเรียนมาโดย เฉพาะ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293-296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับ ความสำเร็จของผู้บริหารที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพว่า พื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับธุรกิจได้ ผู้บริหาร ที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วิมจฉัยสังการ วางแผน เพื่อจะได้เลือกวิธีการอย่างถูกต้อง และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน ต้องมีความ สามารถทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร

วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา อีระกุล (2523 : 76) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหาร โรงเรียนที่เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ว่า ความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
2. ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
3. ความรู้เท่าทันเหตุการณ์
4. ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2524 : 251-252) มีความคิดเห็นเช่นเดียวกันว่า ความรู้ และประสบการณ์เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน พร้อมทั้งได้แยกความรู้และประสบการณ์ ที่ผู้บริหารควรมีออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางวิชาชีพและความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระดับการศึกษา และระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน

แคทซ์ (Katz, 1955 : 33-42) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับว่า จะประกอบด้วย 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิค หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถใน กิจการพิเศษเฉพาะอย่างลึกซึ้ง คือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลาย ๆ ด้านอย่างแท้จริง ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่างได้

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่มเพื่อประสิทธิภาพของ องค์การ

3. ทักษะด้านความรู้ คือผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ อย่าง กว้างขวาง มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ และรอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง

สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่เกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร โรงเรียนเพราะผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องรอบรู้ทั้งที่เป็นความรู้ทั่วไปกว้าง ๆ และความรู้ที่ ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง ทั้งความรู้และประสบการณ์จะมีความสัมพันธ์กับระดับของผู้บริหาร กล่าวคือ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าไรก็ยิ่งต้องการความรู้และประสบการณ์ทั่วไปมากขึ้นเท่านั้น

ความรู้ด้านวิชาชีพ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (ม.ป.ป. : 12-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของ ผู้บริหารไว้ โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาความรู้ไปสู่วิชาชีพ 3 อย่าง คือ

116426873

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม

2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหนังสือหรือการร่วมอภิปราย

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพ ภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิกลักษณะ ท่าทางที่แสดงออก อุทุมการ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่ด้วย

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 6) มีความเห็นคล้ายคลึงกับพงษ์ บุญจิตราวุฒย์ โดยเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารนั้น ควรพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น

1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์

1.2 ความรู้ที่เหมาะสมกับความคิด

1.3 ความรู้ในทางวิชาชีพ

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหาร เช่น ระยะเวลาที่เรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในวิชาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษา ในแง่ของความรู้และประสบการณ์คือ วุฒิทางการศึกษา เพราะวุฒิทางการศึกษาเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น สังคมไทยมักจะยอมรับผู้มีระดับการศึกษา หรือวุฒิการศึกษาสูง ระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ในการบุกเบิกไปสู่ตำแหน่งการเป็นผู้นำในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจะจบจากสาขาอะไร มหาวิทยาลัยไทย ประเทศใด สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอในการทำ พูด เสนอความคิดเห็นและมักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

จากการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของนิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 (2523 : 30-31) ได้กล่าวถึงความรู้ ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาไทยไว้ สรุปได้ดังนี้

1. ภูมิทางการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีวุฒิทางการศึกษาสูงพอ อย่างน้อยที่สุดควรจะมีวุฒิปริญญาตรี

2. ความรู้ทางด้านบริหารการศึกษาของผู้บริหาร ได้แก่ มีความรู้และทักษะในหน้าที่ อย่างกว้างขวาง เช่น

2.1 ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะทางคดีนิยม ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

2.2 ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ อุตสาหกรรมการเงิน และการบริหารกิจการนักเรียน

2.3 ความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการศึกษา ต้องดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาลและอยู่ในความควบคุมดูแลของรัฐบาล

ธรรมรส โชตฤกษ์ (2524 : 82-83) ได้กล่าวถึงการคัดเลือกลักษณะและคุณสมบัติ ว่า การคัดเลือกบุคคลเพื่อให้ได้ลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ปัจจุบันนี้ประมาณ 90% มีการสัมภาษณ์ การคัดเลือกบุคคลก็มุ่งศึกษารายละเอียดแต่ละบุคคลคือ

1. ร่างกาย เช่น รูปร่าง หน้าตา สุขภาพ ความสูง การเดิน การแต่งกาย
2. ความรู้ เช่น ความรู้ทางวิชาสามัญ วิชาชีพ ความรู้พิเศษ และประสบการณ์

ในการทำงาน

3. เชี่ยว เช่น ความเฉลียวฉลาด ไหวพริบ และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

4. ความสนใจ เช่น ความสนใจทางการเมือง การกีฬา งานอดิเรก วิชาการที่ตนเองได้เล่าเรียนมา

5. นิสัยใจคอ เช่น โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โมโหจนเฉียว สุขุมรอบคอบ

จึงสรุปได้ว่าคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับความรู้ด้านวิชาชีพมีความจำเป็นต่อผู้บริหารโรงเรียน เพราะความรู้ด้านวิชาชีพทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความคล่องตัวเชื่อมั่นในตนเอง สามารถคาดการณ์และมองเห็นปัญหาในอาชีพได้ตลอด กล่าวคือสนใจอย่างถูกต้องโดยจับไว อันจะนำไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพขั้นสูงต่อไปอีก ทั้งนี้เนื่องจากเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าผู้มีความรู้ในอาชีพมากกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ ได้มากกว่า



ความรู้ความสามารถด้านการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2522 : 115) ได้กล่าวว่าการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานจำเป็นจะต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์

ศาสตร์ คือ สาระที่เป็นความจริง สามารถพิสูจน์ได้ ซึ่งจะได้มาจากการศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีการทำงานและลำดับขั้นตอนต่าง ๆ

ศิลป์ คือ การนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคน สภาพการณ์ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตความจำกัดทางทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 293-296) มีความเห็นว่าความสามารถและทักษะต่าง ๆ ของผู้นำที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็นข้อใหญ่ ๆ 4 ข้อ ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ การวางแผน เพื่อจะได้พิจารณาในการเลือกวิธีการที่ถูกต้อง เพราะการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทางด้านเทคนิคและกลวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาได้เท่า ๆ กับต้องมีความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพของสมอง ความสามารถทางสติปัญญาและคุณภาพสมองเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญสำหรับผู้นำต่อหน้าที่ผู้บริหาร อาจแยกพิจารณา ดังนี้

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา กระบวนการติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่ง ทั้งในระบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพราะความสามารถทางด้านภาษาของผู้บริหาร ทำให้ลดความผิดพลาดในเรื่องการติดต่อสื่อสาร

2.2 ความสามารถด้านเหตุผล ความมีเหตุผลเป็นสิ่งสำคัญของนักบริหารทำให้นักบริหาร สามารถที่จะหาเหตุผลจากสาเหตุต่าง ๆ และสามารถที่จะแปลความหมายของสิ่งที่จะเป็นสัญลักษณ์ได้

2.3 ความสามารถจดจำ เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองและความสามารถที่จะนำมาปฏิบัติได้และเป็นบุคลิกภาพที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร

2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป เป็นความสามารถในทางการเรียนรู้ การรวบรวมและแยกแยะปัญหา สรุปปัญหาต่าง ๆ ได้

2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย เป็นความสามารถที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้อง ชั่งใจ ใคร่ครวญเกี่ยวกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนและความ ต้องการของผู้ร่วมงานและประชาชน

2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ นักบริหารจะต้องมีความสามารถในการ ยืดหยุ่นต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น ความสามารถในการยืดหยุ่น จะทำให้สามารถเข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ดี

3. คุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์ เพราะผู้มีร่างกายสมบูรณ์ จะมีสุขภาพจิตดี ผู้บริหารที่สุขภาพดีจะเป็นคุณลักษณะที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นให้ยอมรับนับถือว่าเป็นผู้ เข้มแข็ง อดทน จะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและนำหมู่คณะได้

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ องค์ประกอบด้านนี้ ผู้บริหารจะเป็นแรงจูงใจให้ ผู้อื่นให้ความร่วมมือและยอมรับนับถือ ปัจจัยสำคัญของบุคลิกภาพของนักบริหารคือความเชื่อมั่นใน ตนเอง ความเป็นผู้บรรลุภาวะทางอารมณ์และความรับผิดชอบ

ส่วนวิจิตร วุฒบางกูร (2523 : 79-80) กล่าวว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้

1. มีพื้นความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน ความรู้และประสบการณ์จะ ทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหาร ที่มีพื้นความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ จะสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงาน ทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับ ธรรมชาติของงานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และ วิจัยเป็นอย่างดี

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียนและรายงาน ทั้งในหน่วยงานและในที่ สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี คือ ความสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและลักษณะของ งานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา เลื่อมใสและภาคภูมิใจมากที่สุด

จึงสรุปได้ว่าความรู้ความสามารถด้านปฏิบัติงานที่มีในผู้บริหารคนใดย่อมแสดงถึงความ

เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนย่อมมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ การวางแผนในทางเลือกที่ถูกต้องเพราะผู้บริหารจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการตลอดเวลาอีกทั้งการวินิจฉัยสั่งการเป็นพฤติกรรมที่ต้องมีการวิเคราะห์ทางเลือกในการปฏิบัติการมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทำให้การวินิจฉัยสั่งการถูกต้อง ฉับไวและเฉียบแหลมยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่

- ระดับความรู้และประสบการณ์
- ความรู้ด้านวิชาชีพ
- ความรู้ความสามารถด้านปฏิบัติงาน

2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

- ด้านร่างกายและจิตใจ
- ด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์
- ด้านความเป็นผู้นำ

คุณลักษณะดังกล่าวควรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมจึงจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคนที่จะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนประณตศึกษากับการพัฒนาชนบทยากจน

ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพและยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบท เป็นนโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก การที่รัฐบาลเน้นในเรื่องนี้เพราะเห็นว่า ถ้าชนบทไม่สามารถพัฒนาไปได้ การพัฒนาประเทศโดยส่วนรวมก็ไม่สามารถพัฒนาไปได้เช่นกัน สำนักงานคณะกรรมการการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2525 : 1) เมื่อพิจารณาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525 - 2529) แล้วจะเห็นได้ว่า แผนงานและโครงการพัฒนาชนบททุกรูปแบบได้มุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาความยากจนในระดับพื้นฐาน โดยมุ่งให้ความสำคัญที่กิจกรรมในระดับล่าง คือระดับตำบลและหมู่บ้าน ซึ่งมีสภาพตำบลเป็นองค์การสำคัญในการรองรับแผนพัฒนาต่าง ๆ เหล่านี้ แผนพัฒนาชนบทยากจนในระยะยาวของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 5 (2525 : 8-9) เมื่อพิจารณาโครงสร้างของสภาตำบลตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ราชกิจจานุเบกษา (2513 : 190) สภาตำบลทำงานในรูปของคณะกรรมการ โดยมีปลัดอำเภอหรือพัฒนาการซึ่งนายอำเภอแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำและมีครูใหญ่ของโรงเรียนในเขตตำบลนั้นเป็นเลขานุการสภาตำบล ซึ่งทั้งที่ปรึกษาและเลขานุการนี้จะมีสิทธิออกเสียงในการประชุมเพื่อพิจารณาจัดทำโครงการหรือการอนุมัติให้กระทำการใด ๆ ก็ตาม ดังนั้นมติในการอนุมัติและการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับคะแนนเสียงของของผู้ใหญ่บ้านทุกหมู่บ้าน แพทย์ประจำตำบลซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งราษฎรเลือกตั้งขึ้นหมู่บ้านละ 1 คน โดยมีกำนันเป็นประธาน ซึ่งถ้าในกรณีการลงมติใด ๆ ที่มีคะแนนเสียงเท่ากันกำนันจะเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด แม้ว่าตามโครงสร้างของสภาตำบลได้ระบุอย่างชัดเจนว่า ครูใหญ่ของโรงเรียนในเขตตำบลนั้นเป็นเลขานุการสภาตำบลไม่มีสิทธิออกเสียงในการประชุมแต่ก็นับเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในสภาตำบลที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการพัฒนาชนบทประเภทต่าง ๆ ที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ให้ถึงมือประชาชน จากข้อสังเกตของสุภางค์ จันทวานิช (2524 : 34) ที่มีต่อครูใหญ่ที่เป็นเลขานุการสภาตำบลต่าง ๆ สรุปได้ว่า ในองค์ประกอบของสภาตำบล ครูใหญ่คือผู้มีการศึกษาดีที่สุด อ่านออกเขียนได้มากที่สุด และเหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้เขียนเค้าโครงการการดำเนินงานในอนาคต เพราะเป็นเลขานุการโดยตำแหน่งด้วยในการประชุมสภาตำบลเพื่อกำหนดโครงการ การสร้างงานในชนบทที่ประชุมจะทำหน้าที่เพียงปรึกษาหารือและตัดสินใจว่าควรเสนองานใดแล้วมอบหมายให้ครูใหญ่เขียนเค้าโครงการมาบางแห่งยกให้ครูใหญ่ตัดสินใจด้วยการติดต่อกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องครูใหญ่มักได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานงานด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ จนยากที่จะหาใครแทนได้ สุภางค์ จันทวานิช (2524 : 41) ยังตั้งข้อสังเกตว่าครูใหญ่ในชนบทควรมีคุณลักษณะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับชุมชนมีใจกว้าง ตั้งใจทำงานเพื่อส่วนรวม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฐานะเบียดปฏิบัติของทางราชการ

สุภรณ์ ศรีพหล (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2526 : 299-301) ได้กล่าวถึงบทบาทของโรงเรียนที่มีต่อชุมชนว่า โรงเรียนนอกจากจะมีการกิจในด้านการศึกษาอบรมแก่เยาวชนซึ่งเป็นสมาชิกของชุมชนแล้ว ยังมีบทบาทและหน้าที่ต่อชุมชนอีกด้วย ทั้งนี้เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีชุมชนเป็นเจ้าของ โรงเรียนประถมศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โรงเรียนจึงมีบทบาทต่อชุมชนอยู่หลาย ๆ ด้าน เช่น

1. การบริการวิชาการแก่ชุมชน โรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในหลายสาขาวิชา โรงเรียนควรจัดโครงการฝึกอบรมเผยแพร่ความรู้ทั้งวิชาการ

และวิชาชีพแก่ชุมชน จัดหาวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ มาให้ความรู้แก่ชุมชน การฝึกอบรมและการบรรยายทางวิชาการแก่ชุมชนนี้โรงเรียนสามารถทำได้อย่างกว้างขวาง เช่น ฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การสาธารณสุข วัฒนธรรม ศิลปกรรม ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพของประชาชนในชุมชนให้สูงขึ้น

2. การจัดโปรแกรมการศึกษาเพื่อประชาชน โรงเรียนควรมีหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในชุมชน เป็นหลักสูตรระยะสั้นตามกลุ่มความสนใจโดยประสานงานขอความร่วมมือจากส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขอความช่วยเหลือสนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรประสบความสำเร็จและประชาชนสามารถนำความรู้ไปใช้ในการประกอบอาชีพได้ เช่น กลุ่มตัดเย็บเสื้อผ้า กลุ่มเพาะเลี้ยงพันธุ์พืชและสัตว์ เป็นต้น

3. ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาชุมชน โรงเรียนร่วมกับชุมชนจัดทำโครงการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาของอำเภอและจังหวัดตามความเหมาะสม เช่น โครงการกลุ่มบำเพ็ญประโยชน์ กลุ่มพัฒนาและดูแลสถานสาธารณสถานในชุมชน เป็นต้น

4. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน บทบาทสำคัญอีกประการหนึ่งของโรงเรียนคือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โรงเรียนจะต้องหาวิธีนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ร่วมดำเนินกิจกรรม แสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในการจัดโรงเรียนในทำนองเดียวกันโรงเรียนก็ต้องให้ความช่วยเหลือส่งเสริมความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพและให้บริการต่าง ๆ แก่ประชาชนในชุมชนเช่นเดียวกัน

5. การเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชน โรงเรียนเป็นสถาบันหรือองค์การบริการสังคมและชุมชน สังคมและชุมชนมอบหมายให้โรงเรียนเป็นสถาบันอบรมสั่งสอนเยาวชนให้ออกไปเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน เมื่อประชาชนในชุมชนมอบความไว้วางใจแก่โรงเรียนเช่นนี้ โรงเรียนจึงต้องมีบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีในชุมชน สมาชิกของโรงเรียนซึ่งได้แก่ครู อาจารย์ เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ และนักเรียน จึงควรปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบประเพณีอันดีงามสมกับที่ได้ชื่อว่าโรงเรียนเป็นสถาบันหลักที่เป็นแบบอย่างอันดีในชุมชน

จึงสรุปได้ว่า โรงเรียนในชนบทมีบทบาทต่อชุมชนทั้งในด้านวิชาการ วิชาชีพตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในฐานะที่เป็นหัวหน้าสถานศึกษานโยบายต่าง ๆ ของทางราชการจะได้รับการปฏิบัติหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น โรงเรียนจึงเป็นหน่วยราชการที่เล็กที่สุดที่สามารถสนองตอบนโยบายของทางราชการได้เป็นอย่างดีจากความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพและยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในชนบทที่เป็น

นโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอย่างมากสืบเนื่องกันมา การที่รัฐบาลเน้นในเรื่องนี้เพราะเห็นว่าถ้าชนบทไม่สามารถพัฒนาไปไ้การพัฒนาประเทศก็ไม้อาจพัฒนาไปได้เช่นกัน

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขั้นข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาในการพัฒนาชนบทยากจน

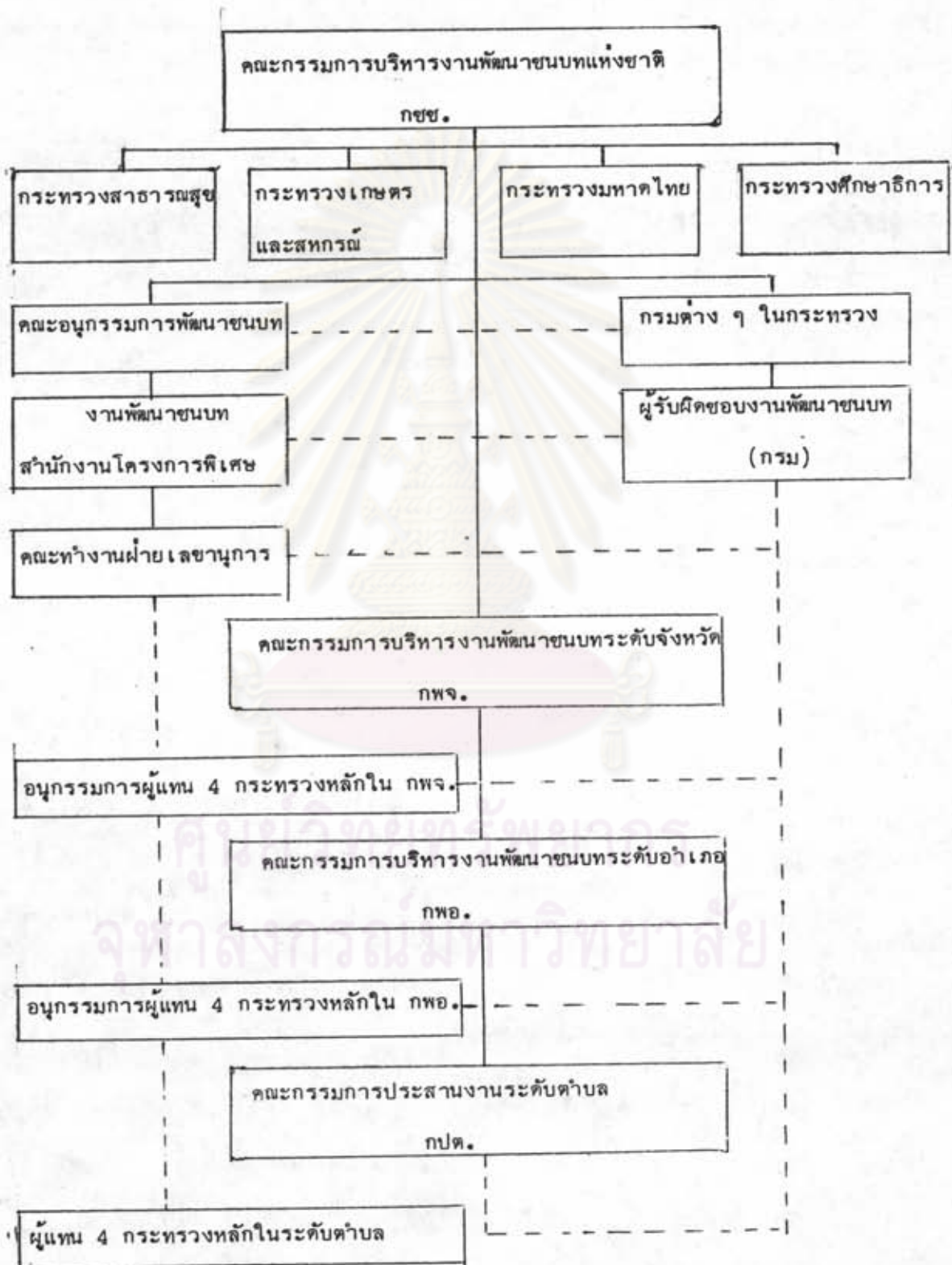
แผนพัฒนาชนบทพื้นที่ยากจนซึ่งรัฐบาลได้เริ่มต้นขึ้น เป็นการสร้างความตื่นตัวให้แก่ผู้ที่อยู่ในขบวนการของการพัฒนาชนบทอย่างสูงทั้งในกลุ่มประชาชนที่จะเป็นผู้รับผลประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนาและข้าราชการซึ่งจะเป็นผู้นำผลการพัฒนาไปสู่ประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2525 : บทนำ) ได้สรุปแผนพัฒนาชนบทยากจนไว้ว่า เจตนารมณ์หลักของแผนพัฒนาชนบทพื้นที่ยากจนไม่เพียงแต่จะมุ่งแก้ปัญหาความยากจนในชนบทซึ่งเป็นวัตถุประสงค์สำคัญที่สุดแต่เพียงประการเดียวเท่านั้น ยังมีจุดมุ่งหมายที่จะเป็นจุดเริ่มต้นปฏิบัติตามหลักการบริหารการพัฒนาชนบทแนวใหม่อีกด้วย หลักการที่สำคัญก็คือ การผิงกำลังในทุกระดับตั้งแต่ตำบล อำเภอ จังหวัด จนถึงระดับกระทรวงของ 4 กระทรวงหลักที่มีหน้าที่โดยตรงต่อการพัฒนาชนบท ได้แก่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้เกิดพลังในการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง ขณะเดียวกันก็เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่ต้นไปจนถึงการดูแลรักษาเมื่อโครงการพัฒนาแล้วเสร็จ ซึ่งเมื่อทำแล้วก็จะเกิดพลังในการพัฒนาชนบทมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแต่ละกระทรวงแต่ละกรมต่างฝ่ายต่างทำโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนพัฒนาชนบทยากจนตามแนวใหม่หลาย ๆ วิธีการจะไม่เคยมีการปฏิบัติกันมาก่อน นอกจากนี้แผนนี้ยังมุ่งดำเนินการในลักษณะรวมกำลังกันทั้งส่วนราชการและประชาชนซึ่งประกอบด้วยผู้คนจำนวนมากจึงทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคขึ้นเนื่องจากระดับความเข้าใจของคนในส่วนต่าง ๆ ไม่เท่าเทียมกัน ปัญหาต่าง ๆ สามารถที่จะแก้ไขได้ด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจและประสานงานร่วมกันให้มากขึ้น

โครงการพัฒนาชนบทยากจนได้มีผู้แทนจาก 4 กระทรวงหลัก ร่วมดำเนินการตั้งแต่การวางโครงการประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้ผลการดำเนินการตกถึงมือประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุดดังจะเห็นได้จากโครงสร้างการบริหารงานพัฒนาชนบท สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2524 : 16) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารงานพัฒนาชนบท



— สายการสั่งงาน

..... สายการประสานงาน

อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคอยู่มาก สำนักงานคณะกรรมการ
สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2525 : 19-21) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการ
ประสานงานของ 4 กระทรวงหลักไว้ว่า ขาดการให้ความร่วมมือ ขาดการจัดให้มีการรับผิดชอบ
โดยตรง ขาดการวางแผนร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ขาดการพบปะ และขาดการทำความรู้จักมักคุ้น
ขาดการฝึกอบรม สัมมนา ร่วมกัน การให้ความสำคัญแก่การประสานงานน้อยเกินไป ขาดความเข้าใจ
ในเทคนิคการประสานงาน ผู้ประสานแผนขาดความเข้าใจในแผนโครงการของกันและกัน ผู้แทน
กระทรวงระดับจังหวัด ขาดการยอมรับจากผู้ร่วมงาน โครงการทุกโครงการมีความเป็นอิสระไม่ขึ้น
ต่อกัน ในระดับอำเภอบางแห่งยังไม่มีที่ตั้ง กพอ. และที่ตั้งแล้วพบว่า ไม่เคยมีการประชุม มีการ
ประชุมแต่ไม่ครบองค์ประชุม หรือผู้เข้าประชุมไม่ใช่ตัวจริง การประชุมที่มีตัวจริงบางแห่งถึงแม้จะ
ครบองค์ แต่ไม่ค่อยรู้เรื่องหรือให้ความสนใจเท่าที่ควร

จึงสรุปได้ว่าหน่วยราชการทั้ง 4 กระทรวงหลักที่รับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงาน
ตามแผนพัฒนาชนบทยากจนในระยะแรกยังขาดความร่วมมือประสานงานร่วมกัน

สรุปแล้วการพัฒนาชนบทเพื่อให้ผลการดำเนินการตกถึงมือประชาชนในท้องถิ่นมากที่สุด
จึงควรกระชูดจากภาครัฐบาล ผู้จะนำผลการพัฒนาไปสู่ประชาชนโดยข้าราชการที่ใกล้ชิดประชาชน
มากที่สุดได้แก่ข้าราชการใน 4 กระทรวงหลักที่มีหน้าที่โดยตรงต่อการพัฒนาชนบทในหน่วยเล็กที่สุด
คือ ตำบล ได้แก่ เกษตรกรตำบล ผู้แทนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ พัฒนาการตำบล ผู้แทนกระทรวง
มหาดไทย สาธารณสุขตำบล ผู้แทนกระทรวงสาธารณสุขและผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาที่
ทำหน้าที่เป็นตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในคณะทำงานสนับสนุนการปฏิบัติการพัฒนาชุมชนระดับ
ตำบลผดึกกำลังกันในส่วนกลางของราชการอื่นจะทำให้เกิดพลังในการพัฒนาชนบทมากขึ้นกว่าเดิม

ศูนย์วิทยทรัพยากร
ของคณะมหาวิทยาลัย
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ผู้นำท้องถิ่น

การศึกษาเป็นระบบหนึ่งของสังคม และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคม โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษา ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม

หากจะมองความสัมพันธ์ในระบบย่อยจะพบว่า โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและเป็นตัวสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชน ในทางกลับกันชุมชนก็ได้อาศัยโรงเรียนในการพัฒนาวิชาการและวิชาชีพเป็นศูนย์กลางงานวิชาการแขนงต่าง ๆ ในชุมชน ดังนั้นโรงเรียนกับชุมชนจึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงจำเป็นต้องเป็นกระบวนการสองทางคือโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนให้ข่าวสารกับชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลาเดียวกัน

กรมการพัฒนาชุมชน (2512 : 19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำท้องถิ่นต่องานพัฒนาชุมชนว่า ภาระหน้าที่ของการพัฒนาชุมชนคือการพัฒนาคน แต่การที่จะพัฒนาคนในท้องถิ่นซึ่งมีจำนวนมากในคราวเดียวกันย่อมเป็นไปได้ จึงต้องมีวิธีการเพื่อพัฒนาคนขึ้น ผู้นำท้องถิ่นจึงเข้ามามีบทบาทอันสำคัญยิ่ง เพราะผู้นำท้องถิ่นนั้นโดยความจริงเป็นผู้ที่พัฒนาอยู่แล้ว การให้การศึกษาอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถและ เกิดทักษะในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนแก่ผู้นำท้องถิ่นนั้น นับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาคนที่ได้ผลอย่างดียิ่ง ทั้งนี้เพราะผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้ที่ประชาชนทั่วไปเคารพเชื่อฟังยกย่องนับถือ และพร้อมเสมอที่จะปฏิบัติตามผู้นำของตน ดังนั้นจึงทำให้การพัฒนาคนแผ่ขยายกว้างออกไปสู่ประชาชนอย่างทั่วถึง โดยอาศัยบรรดาผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการให้การศึกษาชี้แจงแนะนำ และร่วมฝึกฝนกับประชาชนโดยทั่วไปอีกทอดหนึ่ง ความสำคัญของผู้นำท้องถิ่นประการแรกจึงได้แก่การช่วยทางราชการพัฒนาคน และโดยที่หลักการทำงานพัฒนาชุมชนนั้นต้องอาศัยความคิดค้นปัญหาของหมู่บ้าน ร่วมพิจารณาหาวิธีการแก้ไขปัญหานั้น ๆ และเป็นผู้กำหนดนโยบายหลักการและวิธีการพัฒนาหมู่บ้านของตน โดยการพิจารณาวางโครงการ การปฏิบัติตามโครงการ การชักชวนกระตุ้นให้ประชาชนเข้ามาร่วมปฏิบัติงาน เป็นผู้ประสานงานระหว่างประชาชนกับทางราชการ โดยนำความต้องการของชาวบ้านมาเสนอเพื่อขอความช่วยเหลือต่อทางราชการ เพราะเป็นผู้นำบริการของรัฐไปสู่ประชาชน กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นักผู้นำท้องถิ่นย่อมเป็นผู้รู้ดีกว่าผู้อื่น

เนื่องจากโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับท้องถิ่น เมื่อท้องถิ่นมีความเปลี่ยนแปลงโรงเรียนก็ควรเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ขณะเดียวกันโรงเรียนอาจต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำท้องถิ่นอีกด้วยในฐานะที่มีหน้าที่เตรียมสมาชิก ของสังคมคือเยาวชนหรือแม้กระทั่งผู้ใหญ่ซึ่ง เป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ของท้องถิ่นอยู่แล้วให้เหมาะสมกับสภาพแห่งความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอของท้องถิ่น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจึงควรรู้หลักการบริหารโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับท้องถิ่น เพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนของท้องถิ่น ดังนั้นผู้นำท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งที่โรงเรียนจะต้องขอความร่วมมือ

และประสานงานกันเพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้การศึกษาเป็นแกนนำในการพัฒนาประเทศชาติ โดยโรงเรียนจะต้องพยายามขอความร่วมมือกับผู้นำท้องถิ่นในอันที่จะส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจ สนใจและสนับสนุนการศึกษา ซึ่งการที่ท้องถิ่นได้เข้าใจโรงเรียนดีขึ้นย่อมขจัดความขัดแย้งระหว่างนโยบายของโรงเรียนกับความคิดเห็นของผู้ปกครองในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งเกิดความเชื่อมั่นโรงเรียนมากขึ้น ทำให้ท้องถิ่นพร้อมที่จะให้การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องพยายามใช้วิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่น โดยจัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียนอันเป็นกระบวนการสร้างสัมพันธ์โฮมตรีสองทาง คือ โรงเรียนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความคิดเห็นต่าง ๆ สัมพันธ์กับประชาชนที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับรัฐบาลได้กระจายอำนาจในการจัดการประถมศึกษาไปสู่ท้องถิ่น โดยมีจุดหมายที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนในการดำเนินงานของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาควรจัดให้มีกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อการประชาสัมพันธ์กับประชาชนโดยเฉพาะในฐานะโรงเรียนตั้งอยู่ในสังคมประชาธิปไตย โรงเรียนจึงควรเป็นของประชาชนดำเนินงานโดยประชาชน และเพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในท้องถิ่นมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องติดต่อกับผู้นำท้องถิ่นเพื่อขอความร่วมมือและประสานงานกันเพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาท้องถิ่นโดยใช้โรงเรียนเป็นแกนนำ

จากผลการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษา การพัฒนาชนบทยากจน ข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาในท้องถิ่นและกับผู้นำท้องถิ่น ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน การศึกษาคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษาที่พึงประสงค์จากกลุ่มประชากรทั้ง 3 กลุ่มคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่นตลอดจนข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาในชนบทยากจนภาคเหนือ โดยวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ ทศนคติตลอดจนข้อเสนอแนะจากกลุ่มประชากรดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางสรุปคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตชนบทยากจนภาคเหนือที่พึงประสงค์ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุญเจริญ (2512 : 27) ได้ศึกษาพฤติกรรมในการบริหารของสถานฝึกหัดครูกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยครู 22 แห่ง จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะดังนี้ เดลิวฉลาด มีไหวพริบดี เชื่อมมั่นใจตนเอง มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร มีกำลังใจ

เข้มแข็ง สามารถเรียนรู้และศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความรู้รอบด้าน มีความกระตือรือร้น สุภาพเป็นมิตรที่ดี มีเมตตากรุณา และบุติธรรม สามารถที่จะนำและแนะนำคนอื่นให้ศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

ส่วน อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 45) ได้ศึกษาคุณลักษณะของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและครูใหญ่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษาและเทศบาล จำนวน 347 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบให้จัดอันดับความสำคัญของคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา 10 ประการ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาดีเด่นมี 3 ประการ คือ ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน มีความยุติธรรม

สุพรี อายุวัฒน์ (2519 : 72) ได้ศึกษาคุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของศึกษาธิการอำเภอพบว่า ประสพการณ์และระดับความรู้ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่ต้องการในทัศนะของศึกษาธิการอำเภอมมี 7 ประการ ได้แก่ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ควรได้มาจากการคัดเลือก มีอายุราชการไม่น้อยกว่า 5 ปี เคยเป็นครูประจำชั้น หัวหน้าหมวดวิชา และผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน มีวุฒิปริญญาหรือเทียบเท่าเป็นอย่างต่ำ มีอายุระหว่าง 20-30 ปี เป็นข้าราชการชั้นโท เคยศึกษาหรือเข้ารับการศึกษอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษามาแล้ว

ลัยงค์ บ่อน้อย (2519 : 152) ได้ศึกษาพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคเหนือ ผลการศึกษาในด้านการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษานั้น พบว่า ควรเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมเหมาะสมและมีความรู้ความสามารถในงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ระบบสารนิเทศ การกระจายและมอบหมายงาน การให้กำลังใจ การชักจูงใจ การใช้หลักประชาธิปไตย การประชาสัมพันธ์

สนอง สุวรรณวงศ์ (2519 : 102) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทและความต้องการของชุมชนที่เกี่ยวกับการศึกษาประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาพบว่า ร้อยละ 90 ของกลุ่มตัวอย่างเห็นพ้องกันว่า ครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาควรเป็นผู้ที่คนในท้องถิ่นนับถือและเป็นกันเองกับประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ครูใหญ่ควรเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่เป็นอย่างดีด้วย

ธงชัย ทองวัฒนพร (2523 : 50) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของครูผู้บริหารการศึกษาและนักเรียน โดยใช้กลุ่ม

ตัวอย่าง ผู้บริหารการศึกษา 19 คน ครู 89 คน นักเรียน 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร การศึกษา ครูและนักเรียน มีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนทางด้านส่วนตัวและ ด้านวิชาชีพ แตกต่างกัน แต่ทัศนคติที่มีต่อคุณลักษณะที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะที่เป็นจริงและ ที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งในทัศนคติของครูและทัศนคติของผู้บริหารการศึกษา

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้วิจัยเรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนคติของผู้บริหาร และอาจารย์ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้จากแบบ สอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรกคือ

- 1.1 ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 1.2 ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- 1.4 ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
- 1.5 ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
- 1.6 ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.7 ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.8 ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

- 1.9 ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
- 1.10 ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 2.1 ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2.3 ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 2.4 ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม

มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.5 ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้

2.6 ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้อภัย ใจกว้างใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน

2.8 ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย

2.9 ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

2.10 ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็งเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

วิจัย เวียงสงค์ (2527 : 168) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงศึกษาธิการจังหวัดที่โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ประเภทประจำตั้งอยู่ และผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ประเภทประจำจำนวน 71 คน กับครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำนวน 394 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ 2 ด้าน คือ ด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ ผลของการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหารกับครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แตกต่างกัน โดยกลุ่มครูมีความต้องการอยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร ทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะวิชาชีพ

3. เมื่อจัดอันดับความต้องการของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูที่อยู่ในเกณฑ์ต้องการมากที่สุด แต่ละด้าน 3 อันดับ เรียงลำดับตามความสำคัญมีดังต่อไปนี้

คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่

มีความยุติธรรม

มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละทำงานในหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน

มีมนุษยสัมพันธ์ดี

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่

มีความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี
พยายามหาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน
มีความรู้ด้านการบริหารเป็นอย่างดี

เชษฐ เพชรนันท์ (2527 : 97) ได้ศึกษาคุณสมบัติของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา
ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษและกรรมการ
ศึกษาในเขตการศึกษา 3 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 207 คน ผู้บริหารโรงเรียน 118 คน ผู้
บริหารการศึกษา 42 คน ศึกษาพิเศษ 35 คน และกรรมการศึกษา 110 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น
แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งเป็นสองตอนคือ คุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ
ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติส่วนตัวของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในทัศนะของครู ผู้บริหาร
โรงเรียน ผู้บริหารการศึกษา ศึกษาพิเศษ และกรรมการศึกษาที่สำคัญมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบ
ความเป็นประชาธิปไตย ส่วนฐานะทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญน้อย เมื่อพิจารณาคุณสมบัติด้าน
วิชาชีพพบว่าความรู้ทั่วไปและความรู้ในการบริหารงานบุคคล เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมาก ส่วนความรู้
จากประสบการณ์มีความสำคัญน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบทัศนะของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามหน้าที่และ
จังหวัด พบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ทำงานอยู่ในจังหวัด ที่แตกต่างกันมีทัศนะต่อคุณสมบัติด้านวิชาชีพ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประเด็นอื่น ๆ ไม่ปรากฏความแตกต่าง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องคุณสมบัติของครูใหญ่ พงจะสรุปคุณสมบัติที่
สำคัญ ๆ ของครูใหญ่ได้ 2 ประการ ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เป็นเกณฑ์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ
คุณสมบัติส่วนบุคคลและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ

งานวิจัยต่างประเทศ

เอคมอนสัน และคณะ (Edmonson and Others. 1953 : 79-81) ได้วิจัยเรื่อง
คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและได้สรุปว่าครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาควรมีคุณลักษณะ
ที่ดีดังนี้

1. เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์
2. เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล
3. มีความสามารถในการเชิงบริหาร
4. มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น

5. มีความสนใจบุคคลอื่น ๆ
6. ความเป็นนักวิชาการ
7. มีความรู้ในวิชาชีพ
8. มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

เบนจามิน (Benjamin. 1976 : 718-719) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่
โรงเรียนประถมศึกษาในนิวยอร์กพบว่า คณะกรรมการศึกษาและผู้ปกครองนักเรียน ต้องการครูใหญ่
ที่มีการศึกษาสูง และมีประกาศนียบัตรผ่านการทดสอบจากคณะกรรมการของรัฐ และยังพบว่า ผู้ที่
จะเป็นครูใหญ่ควรมีประสบการณ์ในการสอนและเคยเป็นผู้ช่วยครูใหญ่มาก่อน มีความซื่อสัตย์ มีสติ
ปัญญาดี และมีความสามารถในการคิด สำหรับในเรื่อง อายุ เพศ และศาสนาของครูใหญ่ ไม่เป็น
ปัจจัยสำคัญในการเลือก

เอกการ์ต (Eckhardt. 1978 : 562-563) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่
ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ของคณะกรรมการศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ พบว่า คณะ
กรรมการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษามีเกณฑ์ในการคัดเลือกครูใหญ่ไม่แตกต่างกัน
และมีความต้องการครูใหญ่ที่มีคุณสมบัติ 10 ประการ คือ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีอารมณ์
มั่นคง มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสาร บุคลิกภาพดี สามารถในการปรับตัว มีคุณธรรม
สติปัญญาดี สุขภาพดีและมีมนุษยสัมพันธ์

มาร์เลอร์ (Marler. 1973 : 314-319) ได้ศึกษาทัศนคติของนักเรียนระดับมัธยม
ศึกษาตอนปลายที่มีต่อบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ได้พบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่
ที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศและวางโครงการ
การศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ เพื่อจะทำให้กิจการของ
โรงเรียนดำเนินไปด้วยดี
3. มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหาของนักเรียน
4. ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดเมื่อถึงคราว

จำเป็น

5. วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชนทั่วไป
6. มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับคณะครู และช่วยเหลือครูในโรงเรียน

อีสตัน (Easton. 1974 : 6894-6895) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของคณบดี คิวค่าที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ในรัฐเซาท์อีสเทิร์น โดยใช้แบบสอบถาม ถามคณบดี 39 คน และใช้การสัมภาษณ์คณบดี 19 คน ของมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยคนคิวค่าในรัฐเซาท์อีสเทิร์น แบบสอบถามที่ถามคณบดีจะเกี่ยวกับบุคลิก และความสามารถ พื้นฐาน หน้าที่ ความสัมพันธ์กับอธิการบดี และหัวหน้าแผนกวิชา หน้าที่ในการบริหารกับคุณสมบัติการบริหารงาน และคุณลักษณะกับความสามารถของคณบดีที่ประสบความสำเร็จตามทัศนะของคณบดี แบบสอบถามที่ถามอธิการบดีจะเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานกับคุณลักษณะ ผลการศึกษาพบว่า คณบดีที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนมากเคยมีประสบการณ์ในการบริหาร ระดับอุดมศึกษา มาก่อน นอกจากนี้ยังพบว่าคุณลักษณะและความสามารถของคณบดีจะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

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

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ พงจะสรุปคุณสมบัติสำคัญ ๆ ของผู้บริหารการศึกษาได้ว่าควรประกอบด้วยคุณสมบัติ 2 ประการคือ คุณสมบัติส่วนบุคคลและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ คุณสมบัติทั้ง 2 ประการนี้ต่างมีความสำคัญทัดเทียมกัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนระดับต่าง ๆ มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้ในประเด็นต่าง ๆ กัน แต่การศึกษาจากความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่นและข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษาในพื้นที่ชนบทยากจนแล้ว ยังไม่มีผู้ใดศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการวิจัยตาม

แนวทางการศึกษาของหนังสือ หันนาคินทร์ อภิรมย์ ๗ นคร และแมกนุสันที่ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะด้านวิชาชีพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย