



## เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ความหมายของการบริหารการศึกษา ความสำคัญของผู้บริหาร คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านความวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถ ในการปฏิบัติงานและการเป็นผู้นำ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ปรัชญาการศึกษาคาทอลิกและนโยบายการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้เสนอเรียงลำดับดังต่อไปนี้

### ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งของการบริหารทั่วไป มีลักษณะบางอย่าง คล้ายกับการบริหารในแขนงอื่น ๆ แต่ก็มีบางลักษณะที่เป็นเฉพาะของตนเองที่แตกต่างไปจากการบริหารในแขนงอื่นๆ ลักษณะเฉพาะเหล่านี้จะเห็นได้ชัดเมื่อพิจารณาความหมายของ การบริหาร การศึกษา ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

แคมป์เบลล์ (Campbell, 1968: 22) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษาหมายถึง การจัดแผนยุทธศาสตร์ทางการศึกษา เพื่อให้คำว่าการศึกษาได้ บรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง

กู๊ด วี คาร์เตอร์ (Good, 1973: 14) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อดำเนินงานของโรงเรียนด้าน ต่าง ๆ รวมทั้งด้านธุรการด้วย ให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์

ภิญโญ สาธร (2516: 10) กล่าวว่า การบริหารการศึกษา คือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมหรือคุณธรรม ทั้งในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผนและไม่เป็นระเบียบแบบแผน ทั้งในและนอกโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 4) การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

เมธี บิลันชานนท์ (2525) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า การบริหารการศึกษาเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงาน หรือบริการด้านการปกครอง การเรียน การสอน การปรับปรุงแก้ไข เกี่ยวกับกิจกรรมการศึกษาร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ ตามจุดหมายที่ตั้งไว้

สมบูรณ์ พรธรรมาภ (2521: 9) ได้เน้นว่า การบริหารการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่และเหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2525: 15) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญของสังคม มีลักษณะและวิธีการเฉพาะแตกต่างจากกิจการอื่น เป็นกิจกรรมที่มีขอบข่ายและวิธีการของตนโดยเฉพาะ ซึ่งจำต้องมีการบริหารเฉพาะเกิดขึ้น เพราะการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับคน จะต้องใช้ทรัพยากรทุก ๆ ด้านมากกว่ากิจกรรมอื่นทั้งหมดของสังคม

กิตติมา ประทีปติก (2532: 6-7) ได้กล่าวว่า การบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางการบริหารทั่วไป ทำให้การบริหารการศึกษามีแนวปฏิบัติที่กว้างขวาง



ออกไป โดยถือว่าสถาบันหรือโรงเรียนเป็นเสมือนระบบหนึ่งของสังคม ที่จำเป็นต้องอาศัยการบริหารให้ได้ผลดีที่มีคุณภาพ นักเรียนเปรียบเสมือนทรัพยากรในการบริหาร ควรจะได้มีกระบวนการเรียนการสอนที่ก่อให้เกิดคุณภาพในตัวผู้เรียน โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนประกอบ ฉะนั้นความหมายของการบริหารการศึกษา ควรจะหมายถึง การจัดการศึกษาที่ถูกต้องภายใต้สภาพการทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ การปกครองที่เป็นอยู่ อย่างมีประสิทธิภาพ

ซาโรจ บัวศรี (2504: 2-3) ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาว่า เป็น การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการวัดผล ในการที่จะจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก

จากที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน และสมาชิกของสังคมให้มีความสามารถ ทัศนคติ ค่านิยม คุณธรรม ตรงตามที่สังคมต้องการโดยใช้กระบวนการต่าง ๆ

#### ความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนหมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน และการให้บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (สมบุรณ์, 2521: 244) โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงผู้บริหารการศึกษา หมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ บุคคลเหล่านี้มีอำนาจในการควบคุมดูแล สั่งการ และกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของประเทศ ส่งเสริมการดำเนินงานตามแบบแผนของโรงเรียน สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียน รับผิดชอบต่อการศึกษาของเยาวชน และร่วมกันพัฒนาชุมชนและประเทศชาติด้วย

บันลือ พฤษะวัน (2525: 150) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนดังนี้ ผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญที่เป็นผู้กำช้โชคชะตาของโรงเรียนไว้ว่า

จะเจริญก้าวหน้ามากน้อยหรือเสื่อมโทรมเพียงใด ตำแหน่งผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกเฟ้นให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่จะนำครูทำงาน อำนวยกาณ์งานด้านการเรียนการสอนให้ได้ผลเป็นอย่างดีแก่เด็ก

ส่วน ภัยุโย สาทร (2516: 171) ได้เน้นถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคระบบหนึ่ง อาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ในการเรียนการสอนจะดีเพียงใดก็ตาม จะไร้ความหมาย ถ้าหากคนใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถพอ ไม่มี ความตั้งใจ หรือพอใจจะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมความว่า ความเจริญในวงการศึกษานั้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหาร

ธำรง บัวศรี (2516:51-52) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียน ส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนการสอน เพื่อให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนตั้งแต่งานสูงมาจนถึงงานต่ำสุด เป็นผู้ที่ควรให้กำลังใจและส่งเสริมผู้ที่ทำงานดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย และเป็นผู้คอยประสานงานของโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย

สมาน แสงมะลิ (2513: 5) มีความเห็นว่าครูใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษา เพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริหารที่เล็กที่สุดในศึกษานโยบายต่าง ๆ หลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษาหรือวิธีสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายไปให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ทางราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน โรงเรียนคาทอลิกจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้



### คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารประกอบการกิจหน้าที่ได้สำเร็จและเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นมาก่อน คุณสมบัติของผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวอันได้แก่ สุขภาพ คุณธรรม และคุณสมบัติด้านอาชีพ ระดับการศึกษาและวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Good, 1978:440) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และรู้ในสาขาวิชาชีพของตนเป็นสำคัญ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในแง่ของความรู้คือ วุฒิต่างการศึกษา ซึ่งจะ เป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของคนนั้น ๆ สังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิต่างการศึกษาสูง ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2521: 11) ให้ข้อสังเกตว่า ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจะมาจากสาขาใดประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรอรับอยู่เสมอ ในการกระทำ การพูด การเสนอความคิดเห็นก็มักได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

ดำรง มัชยมนันท์ และพิชญ ชัชวาลย์ปรีชา (2513: 52) กล่าวว่า ครูใหญ่ที่เป็นผู้มีความรู้อย่างดีนั้น ย่อมเป็นผู้ที่สามารถปกครอง และบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้

พนัส หันนาคินทร์ (2528: 72-74) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) หมายถึง คุณสมบัติทางวิชาการและความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ในทางวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education) และความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารโรงเรียน หลักการจัดและการให้การศึกษา เช่น หลักการศึกษาและการวัดผลระดับต่าง ๆ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว หลักการบริหารโรงเรียน การนิเทศการศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้หมายถึงระดับการศึกษาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร ประสบการณ์ก็มีความสำคัญมากเช่นกัน ประสบการณ์จะช่วยให้ครูใหญ่เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การที่ได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นมาก่อน งานประจำหรืองานเบ็ดเสร็จต้องการเวลาสำหรับทำความเข้าใจสิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อย

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service-education) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งที่ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอเนื่องจากวิชาการเทคโนโลยีทางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง มีกิจกรรมหลายอย่างที่จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นพหุสูตร ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เช่น

- 1) การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- 2) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน
- 3) การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- 4) การไปดูโรงเรียนอื่น แต่ละโรงเรียนอาจจะมีจุดเด่นคนละอย่าง ที่พอจะนำมาใช้ได้
- 5) การเขียนบทความ เพราะจะช่วยให้ครูใหญ่ได้มีโอกาสอ่านหนังสือมากขึ้น

วิจิตร วรตบากร (2523: 79-80) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์มาก่อน (Background and Experience)



จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหา และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีทั้งความรู้และประสบการณ์ทั้งทาง ทฤษฎีและปฏิบัติ

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่าผู้บริหาร จะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่ และรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) จะช่วยให้ ผู้บริหารดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษาที่ถูกต้องก็จะลดการเข้าใจผิด ต่าง ๆ ได้มาก

4. มีความจำดี (Memory Ability) สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อและ ลักษณะของงานของผู้ร่วมงานได้ดี ผู้บริหารที่สามารถในการจดจำ จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภูมิใจในการทำงานมากขึ้น

อภิธรรมย์ ณ นคร (2521: 13-14) ได้กล่าวว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้ บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทางด้านวิชาชีพ ดังนี้

1. ต้องมีพื้นฐานทางการศึกษาพอสมควร
2. ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
3. ต้องมีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
4. ต้องมีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้ บริหารในการเตรียมตัวผู้บริหารเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร คือการ ทำงานที่เกี่ยวกับด้านทักษะ เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ การตรวจหนังสือ งานพิมพ์ การจัดสำนักงาน ฯลฯ ได้อย่างคล่องแคล่วหรือชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับทักษะนี้เป็นได้ด้วยการ ฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ได้ บังคับบัญชา

2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหาร โดยวิชาชีพ ได้แก่ความรู้ในศาสตร์และวิชาการต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา โดยการอ่านและติดตามข่าวอยู่เสมอ และการไปศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมความรู้ทางด้านนี้

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ศึกษามิหลังของคนที่เราเกี่ยวข้อง ถิ่นกำเนิด การศึกษาวิชาชีพ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ เพื่อผู้บริหารจะได้ทำงานร่วมกับเขาได้

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติได้ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 เป็นเกณฑ์พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถทางการวางแผน กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี
4. มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก
6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา (พ้นส, 2526: 90-91)



สรุปได้ว่าคุณลักษณะทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย  
ควรจะต้องประกอบไปด้วย

1. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้เหล่านี้จะได้มาจากการศึกษาโดยตรงหรือจากการอ่าน และสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
2. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารการศึกษา ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารอาคารสถานที่
3. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลา ความริเริ่มและการปฏิบัติงานเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อต่อการบริหารงานปัจจุบัน ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพและความเป็นผู้นำ

บุคลิกภาพมีความสำคัญมากต่อผู้นำทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถของบุคคล เป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการครองใจคนและผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2531: 5) ได้ให้คำนิยามของคำว่าบุคลิกภาพไว้ว่าดังนี้  
บุคลิกภาพ คือลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน  
ส่วนภายนอก คือส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งตัว วิธีการพูดจา การนั่ง การยืน ฯลฯ

ส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัว ความใฝ่ฝัน ความปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ

ลักษณะต่าง ๆ ของบุคลิกภาพไม่สามารถแยกออกเป็นส่วน ๆ ออกจากกันโดยเด็ดขาด ทุก ๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกันเป็นประจักษ์ชัด  
บุคลิกภาพของมนุษย์ถูกหล่อหลอมและประสมประสานด้วย พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัฒนธรรม

จุกา บุรีภักดี (2529: 22-23) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะอันจำเป็นเฉพาะแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิจกรรมารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

วิกเตอร์ เอช นอล (Victor H. Noll, 1957: 277) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า บุคลิกภาพคือคุณลักษณะในตัวบุคคล ที่บุคคลอื่นสามารถตัดสินได้ว่าเขาเป็นอย่างไร ซึ่งหมายถึงผลรวมของอุปนิสัยและพฤติกรรม ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ทักษะ ทักษะ ความสนใจ และปฏิกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

พันส์ หันนาคินท์ (2526: 7) ได้กล่าวว่าบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติภายนอกของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความนับถือ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน บางคนเราเห็นก็เกิดความนับถือ ในขณะที่เราไม่ชอบบางคนตั้งแต่แรกที่พบเห็น อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพนั้นเราอาจคัดแปลงได้โดยการแต่งกายให้เหมาะสม

ตามที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า "บุคลิกภาพ" ดังได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลอันเป็นลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาทางท่าทาง สติปัญญา อารมณ์ ความนึกคิด และสิ่งที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคลิกภาพของมนุษย์ คือ พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อม

บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเป็นที่ดึงดูดใจให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและยกย่องนับถือ และอยากที่จะเข้าร่วมทำงานด้วย ด้วยเหตุที่บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหาลดังกล่าว จึงได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

นิพนธ์ ศศิธร (2523: 195) กล่าวอ้างถึง เมย์ สมิต ว่าบุคลิกภาพของผู้นำจะต้องมีความฉลาด มีวิจาร์ญาณดี อารมณ์หนักแน่น มีความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบสูง



สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 219) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หรือ หัวหน้า หรือ ผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นจุดประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และจตุรรวมพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กันกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

อภิรมย์ ณ นคร (2521: 12-13) มีความเห็นว่า ความเจริญของโรงเรียน ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทั้งด้านส่วนตัวดังนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีบุคลิกภาพดี
3. มีความเฉลียวฉลาด
4. มีอารมณ์ขัน ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
5. มีศีลธรรมจรรยา
6. ซื่อสัตย์และมั่นคง
7. มีเหตุผล และมีความยุติธรรม

ประดม แสงสว่าง (2524: 14-15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีด้านบุคลิกภาพไว้ว่าดังนี้

1. มีใจกรุณา เห็นอกเห็นใจต่อครู และนักเรียน
2. มีมนุษยธรรม และใจเย็น
3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยึดในความดี ความยุติธรรม

สามารถช่วยแก้ปัญหาได้

4. มีความมั่นคง คงเส้นคงวา
5. มีความจำดี
6. มีจินตนาการดี
7. มีร่างกายแข็งแรง

อรุณ รักรธรรม (2527: 199-202) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. มีความริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น
3. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้เองจะต้องมีทั้งกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำได้
4. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจทันที กับเวลาที่ต้องการ เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน
5. มีความแนบเนียน (Tact) คือความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับมีความสัมพันธ์อยู่กับผู้อื่นด้วยกิริยาวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีและมารยาทในการเข้าสังคมตลอดถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย
6. มีความยุติธรรม (Justice) คือการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด
7. มีท่าทาง (Bearing) เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. มีความอดทน (Endurance) คือความสามารถของร่างกาย ความคิดและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
9. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ติ และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือการขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น
11. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ



ความไม่ประมาท ไม่ยึดตายด ทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

12. มีดุลยพินิจ (Judgment) คืออำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็น หรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้

13. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือความไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. มีความเห็นอกเห็นใจ (Humonity) ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่และต่อรัฐนั่นเอง

16. การสังคมี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. มีการบังคับตัวเอง (Self-Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 ได้แก่ รูป รส สี กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

มุสตี สัตยมานะ (2521: 38-39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี ว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมอยู่ในฐานะผู้นำคน ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี ทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดว่ากล่าวอะไรก็มีผู้เชื่อถือ และให้การเคารพนับถือ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

4. มีกำลังใจสูงในการทำงาน

5. มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี

7. สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่ว ๆ ไปขององค์การ
11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำ

#### ได้ทันทั่วทั้งที่

12. มีความสามารถในการคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้ปัญหาหรือเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้

ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาอุทัย อาจินสมาจาร (2527: 72-75) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว สง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และสุขภาพดี
2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้ มีเจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม รู้จักจุดอ่อนของตนเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความรู้กว้างขวาง
3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข มีอารมณ์มั่นคง มีความอิสระจากการเผชิญหน้า ไม่ตื่นเต็นง่าย ไม่เสียใจเมื่อประสบปัญหาและความผิดหวัง มีความหวัง และมีแรงจูงใจสูง
4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม ไม่คู้ยอ้อวดเป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือได้ เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นคนแก้ปัญหาเก่ง อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลี่ยงการ



วิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคม มีความ  
 ยุติธรรมและความเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่เชื่อถือของทุกคน แก้ไขปัญหาให้คนอื่นได้  
 มีความซื่อสัตย์ รู้ปัญหาของผู้อื่น สนใจในกิจกรรมสังคม มีความอดทน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย  
 มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม มีความจริงใจ เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น  
 อุทิศตนเพื่องานสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและ  
 ที่ผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะดี มีอุดมการณ์สูง ควบคุม  
 คุมตนเองได้ ตระหนักในตนเองโดยผ่านทางบริการสังคม และเคารพตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 18) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดใน  
 โรงเรียนและเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียน ครูใหญ่จึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน  
 ดังนั้น ครูใหญ่จึงเสมือนกับต้องมีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครูในการที่จะรักษาความสามัคคีกลม  
 เกี้ยวของสมาชิกในโรงเรียน
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดหมายทั้งของโรงเรียนและ  
 ของสมาชิกในโรงเรียน

ลิปพนนท์ เกตุทัต (2527 : 42) ได้เสนอรูปแบบของผู้บริหารการพัฒนาไว้ว่า  
 ข้าราชการที่จะเป็นผู้บริหารการพัฒนาที่ดั้นนั้น ควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เกียจคร้าน
2. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ โดยพยายามประยุกต์ความรู้ทางเทคนิค  
 ให้สามารถนำมาใช้กับสังคมไทยได้
3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต้องมุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
4. ต้องมุ่งบริหารประชาชนมากกว่ามุ่งทำตามระเบียบ

ภิญโญ สาธร (2516: 265-267) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นของคู่กันกับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันได้ยาก หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยปัจจุบันต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหารอย่างยิ่ง และในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิด
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยทบปะได้ง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็น ขยันชม
20. ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรุสวาทใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ



23. ไม่วิเคราะห์เปลี่ยนแปลง
24. สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
27. ละเว้นจากความประพฤติดีชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของ

#### วัฒนธรรมไทย

28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

Barnard (1926) อ้างใน วิทยุ สาร 2526 ได้กล่าวว่าลักษณะของผู้นำกับลักษณะของผู้บริหารเหมือนกัน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ทนต่อการทำงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) คือตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว และเต็มใจที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) คือสามารถที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้
4. มีความรับผิดชอบสูง (responsibility) คือเมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ และยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด
5. มีความฉลาด และมีไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้นโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด และมีความสามารถวินิจฉัยสั่งการ

ออสวาลด์ แซนเดอร์ (Oswald Sander, 1980 :45-50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของผู้นำที่จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีวินัย เป็นคุณสมบัติที่สำคัญเป็นอันดับแรก คนที่มีวินัยจะมีอนาคตอย่างแน่นอน คนที่มีวินัยเท่านั้นที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่
2. มีนิมิต คือเป็นคนที่มองเห็นการณ์ไกลในขณะที่คนอื่นยังมองไม่เห็น เป็นการมองเห็นล่วงหน้าและมองเห็นอย่างลึกซึ้งด้วย คนที่มองเห็นการณ์ไกลเป็นคนที่มียุทธพลมาก นิมิตรวมไปถึงการมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง คนที่มองโลกในแง่ร้ายจะไม่ได้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพราะเขามองเห็นอุปสรรคในทุกโอกาส
3. มีสติปัญญา คือการใช้ความรู้ร่วมกับการมีไหวพริบ การตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาดและพลัง สติปัญญามีความหมายมากกว่าความรู้ ความรู้คือความจริงต่าง ๆ ที่สะสมไว้ แต่สติปัญญาคือการรู้จักตีความที่แฝงอยู่ สติปัญญาทำให้ผู้นำเป็นคนสมดุล ความรู้ได้มาจากการศึกษา แต่พระเป็นเจ้าเป็นผู้ประทานสติปัญญาในการใช้ความรู้กันอย่างถูกต้อง
4. มีการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ถูกต้องและจับใจต่อข้อมูลที่รับมาเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำอย่างแท้จริง แม้แต่จะมีนิมิตแต่ไม่กล้าตัดสินใจเขาก็เป็นแค่คนเพื่อหัน ไม่ใช่ผู้นำ
5. มีความกล้าหาญ เป็นคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะสามารถทำให้เผชิญปัญหาและอุปสรรคอย่างมั่นคง ไม่กลัว และไม่ท้อแท้ใจ
6. มีความถ่อมใจ ความถ่อมใจเป็นตรารับรองที่แสดงให้เห็นว่า คนนี้เป็นคนที่พระเจ้าใช้ได้ เป็นรูปแบบผู้นำของพระเยซูคริสต์ เมื่อพระเยซูเจ้าอบรมสาวก พระองค์เตือนให้เขาถ่อมใจเป็นผู้รับใช้เหมือนพระองค์
7. ยึดถือคุณธรรมและมีความจริงใจ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหาร คือ การยึดถือคุณธรรม จริงจังกับคำมั่นสัญญาข้อสัตย์ต่อหน้าที่ ในพระคัมภีร์เดิมการยึดถือคุณธรรมมีความจริงใจเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับชาวอิสราเอล (เฉลยธรรมบัญญัติ 18:13)
8. มีอารมณ์ขัน อารมณ์ขันเป็นของขวัญที่พระเจ้าประทานแก่มนุษย์ อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อตัวผู้นำและงานของเขา เพราะอารมณ์ขันที่บริสุทธิ์จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดและเหตุการณ์ที่คับขันได้มากกว่าวิธีอื่น
9. มีความโกรธ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถที่เปลี่ยนกระแสความคิดที่ไม่ถูกต้องของคนในสมัยนั้นได้ ล้วนแต่เป็นคนที่ไม่โกรธต่อความไม่ยุติธรรม การดูหมิ่นพระเจ้าและการกดขี่เพื่อมนุษย์ พระเยซูเจ้ารักพระบิดาและคำนึงถึงพระสิริมงคลของพระบิดา จึงโกรธพวกพ้องคำที่มากทำให้พระนิเวศน์อริยฐานนั้นกลายเป็นถ้ำของพวกโจร (มัด.21:13ม ยอห์น 2. 15-17)



ฉะนั้นความโกรธที่ถูกต้อง จะต้องอยู่บนพื้นฐานความจริงและความบริสุทธิ์ใจ

10. มีความอดทน เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นมากของผู้นำที่ดี ความอดทนทำให้มนุษย์สามารถผ่านเมรสุมของชีวิตไปได้โดยที่ร่างกายและจิตใจไม่บอบสลาย สามารถยอมรับเหตุการณ์ที่จะมาถึง ความอดทนสามารถแสดงออกได้โดยที่เราไม่ต้องเดินไล่หน้าผู้ตามเรามากเกินไปจนทำให้ผู้ตามท้อแท้ใจ เราต้องนำหน้าก็จริงแต่ต้องอยู่ใกล้พอที่ผู้ตามจะเห็นได้และได้ยินเสียงเรา

11. ความเป็นมิตร การที่ผู้นำจะสามารถดึงเอาความสามารถของคนอื่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เราจะต้องเป็นมิตรกับคน ๆ นั้น แทนที่จะตำหนิเขาอยู่เรื่อยไป การโต้ตอบด้วยเหตุผลนั้นไม่ได้ผลเท่ากับการเป็นมิตร

12. การมีปฏิภาณไหวพริบ เป็นสัญชาตญาณของบุคคลที่รู้ว่าอะไรควรและเหมาะสม อะไรควรพูดอะไรควรทำ และรู้วิธีหลีกเลี่ยงไม่ทำให้คนอื่นผิดใจได้อย่างไร คนที่มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกันกลับคืนดีได้โดยไม่เกิดการผิดใจต่อกัน และไม่หักล้างนโยบายที่ตั้งไว้ เป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่ามากที่สุดที่ผู้นำควรมิค้นหา

พินส์      หันนาคินท์ (2526: 72-73)      คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualification) จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดี
2. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบดี
3. มีความหนักแน่น อารมณ์มั่นคง
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด การพูด และมีความสามารถในการ

ในการจูงใจคน

6. มีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น

นพพงษ์      บุญจิตราคุลย์ (2534: 39) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารว่าจะต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา

ร่าเริง การแต่งกาย ท่าทาง การวางตน สุขภาพ

2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่น ในตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง และอารมณ์ขัน

3. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความมีใจกว้าง บริการช่วยเหลือ เป็นคนกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

สุภางค์ แสงวานิช (2506:37-45) ให้ความเห็นว่าบุคลิกภาพประกอบด้วยคุณสมบัติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างทำให้เราเห็นบุคลิกก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขียว ความมีเหตุผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติ ของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน
4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติดี ศิลธรรมจรรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุภาพอ่อนโยน
5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคม โดยการพูดเสียงดัง แต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสถียร แต่งกายเรียบร้อย
6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตื่นตกใจง่าย กล้าหาญ
7. กำลังใจ คือ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนท้อถอยในการต่อสู้อุปสรรคชีวิต เป็นต้น

ส่วน อาภา ภมรบุตร (2516:1-5) กล่าวว่าบุคลิกภาพจะต้องประกอบด้วย รูปร่าง ลักษณะของร่างกาย การแต่งกาย และกิริยา ท่าทาง และคำพูด บุคลิกลักษณะที่ที่จะต้องประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลชั้นหัวหน้า นักปกครองและผู้บริหารจะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่างามเหย ไม่เป็นโรคที่สังขม รังเกียจ ปราศจากความผิดปกติการอย่างใดอย่างหนึ่ง



2. การแต่งกายที่เหมาะสมและเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศในทางที่ดีแก่การปกครอง การบริหาร นอกจากนี้การแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของชั้นหัวหน้างานจะต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็น และก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี

3. กิริยา ท่าทางและวาจา ทั้งสามอย่างนี้มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไรและลักษณะงานต้องการอะไร

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกด้านบุคลิกภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกายหรือส่วนบุคคลจะต้องประกอบด้วยรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย การพูดจา ท่าทางและการวางตน ความมีชีวิตชีวา ว่องไว ร่าเริง

2. บุคลิกภาพด้านอุปนิสัย ประกอบด้วย มีความกล้าหาญ อดทน ขยัน เสียสละ มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์มั่นคง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีสุขภาพอ่อนโยน และมีระเบียบวินัย

3. บุคลิกภาพด้านคุณธรรม เป็นคนที่มีใจเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ควบคุมความประพฤติของตนเองได้ มีค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีความเชื่อและยึดมั่นในศาสนา

4. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีใจกว้างยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเสมอ เป็นคนกว้างขวางเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและสังคม เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

5. บุคลิกภาพด้านสติปัญญา เป็นคนฉลาด มีไหวพริบ มีนิมิตหมาย มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ มีเหตุผล

### คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความสามารถในการปฏิบัติงานคือ แบบแผนการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและทักษะ ซึ่งผู้บริหารใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 :17-18 ) กล่าวว่า เพื่อจะได้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือครูใหญ่ อย่างพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารหรือครูใหญ่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางภายนอกเท่านั้น แต่จะต้องดูวิธีการทำงานของเขา ดังนั้น ทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert Katz จะช่วยให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือครูใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน จะต้องมียุทธศาสตร์มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียน ก็จะกระทบกระเทือนส่วนอื่น ๆ ด้วย ฉะนั้นผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ผู้บริหารหรือครูใหญ่จะได้รับความรู้และทักษะด้านนี้มาจำเป็นจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ จะเป็นการบริหารงานทางด้านไหน รวมทั้งด้านการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ครูใหญ่ จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ ศึกษาพิเศษ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลว



เพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จาก ประสิทธิภาพในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวก และสังคมวิทยา

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางนี้หมายถึงการที่ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการ ปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียนนักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรที่เกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ทักษะทางเทคนิคนี้ถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทักษะทางเทคนิคนี้สอนและศึกษาได้ง่าย

นอกจากทักษะที่จำเป็นทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว พฤติกรรมความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 99 -101) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จ จนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีที่ทำงานให้ดีกว่าวิธีเดิมเสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. **นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับ (As a recognizer)** คนอื่น เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน จะไม่ลวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า เราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น เมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป

4. **นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper)** นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือจากตน

5. **นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker)** สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสริมทัศนคติและความเชื่อดี อย่างไรก็ตามจะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. **นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator)** เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานด้วยกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. **นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้เข้าสังคมที่ดี (As a Social Man)** ภารกิจอันหนึ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนใน องค์กร ดังนั้นการเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม



อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกและใช้เวลาไปกับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้อง นักบริหารบางคนใช้เวลาไปกับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้น จึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และมีความเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

#### 8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent)

การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง วิธีทำงานส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผล และวิธีที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัด ความถูกต้องและความเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราที่มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การปฏิบัติงานเข้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

วิจารณ์ วรุตบางกูร (2523: 74-80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

1) มีความแจ่มใสร่าเริงและอดทน (Vitality and Endurance) ความร่าเริงแจ่มใสเป็นเครื่องชักจูงผู้ร่วมงานให้มีความสบายใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ความอดทนเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา

2) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

3) มีความสามารถในการชักจูงใจคน (Persuasiveness) การจูงใจคนเป็นลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเห็นแล้วเห็นคล้อยตามและยินดีที่จะปฏิบัติด้วยความเต็มใจ การจูงใจอาจ

จะเป็นคำพูด หรือการกระทำเป็นตัวอย่างก็ได้

4) มีความรับผิดชอบ ( Responsibility) คุณสมบัติข้อนี้แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ที่ทำงานด้วยความสบายใจและรู้สึกความปลอดภัย

5) มีความฉลาดและมีไหวพริบดี (Wisdom and Intelligence)

6) มีความขยันขันแข็ง (Deligence)

7) มีความเสียสละ ( Sacrifice) หมายถึงการเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน ทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

8) มีบุคลิกภาพดี ( Appearance) มีรูปร่าง ท่าทางสง่าผ่าเผย

9) มีความเป็นประชาธิปไตย ( Democratic minded)

2. มีความรู้และประสบการณ์ ( Knowledge and Experence) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน

2) ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา

3) ความรู้เท่าทันเหตุการณ์

4) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ( Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1) มีความยิ้มแย้มแจ่มใส

2) มีความเสมอต้นเสมอปลาย

3) รู้จักให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน

4) รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5) มีความยืดหยุ่น

6) เป็นคนเปิดเผย

7) มีความเป็นกันเองกับทุกคน



4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหาร ให้ประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่

- 1) มีความยุติธรรม
- 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) มีความจงรักภักดี
- 4) มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) สุขภาพในที่นี้หมายถึงสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพจิต (Mental Health) ด้วย สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521: 293-296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นของผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและอย่างมีประสิทธิภาพว่า จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. พื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ซึ่งช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวข้องกับงานได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผนเพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่ถูกต้อง และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน กับต้องมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร

2. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities) ซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมาก ประกอบด้วยความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถทางการจดจำ ความรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธี

3. คุณลักษณะทางโครงสร้าง หน้าตา ท่าทาง (Physical Attributes) ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเรื่อง เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น หรือเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้อื่นเชื่อถือได้

4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ซึ่งได้แก่ ความสนใจ ความเชื่อมั่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความรับผิดชอบ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 102-103) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรมีลักษณะ 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร ได้แก่ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้ ตัดสินแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะ รู้ว่าอะไรรีบด่วนอะไรไม่รีบด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดีหนักเอาเบาสู้นหนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ และปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาหันฝ่าอุปสรรค

จาคอบสัน ลอกสดอน และ วิกแมน (Jacobson, Logsdon and Wiegman. 1973: 40-44) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้ที่เป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. คุณสมบัติทั่วไป เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่เหมาะสม นอกจากนี้ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดี รู้รายละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่ใช้สำหรับกิจการต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2. คุณสมบัติส่วนตัว ครูใหญ่ควรมีความสามารถในการสอนและสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ดีทางการศึกษา ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่ายึดแบบที่ตนมีความชำนาญ นอกจากนี้ครูใหญ่จะต้องมีสุขภาพดี บุคลิกดี พูดหรือฟังได้



ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพมีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและนักเรียน เป็นผู้มีเสน่ห์ในตนเอง มีอารมณ์มั่นคงนอกจากนี้ยัง ต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษา และการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารโรงเรียนจากสถานอุดมศึกษาต่าง ๆ เพื่อจะได้เป็นคนทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ฮันท์ และ เพียร์ซ (Hunt and Pierce, 1958:215) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่พึงปรารถนาไว้ดังนี้ คือ

1. มีพลังงานและความกระตือรือร้นในการทำงาน ให้ได้ผลเกินความคาดหมาย มีความเอาใจใส่และรับผิดชอบเป็นพิเศษ คิดปรับปรุงงานประจำวันให้ก้าวหน้าอย่างจริงจัง
2. มีความเชื่อมั่นในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมาย พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาและอุปสรรคทั้งหมด
3. มีความรู้ในจุดมุ่งหมายขององค์กร และวิถีทางที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านั้น
4. มีทักษะทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในวิชาใดวิชาหนึ่ง มีทักษะในการสอนงานแก่ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการรวบรวมความคิดจากผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการขอความร่วมมือ สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความสำคัญ ความสามารถในการจัดแบ่งและมอบหมายความรับผิดชอบตลอดถึงความสามารถในการแสดงความคิดเห็นออกมาอย่างชัดเจนทั้งการพูดและการเขียน
5. มีจินตนาการ รู้จักคิดหาหนทางทำให้ความคิดนั้นเป็นจริง
6. มีบุคลิกลักษณะดี มีความอ่อนน้อมถ่อมตนพอเหมาะแก่ตำแหน่ง ความเป็นกันเอง รักและนับถือผู้ร่วมงาน สามารถวางตนในสังคมอย่างสง่างามเพย ไม่ถือตนว่ามีศักดิ์ศรีเหนือคนอื่น สามารถรู้จักใจและถนอมน้ำใจผู้อื่น มีความเปิดเผยตรงไปตรงมาและเต็มใจที่จะบริการผู้อื่นเสมอ มีความกล้าหาญที่จะปกป้องผู้ที่บริสุทธิ์ และเป็นผู้มีอารมณ์ขัน
7. มีลักษณะดี มีความสามารถในการปรับตัว ไม่กลัวสถานการณ์ใหม่ พร้อมทั้งจะทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความจริงใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ เด็ดขาด มีความคิดริเริ่มและความละเอียดรอบคอบ

8. มีสติปัญญาสูง มีความอยากรู้อยากเห็น รู้จักสังเกต มีใจกว้าง น่านับถือ มีความคิดเห็นเป็นของตนเอง มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ

9. มีคุณพินิจ สามารถใช้สติปัญญา ความคิด พิจารณาตัดสินเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. มีความเชื่อที่ถูกต้อง เชื่อในแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดี เชื่อในความพยายามอันจะก่อให้เกิดผลที่มีคุณค่า เชื่อว่าการที่มนุษย์ค้นคว้าเพื่อต่อต้าน แต่เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม การมีชีวิตอยู่นั้นมีความหมายและมีความสำคัญ เมื่อทำดีแล้วก็ย่อมได้ดีเสมอไป ไม่มีสิ่งใดมาทำลายได้ ความกล้าหาญ ความอดทน และการไม่ปล่อยชีวิตเป็นไปตามยถากรรม เป็นคุณค่าของความเป็นผู้ใหญ่

ฮิวส์ และ โบว์ดิท (Huse and Bowdit, 1977:492-494) มีความเห็นว่าผู้บริหารในอนาคตต้องพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่จะสามารถทำงานได้สำเร็จต้องเป็นผู้ที่คล่องแคล่ว มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการเข้ากันได้กับทุกคน

2. มีความสามารถที่จะยอมรับและเผชิญกับความไม่แน่นอน ผู้บริหารจะต้องพร้อมที่จะรับแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความไม่แน่นอน การตัดสินใจอย่างมีระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาเพียงพอที่จะแก้ปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนและความคิดใหม่

3. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในสถาบันศึกษาและในสังคม ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา เพื่อลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4. มีความสามารถในการบริหารงานในสิ่งแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้างขวาง ผู้บริหารต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่และระบบย่อย และต้องสามารถบริหารงานให้เกี่ยวข้องกับองค์การต่าง ๆ ในสังคม

5. ผู้บริหารสมัยใหม่จะต้องมีลักษณะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ฉะนั้นจะต้องได้รับการศึกษาในระดับที่เหมาะสม ต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับเรื่องการบริหาร การฝึกอบรมมีความสำคัญมากเพราะมีการคิดค้นความรู้ใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องสนใจศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อการทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ



ผู้บริหารในอนาคตควรมีความรู้ในเรื่องคอมพิวเตอร์ และความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์บ้าง ตามสมควร แต่ไม่ต้องถึงกับผู้เชี่ยวชาญ

คเนซวิช (Knezevich. 1984 : 16-18) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพทางเทคนิคการบริหารงานของผู้บริหาร โดยได้เสนอบทบาทที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติและสมรรถภาพอันจำเป็นสำหรับบทบาทนั้น ๆ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ความสามารถที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้คือการช่วยให้บรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงาน โดยที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ และเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานออกมาได้อย่างชัดเจน
2. บทบาทของความ เป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) ความสามารถที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้คือ การจูงใจ การกระตุ้น และการใช้มนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน การใช้ทักษะในการสร้างกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) ความสามารถที่จำเป็นสำหรับบทบาทนี้คือความสามารถที่จะคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้แม่นยำ เตรียมบุคคลที่จะปฏิบัติงานใหม่ได้ดี สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ผู้บริหารในฐานะตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ จะต้องใช้สมรรถภาพในการแก้ปัญหา และทำการวิเคราะห์ระบบเป็น
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบ การขยาย หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานขึ้นใหม่ จึงต้องมีความสามารถและมีความเข้าใจในกระบวนการทางการศึกษา ความเคลื่อนไหวขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ
6. บทบาทเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เนื่องจากสถานการณ์ต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ดังนั้นการที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้ จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ความสามารถที่ผู้บริหารจะต้องใช้คือรู้ว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในหน่วยงาน จะต้องใช้ยุทธศาสตร์อะไรเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น และจะ

ต้องสร้างบรรยากาศในการลงมือเปลี่ยนแปลงด้วย

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) สมรรถภาพที่ผู้บริหารต้องใช้ในบทบาทนี้ คือความเข้าใจและการใช้การปฏิสัมพันธ์กันของบุคคล การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการนิเทศงานที่พึงปรารถนา และการจัดระบบการรายงาน

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) การปฏิบัติงานในฐานะผู้สื่อสารจะต้องใช้ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน พร้อมกับการใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อติดต่อสื่อสารทั้งบุคคลภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในข่าวสารข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถทางการประชาสัมพันธ์อีกด้วย

9. บทบาทผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นความสามารถที่ผู้บริหารต้องใช้ในบทบาทนี้คือ การค้นหาต้นเหตุของความขัดแย้ง มีความสามารถพิเศษในการเจรจาต่อรอง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทุกอย่างมิได้เป็นความขัดแย้งเสมอไป ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้สมรรถภาพในการวินิจฉัยปัญหา คิดหาวิธีแก้ปัญหา และสรรหาคมาช่วยแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพในการวิเคราะห์ระบบและวิธีการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในด้านนี้คือ การมีความสามารถในการเรียนรู้ระบบการเรียนรู การเจริญงอกงาม และการพัฒนาการของบุคคล เทคโนโลยีทางการสอน แนวทางเลือกในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนทฤษฎีและการพัฒนาหลักสูตร

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล (Personnel Manager) การเป็นผู้บริหารงานบุคคล ต้องมีสมรรถภาพทางเทคนิคการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) การปฏิบัติงานด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถทางการบริหารด้านการเงิน งบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนการบำรุงรักษาสิ่งเหล่านี้ การจัดระบบงบประมาณและโครงการ



15. บทบาทผู้ประเมินผล (appraiser) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารต้องใช้สมรรถภาพในการประเมินผลความต้องการ ระบบการประเมินผล การจัดทำสถิติ ข้อมูล และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่น่าเชื่อถือได้

16. บทบาทผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Public Relator) การปฏิบัติงานตามบทบาทนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สมรรถภาพในด้านทักษะการสื่อความหมาย การสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อชุมชน การสร้างกลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการเผยแพร่ข่าวสารทางสื่อมวลชนต่าง ๆ

จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่จะนำมาประกอบทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น จะต้องประกอบด้วย ความมีสติปัญญาฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงาน มีความสามารถในการสั่งการ ความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถในการประสานทั้งงานและคน เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมาแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกได้เริ่มขึ้นในประเทศไทย โดยพวกมิชชันนารี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 1908 (มาร์ติน ประทีป โคมลมาศ 2517:113) และในปี พ.ศ.1982 สมเด็จพระนารายณ์มหาราชได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระบรมราชานุญาตให้คณะมิชชันนารีสร้างโบสถ์ โรงเรียน และทำการอบรมสั่งสอนได้

เมื่อได้รับพระราชานุญาตแล้ว บาทหลวงฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสอนศาสนา มีการแต่งหนังสือทางศาสนา แบบเรียนภาษาไทย ภาษาบาลี และแปลหนังสือสวดมนต์เป็นภาษาไทย ในระยะแรกมีการสอนเรียนทั้งที่บ้าน โบสถ์ และโรงเรียนของพวกบาทหลวง ต่อมาบาทหลวงได้เปิดสอนหนังสือในโรงเรียน เรียกว่า "โรงเรียนสามเณร" ทำการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาศาสนาคริสต์ มีนักเรียนหลายเชื้อชาติที่เข้ามาศึกษาเล่าเรียนในโรงเรียนนี้ประมาณ 700 คน แต่กิจการของโรงเรียนได้เลิกล้มไปภายหลังการสิ้นพระชนม์ของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (ธีรวัชร ภูมิ และคณะ, 2524:19) ต่อมาในสมัยรัตนโกสินทร์ การศึกษาคาทอลิกได้เริ่มมีบทบาทขึ้นอีก ปี พ.ศ.2428 พระสังฆราช โคลัมเบต (Rev. Columbet) ได้ตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้น นับว่าเป็นโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกในกรุงรัตนโกสินทร์ นับตั้งแต่นั้นมาได้มีคณะนักบวชที่อุทิศตนด้านการศึกษาหลายคณะ ได้ทะยอยกันเข้ามาทำการแพร่ธรรมในประเทศไทย ทำให้มีโรงเรียนคาทอลิกเพิ่มขึ้นมากมาย ในทุกระดับการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงอุดมศึกษา ซึ่งปัจจุบันแบ่งออกได้เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑลของคณะนักบวชและของฆราวาส

ในปี พ.ศ. 2502 สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย เห็นสมควรที่จะจัดให้โรงเรียนคาทอลิกรวมตัวกันขึ้นเป็นรูปองค์การ เพื่อจะได้แลกเปลี่ยนทัศนะ ประสบการณ์และนโยบายร่วมกัน จึงได้มีมติแต่งตั้ง "คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย" อันมี ฯพณฯ บ.คาเรียดโต ผู้แทนสภาสังฆราชประเทศไทยเป็นประธาน

" คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย " ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" โดยมีเอกฉันท์ของที่ประชุมสมัชชาใหญ่ครั้งแรกของโรงเรียนคาทอลิกในเดือน ตุลาคม 2512

ปัจจุบัน "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" ได้รับอนุญาตจัดตั้งเป็นสมาคม ตามทะเบียนสมาคมเลขที่ จ.3061 เมื่อวันที่ 8 มิถุนายน 2533 โดยใช้ชื่อว่า



"สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)" (สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย :2)

กาลเวลาและความต้องการของสังคมไทย ได้ทำให้การศึกษาคาทอลิกได้พัฒนาตนเอง มาโดยตลอด ปัจจุบันการศึกษาคาทอลิกอยู่ในความรับผิดชอบของสภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์กรสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานของพระศาสนจักรคาทอลิกแห่งประเทศไทย ซึ่งได้แบ่งหน่วยงานย่อยออกเป็นกรมการฝ่ายต่าง ๆ 6 ฝ่าย การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยอยู่ในความรับผิดชอบของ "กรมการฝ่ายการอบรมศึกษา" โดยมอบหมายให้ "สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย" รับผิดชอบการศึกษาอบรมในโรงเรียนทุกประเภท สภาการศึกษาคาทอลิกได้จัดการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกทั่วราชอาณาจักรเป็นประจำทุกปี เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการและแนวโน้มของการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 1979 : 80-88) เพื่อให้การจัดวางแนวการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิกสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ และพระศาสนจักรคาทอลิก

### ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก

ในการประชุมสภาพระสังฆคยานาวาติกันที่ 2 ได้มีคำแถลงของสภาสังคายนาเรื่อง การอบรมตามหลักพระคริสตธรรม (2512) ซึ่งพอจะสรุปแนวคิดอย่างย่อ ๆ ดังนี้

การอบรมมีความสำคัญยิ่งยวดในชีวิตของมนุษย์ และมีอิทธิพลอันเพิ่มขึ้นเสมอเหนือ ความเจริญพัฒนาของสังคมปัจจุบัน ด้วยว่ามนุษย์ได้สำนึกถึงศักดิ์ศรีและพันธะของตนมากขึ้น มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะมีเชื้อชาติ ฐานะ และอายุอย่างไร ในฐานะที่มีศักดิ์ศรีเป็นบุคคลย่อมมีสิทธิอันเพิกถอนเสียมิได้ที่จะได้รับการอบรมที่ตรงกับจุดหมายเฉพาะของตน เข้ากับอุปนิสัยและเพศของตน ตลอดจนวัฒนธรรมและประเพณีของบรรพบุรุษ และในขณะที่เดียวกันการอบรมนั้นจะต้องเปิดช่องให้มีโอกาสได้ติดต่อกันอย่างฉันทที่พี่น้องกับชนชาติอื่น เพื่อส่งเสริมเอกภาพอันแท้จริงกับสันติสุขในโลก

คริสตชนทุกคนได้ชื่อว่าเป็นบุตรของพระ เป็นเจ้าตามหลักพระคริสตธรรมคือรู้จักนมัสการพระบิดาด้วยจิตใจและความสัตย์จริง เขาจะต้องได้รับการฝึกฝนให้บรรลุถึงการเป็นคนดีพร้อม จะได้มีส่วนทำคุณประโยชน์แก่สังคมเป็นส่วนรวม

บิดามารดาเป็นผู้อบรมสำคัญคนแรกของลูก หน้าที่อบรมของพ่อแม่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ยวด จนว่าถ้าขาดการอบรมของพ่อแม่ ก็ยากที่จะหาการอบรมอื่นใดมาทดแทนได้

โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับพัฒนาสมรรถภาพทางสติปัญญาและยังช่วยให้สมรรถภาพ ในการวินิจฉัยอย่างถูกต้องนั้นสมบูรณ์เต็มที่ ผักหักความพิจารณาไตร่ตรอง นำเราให้เข้าถึงมรดก ทางวัฒนธรรมที่คนรุ่นก่อน ๆ ได้สร้างสมไว้ ส่งเสริมความรู้จักคุณค่าต่าง ๆ เตรียมชีวิตในด้าน อาชีพ ทำให้เกิดสัมพันธไมตรีขึ้นระหว่างนักเรียนที่มีฐานะทางสังคม และอุปนิสัยต่างกัน และ ส่งเสริมจิตใจที่โอบเอียงไปในทางที่มีความเข้าใจติดต่อกัน

ลักษณะ เฉพาะของโรงเรียนคาทอลิก คือ มุ่งสร้างให้ประชาคมในโรงเรียนเกิด บรรยากาศอันมีชีวิตชีวาด้วยจิตตารมณ์แห่ง เสรีภาพและความรักแบบพระวรสาร มุ่งช่วยคนรุ่นหนุ่ม สาวให้พัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติบ้านเมืองในโลก ในขณะที่เดียวกันก็ เตรียมเขาให้ทำการรับใช้อาณาจักรของพระเจ้า ครูอาจารย์พึงระลึกเสมอว่า พวกเขา เป็นตัวแปรสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้โรงเรียนคาทอลิกบรรลุจุดหมายและความปรารถนาที่ใฝ่ฝันไว้ ด้วยเหตุนี้บรรดาครูอาจารย์ควรได้รับการอบรมด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพื่อพวกเขาจะได้ พรั่งพร้อมไปด้วยความรู้ทางคติโลกและความรู้เกี่ยวกับศาสนา มีคุณวุฒิอันเหมาะสม และมีการ ผักพินในด้านทักษะการสอนที่สอดคล้องกับการค้นพบใหม่ ๆ ในปัจจุบัน ขอให้ความรักรวมครูอา จารย์อาจารย์ตลอดจนลูกศิษย์ลูกหาให้สนิทสนมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขอให้ครูทุ่มเทด้วยการแพรร ธรรม ด้วยการประพฤติปฏิบัติแบบอย่างยิ่งกว่าด้วยการสั่งสอน ขอให้ครูพยายามปลุกเร้าให้นัก เรียนรู้จักทำงานเอง และเมื่อจบการเรียนแล้วให้ครูคอยช่วยเหลือเขาต่อไปด้วยคำแนะนำและ โมตรจิต หน้าที่ของครูเป็นงานแพรรธรรมแท้ ๆ ที่เหมาะสมยิ่ง ทั้งจำเป็นแก่สมัยของเรา เป็น การรับใช้สังคมอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงเป็นอันว่า ขณะที่โรงเรียนคาทอลิกปรับตัวอย่างเหมาะสม ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของยุคสมัยที่กำลังก้าวหน้านั้น โรงเรียนคาทอลิกได้อบรมนักเรียน ของตนให้ทำงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประเทศชาติบนโลกนี้ และ พร้อมเพื่อรับใช้การพัฒนาอาณาจักรของพระเจ้าพร้อมกับการสั่งสอน และป้อนความรู้ทางสติปัญญา โรงเรียนยังต้องคำนึงถึงการอบรมด้านศีลธรรมและศาสนาด้วย



### ลักษณะของโรงเรียนคาทอลิก

สมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก (2532) ได้มีสมณสารเรื่อง "มิติด้านศาสนา" ของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก" โดยอ้างถึงคำแถลงของสภาพระสังคายนาว่าตักกันที่ 2 เรื่องการอบรมตามหลักพระคริสตธรรมว่า สิ่งที่ทำให้โรงเรียนคาทอลิกมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษออกไปก็คือ "มิติด้านศาสนา" ซึ่งสามารถพบได้ในบรรยากาศการศึกษา พัฒนาการส่วนตัวของนักเรียนแต่ละคน สัมพันธภาพอันมั่นคงระหว่างวัฒนธรรมและพระวรสารและการจุดความกระจำงแจ้งให้แก่ครูทั้งมวลด้วยแสงแห่งความเชื่อ พอสรุปได้ว่า โรงเรียนคาทอลิกควรมีลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศที่ซึมซาบไปด้วยจิตตารมณ์แห่งเสรีภาพและความรักที่แสดงออกโดยการเผยแพร่ค่านิยมแบบคริสต์ในพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนและพร้อมที่จะทำตนให้เป็นประโยชน์
2. บรรยากาศแบบครอบครัวภายในโรงเรียน ที่จะช่วยทดแทนความชื่นชมและความสุขใจที่ขาดไปจากบ้าน ทั้งในแง่ของมนุษย์และแง่ของจิตวิญญาณ
3. เป็นแบบอย่างของความเรียบง่ายและยากจนตามพระวรสาร แต่ไม่ขัดกับการมีวัสดุที่จำเป็นแก่การศึกษาอย่างเหมาะสม เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว
4. เป็นผู้ชี้แนะให้ทั้งชายและหญิงให้ไปสู่ความดีสมบูรณ์ทั้งแง่ความเป็นมนุษย์ และวิญญาณ คือช่วยอบรมให้เป็นพลเมืองดีและเป็นคริสตชนที่ดี
5. เป็นสื่อกลางระหว่างความเชื่อและวัฒนธรรม ในการเจรจาเพื่อทำความเข้าใจระหว่างพระศาสนจักรและชุมชนมนุษย์ และในการป้องกันรักษาเสรีภาพแห่งมโนธรรม
6. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับครอบครัวอย่างเข้มแข็ง สร้างความสำนึกให้ครอบครัวตระหนักในความรับผิดชอบเรื่องการศึกษาในเบื้องต้น
7. ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้สึกไวต่อค่านิยมทางวัฒนธรรมและเคารพต่อผู้นำประเทศ
8. จุดให้เกิดความรักต่อสังคม บลุกสำนึกในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ และช่วยให้นักเรียนเข้าใจว่าวิทยาศาสตร์เป็นส่วนหนึ่งของจักรภพ ซึ่งพระเป็นเจ้าเป็นผู้สร้าง
9. ดำเนินการสอนสอดคล้องกับมรดกทางปรัชญา แต่ปฏิบัติให้สำเร็จภายในกรอบความมุ่งมั่นทั่วไปของศาสนา

### ประเภทของโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ตามลักษณะของผู้รับผิดชอบจัดตั้งและดำเนินการ คือ

1. โรงเรียนคาทอลิกของสังฆมณฑล ซึ่งมีอยู่ 10 สังฆมณฑล โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตสังฆมณฑลก็สังกัดอยู่ในสังฆมณฑลนั้น มีบาทหลวงหรือนักบวชเป็นผู้บริหาร ขึ้นตรงต่อพระสังฆราชปกครองสังฆมณฑล ปัจจุบันโรงเรียนที่เป็นของสังฆมณฑลมีอยู่ทั้งสิ้น 108 โรงเรียน เขตของสังฆมณฑลต่าง ๆ ทั้ง 10 เขต มีอาณาเขตดังนี้

1.1 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ มี 11 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ นครปฐม อยุธยา นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรสาคร อ่างทอง สุพรรณบุรี นครนายก (บางส่วน) ฉะเชิงเทรา (บางส่วน)

1.2 เขตสังฆมณฑลจันทบุรี มี 7 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ชลบุรี ตราด ปราจีนบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา(บางส่วน) นครนายก (บางส่วน)

1.3 เขตสังฆมณฑลเชียงใหม่ มี 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน เชียงราย ลำปาง ลำพูน น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน

1.4 เขตสังฆมณฑลท่าแร่-หนองแสง มี 4 จังหวัด ได้แก่ สกลนคร มุกดาหาร นครพนม กาฬสินธุ์

1.5 เขตสังฆมณฑลนครราชสีมา มี 3 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา บุรีรัมย์ ชัยภูมิ

1.6 เขตสังฆมณฑลนครสวรรค์ มี 12 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ ตาก สวรรคโลก พิษณุโลก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี ชัยนาท อุทัยธานี กำแพงเพชร

1.7 เขตสังฆมณฑลราชบุรี มี 4 จังหวัด ได้แก่ ราชบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี สมุทรสงคราม

1.8 เขตสังฆมณฑลอุดรธานี มี 4 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี ขอนแก่น หนองคาย เลย

1.9 เขตสังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี มี 14 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี



ตริง ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร ระนอง นครศรีธรรมราช กระบี่ พังงา ภูเก็ต กระบี่  
พัทลุง สตูล บัตตานี นราธิวาส ยะลา

1.10 เขตสังฆมณฑลอุบลราชธานี มี 5 จังหวัด ได้แก่ อุบลราชธานี  
ยโสธร ศรีสะเกษ ร้อยเอ็ด มหาสารคาม

2. โรงเรียนของคณะนักบวชต่าง ๆ เช่น คณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต  
คณะภราดาเซนต์คาเบรียล คณะซาเลเซียน คณะอูร์ซูลิน ฯลฯ ซึ่งกระจายอยู่ตามสังฆมณฑลต่างๆ  
ทั้ง 10 สังฆมณฑล มีนักบวชเป็นผู้บริหาร การดำเนินการขึ้นกับอธิการบดีเจ้าคณะ โรงเรียน  
ที่เป็นของคณะนักบวชทั้งสิ้น 92 โรงเรียน

3. โรงเรียนคาทอลิกของเอกชนที่เป็นฆราวาสเป็นเจ้าของหรือดำเนินการ  
เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนหทัยสมิท โรงเรียนทิวไผ่งาม โรงเรียนอนุควินวิทยา  
โรงเรียนสารสาสน์พิทยาสรรพ์ ฯลฯ

โรงเรียนคาทอลิกทั้ง 3 ประเภท ขึ้นอยู่กับสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกแห่ง  
ประเทศไทย ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ  
มีจำนวนทั้งสิ้น 261 โรงเรียน

#### ผลการสัมมนาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารนี้ มีผลการสัมมนาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
ดังนี้

ผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการ  
ศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523  
ในส่วนของเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิต่างการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นผู้มีวุฒิต่างการศึกษาสูงพอ  
สมควร อย่างน้อยที่สุดปริญญาตรี เพราะค่านิยมของสังคมไทยยังถือว่าวุฒิต่างการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ
2. ความรู้ทางการบริหาร ได้แก่ มีความรู้และทักษะในหน้าที่อย่างกว้างขวาง
  - ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะทางคณิตนิยม ทักษะทาง  
มนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับด้านอาคารสถานที่ธุรการ การเงิน การบริหารกิจการนักเรียน

ค. ความรู้เกี่ยวกับสังคม ได้แก่ การรู้จักบุคคลในสังคม ความรู้ที่เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาล และอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล

ในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518: 43-44) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ

องอาจ โภษะชุกหนันท์ (2524: 9) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่าครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดว่าผู้ที่ควรดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและ



ภาคปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอด้วยว่าการอบรมควรใช้เวลาพอสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปี เป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอต่อไปว่าความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกัน คือ ประสบการณ์ ตำรา เอกสาร และการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ดูประสบการณ์ของคนอื่น อ่านตำรา และเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา

ในปี พ.ศ. 2524 เฉลิม รัชชนะกุล (2524:29-52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 11" บปรากฏว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ ที่จัดอันดับว่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. เป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้
2. มีความยุติธรรมแก่ผู้บังคับบัญชา
3. มีคุณธรรมประจำใจ
4. เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้เร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. เป็นผู้มีความรู้ดี
6. เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
9. เป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
10. เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 83-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด" พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระบบการจัดองค์กรการบริหารประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี
2. ด้านทักษะ ต้องมีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารได้ถูกต้อง
3. ด้านลักษณะนิสัย จะต้องมีความยุติธรรม มีวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย และขยันอุทิศเวลาให้แก่งาน

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 133-A) ได้ทำการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้นประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งด้านส่วนตัวและทางวิชาชีพ ดังนี้ คือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความรอบรู้ มีอารมณ์มั่นคง เบิกเผย เข้าใจง่าย มีความมั่นคง คือคงเส้นคงวา และมีความเห็นใจผู้อื่น
2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความรู้ในการบริหารดี รู้จักมอบหมายงาน มีการวางแผนและจัดหน่วยงานดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความสามารถตัดสินใจดี มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้ดี รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

เอกการ์คท์ (Eckhard, 1978: 562-563-A) ได้ศึกษาเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาของคณะกรรมการศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ พบว่าคณะกรรมการการศึกษาโรงเรียนมีเกณฑ์การเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ในหลักเกณฑ์ ดังนี้การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ การปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรมจรรยา มีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

สมศรี กิจพิทักษ์ (2530: 132) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" ผลการวิจัยปรากฏว่าผู้ทำหน้าที่บริหาร และผู้ทำหน้าที่ผู้ช่วยบริหารของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาด มีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ 5 ด้านในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการ



จัดองค์การ เป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน จะมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

ในปี 1980 แชนแมน (Chapman. 1980: 4518 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถภาพทางการบริหารที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐวิคตอเรีย ออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารด้านการตัดสินใจ การมีจุดหมายที่แน่นอน และการรู้จักยืดหยุ่นผ่อนปรน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด

จากการศึกษาความสำคัญของผู้บริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของนักการศึกษาและผลงานวิจัยแล้ว ทำให้ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกใน 3 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึงคุณลักษณะด้านความรู้ทั่วไป ความรู้ทางด้านวิชาชีพ และประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ บุคลิกภาพทางกาย ทางอุปนิสัย ทางด้านคุณธรรม และทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย