



## บทที่ 2

### เอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายทั้งของหน่วยงานและคนร่วมงาน เกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงานนั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำในหน่วยงานที่มีความจริงจังในการทำงาน มีคุณลักษณะ ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน ดังนั้นในบทนี้จึงขอเสนอเอกสาร วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะและทักษะของการ เป็นผู้นำทางการบริหาร ดังต่อไปนี้

#### ความหมายของผู้นำ

คำว่าผู้นำนั้นมีความหมายกว้างขวางมาก มีบุคคลต่าง ๆ ได้ให้ความหมายหรือคำนิยามของคำว่า "ผู้นำ" ไว้หลายประการ ที่น่าสนใจพอจะประมวลได้ดังต่อไปนี้คือ

ภิญโญ สาธร (2523: 5, 2526: 259) ได้กล่าวถึง "ผู้นำ" ไว้ว่า ความเป็นผู้นำหรือที่หลายคนเรียกว่า "ประมุขศิลป์" หมายถึง อำนาจของบุคคลในการก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยการตัดสินใจร่วมกันที่จะสร้าง "ศรัทธา" ให้เกิดขึ้นเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายและความต้องการทั้งของหน่วยงานหรือองค์การ และของผู้บริหาร และยังได้ให้นิยามคำว่า "ผู้นำ" โดยอาศัยลักษณะ 3 ประการ ของผู้นำ คือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่า "ผู้อื่น" ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้อื่น "ทุกคน" ในกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักการทั้งหมด หรือไม่ก็ไม่เลย ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำแต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน
2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อ สัมพันธระหว่างบุคคล (Interpersonal

Relations) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two Ways Process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมเผด็จการ มักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีทัศนคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

3. ผู้นำ แตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคน มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่ง ของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ธรรมรส โชติคุณุขร (2524: 131) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้นำ" (Leader) หมายถึง บุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา หรืออาจชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้ เราจึงเรียกผู้นำตามลักษณะนี้ว่า ผู้นำพลวัต (Dynamic Leader) ซึ่งอาจเป็นผู้นำที่ดี (Positive Leader) หรือผู้นำนิเสธ (Negative Leader) ก็ได้ ถ้าหากเป็นผู้ชักจูงไปในทางที่ไม่ถูกไม่ควร และปฏิบัติการอันเป็นปฏิปักษ์ต่อระเบียบแบบแผนของสังคม

คำว่าผู้นำหรือหัวหน้างานนี้ ลาปีแอร์ และ ฟรานส์เวอร์ธ (LaPierre and Fransworth) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การเป็นผู้นำได้แก่พฤติกรรมซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมของคนอื่นยอมคล้อยตาม แทนที่จะคล้อยตามพฤติกรรมของคนอื่น ผู้นำจึงเป็นตัวละครที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การหรือหน่วยงาน และต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานส่วนรวม คุณภาพและ

ลักษณะของหัวหน้างานจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพขององค์การหรือหน่วยงาน รวมทั้งต่อวิธีปฏิบัติงานและผลงานอีกด้วย

อรุณ ริกธรรม (2522: 187) ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

หาญชัย สงวนไท (2519: 9) ให้ความหมายผู้นำในแง่บริหารว่า "ผู้นำ" หมายถึง ผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด ในหน่วยงานหนึ่งอาจมีผู้นำหลายระดับ แต่ผู้นำเหล่านั้นต้องขึ้นตรงต่อผู้นำที่เป็นหัวหน้าสูงสุดเพียงคนเดียว ในสถานศึกษาผู้นำสูงสุด ได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ อธิการ หรืออธิการบดี ผู้นำอาจจะเป็นผู้บริหารงานหรือไม่ได้ เป็นผู้บริหารงานก็ได้ แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำของหน่วยงาน ผู้นำจึงเป็นผู้มีฐานะและบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของสถานศึกษา

มอร์เฟท และคณะ (Morphet and others 1967: 122) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ผู้นำหมายถึง อิทธิพลที่แสดงออกในรูปการกระทำ พฤติกรรมความเชื่อถือของบุคคลหนึ่งต่อบุคคลอีกคนหนึ่งที่อยู่ในสังคม และสมาคมผู้บริหารโรงเรียนของอเมริกากล่าวว่า "ผู้นำ" เป็นกระบวนการที่ทำให้มนุษย์คิดร่วมกันและสมประสงค์ในสิ่งที่กลุ่มตัดสินใจ ทั้งนี้มิใช่การยอมรับความคิดเห็นของผู้นำโดยไม่มีใครตรงหรือสงสัย

ส่วน ทานเนนบอม และคณะ (Tannenbaum and Others.1961: 24) ให้ความหมายว่า "ผู้นำ" คือบุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคนที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของผู้อื่น"

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นศูนย์กลางรวมแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก เป็นความหมายของผู้นำที่ต่างไปจากข้ออื่น เรดล (Redl 1942: 573-596) ได้ทำการศึกษาโดยยึดถือผลงานของ فروยด์ (Freud 1922: 93-100) เรดล มีความคิดว่า ถ้าภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแล้ว แบบของภาวะผู้นำก็ย่อมแสดงออกได้หลายประเภท เรดลได้เสนอแนวคิดที่ว่า "บุคคลที่เป็นศูนย์กลาง" ย่อมมีสัมพันธ์ภาพทางอารมณ์กับสมาชิกคนอื่นหลายแบบ เรดลใช้คำว่า "ผู้นำ"

กับสัมพันธ์ภาพที่เกิดจากความรักของสมาชิกที่มีต่อผู้นำเป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิก

จากความคิดเห็นของบุคคลและองค์การต่าง ๆ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องไปว่าจะต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่หัวหน้างานหรือผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำคือ จะเป็นคนที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม จะต้องรู้จักประสานควบคุมและตัดสินใจ ตลอดจนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มและจะต้อง เป็นคนที่กลุ่มมีความ เชื่อถือศรัทธา ให้ความไว้วางใจ เป็นศูนย์กลางรวมแห่งพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิก เป็นต้น

ไซมอน และคณะ (Simon, Smithvery and Thompson 1968: 102) ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"

ฮัลปิน (Halpin 1966: 27-28) ให้คำนิยามครอบคลุมความหมายของผู้นำได้อย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า

ผู้นำ หมายถึง ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือคนอื่น ๆ
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงาน

ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่ง

หัวหน้า

สรุป ความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีผู้ให้ความคิดเห็นไปในหลาย ๆ ทางดังกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการที่เขา ร่วมกับกลุ่มกำหนด หรือการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ ผู้นำอาจจะ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานหรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้

### บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีอยู่มากมายหลายประการ เป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงานครู ผู้ให้กำลังใจ แม้กระทั่งเป็นผู้พิพากษาของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่ Krech, Crutchfield และ Ballachey ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกด้วยกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งขององค์การจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำก็จะต้องสามารถรู้อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการเจรจา ติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสามัคคีภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวว่า "การประสานคน ก่อให้เกิดการประสานงาน"
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้คำแนะนำหรือรางวัล เมื่อสมาชิกทำความดี และลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้ว ก็จะรักษาความเป็นผู้นำอยู่ได้ยาก
8. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกล่เกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะ เบาะแว้ง แดกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงาม ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรมจะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน
10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็น เครื่องหมายของกลุ่ม



ยอมเป็นความภูมิใจของสมาชิก และได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม นั้น ย่อมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นที่จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่วแน่ ผู้นำก็จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หากจุดยืนมิได้

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล้าทุ่มตัวลงเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และเป็นสุข แม้ความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ ย่อมได้รับการบูชาจากผู้ใต้บังคับบัญชา (อ้างอิงใน วิทยุ สาร 2519: 155-189)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524: 95-96) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เมื่อนำมาพิจารณาหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแล้ว ภิญญู สาธกร ได้กล่าวไว้ว่า ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารถึง 8 ประการด้วยกัน คือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน
2. การปกครองและแนะแนวนักเรียน หรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับ หลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและการบริหารการสอน
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมชน
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน
6. การจัดการเกี่ยวกับ อาคารสถานที่ บริเวณ และพัสดุครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการหรืองาน เสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงิน และงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. การประเมินผลงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 103) ได้พรรณานงานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า จำแนกออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ คือ

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. งานจัดการบริหารโรงเรียน

งานทั้ง 4 ประเภท มีความสัมพันธ์กันและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตามกาลเวลา

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังกล่าว หอจะสรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งเพื่อนร่วมงานของครู ผู้ให้กำลังใจ และบางครั้งอาจจะต้องเป็นผู้พิทักษ์ หรือจำเลยซึ่งต้อง

รับผิดชอบในภาระกิจที่สถานศึกษาของตนประกอบการขึ้น ซึ่งภาระกิจนั้นจะครอบคลุมถึงด้าน การบริหารงานวิชาการ บุคคล กิจการนักเรียน ชุมชน ชุมชน ชุมชน อาคารสถานที่ การเงิน การบริหารและกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติได้ บรรลุ เป้าหมาย โดยตนเองทำหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

#### คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 96) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่ม เป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคน ที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมในด้าน สังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคม เป็นที่ รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐสภาพการณ์ (Situation) ฐสภาพทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้อง ทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

ผลการวิจัยของ Stogdill (1974: 17-23) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ



1. ร่างกาย จะต้องแข็งแรง สว่างาม
2. ภูมิหลัง การศึกษาดี ฐานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมโดยไม่

#### เคอะเขิน

บาร์นาร์ด (Barnard 1926: 92-102) กล่าวว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สดชื่นและอดทน คือ มีความรื่นเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็ว และไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มนำให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิไม่หนีงาน แต่จะพยายามเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จให้ได้
5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดทั้งมีความรอบรู้และมีความรู้ดี ถ้าผู้นำขาดคุณลักษณะข้อนี้เสียแล้วก็เป็นการยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงจะไม่มีใครยินดีหรือยินยอมอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519: 213) กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. ต้องชายแข็งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้อง เป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้อง เป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้อง เป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทาง

ปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนเสมอ

15. ต้อง เป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเฝ้าต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว
17. ต้อง เป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความ เป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศ เวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้ที่กระทำดี และควรทำต่อหน้าผู้อื่น เมื่อมีโอกาส
21. จงดุหรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการ

ปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่น

23. ต้อง ให้เกียรติผู้อื่น เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการได้ อย่าง อ่าง เอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้เสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเล หรือ เปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้อง เป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี

26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ถือแสร้งอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพาศิคนให้ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำตามความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำของคนนั้นจะต้องมีทั้งความสามารถทางด้านร่างกาย สติปัญญา ฐานะทางสังคม ตลอดจนความเป็นผู้ที่มีจิตใจ อารมณ์และคุณธรรมสูงพร้อมที่จะนำและเสียสละให้กับสมาชิกของกลุ่มและหน่วยงาน

#### รูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525: 96-97) ได้เสนอแนววิเคราะห์รูปแบบของผู้นำว่า ถ้าพิจารณาจากแหล่งที่มาของอำนาจแล้ว จะแบ่งผู้นำได้ 3 ประเภท คือ

1. Legal leader เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นทางกฎหมาย ในหน่วยงานต่าง ๆ
2. Charismatic leader ผู้นำประเภทนี้มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน
3. Symbolic leader ผู้นำประเภทนี้ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ และผู้นำนี้ก็จะรักและยึดกลุ่มของตนเป็นหลักด้วย ผู้นำประเภทนี้จึงมีอำนาจบารมีมาก

ในเรื่องเดียวกันนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ยังได้ให้แนววิเคราะห์ โดยการพิจารณาจากวิธีการใช้อำนาจของผู้นำว่าแบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ

1. Autocratic ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้สั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวมอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเอง เป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2. Laissez-faire ผู้นำประเภทนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นชอบกันไป จะทำอะไรก็ได้ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดี งานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

3. Democratic ผู้นำประเภทนี้จะใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่มีการประชุม ปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

เกทเซลส์ และ กูบา (Getzels and Guba 1957: 423-441) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (The nomothetic leader) ผู้นำประเภทนี้จะยึดจุดมุ่งหมายของสถาบัน เป็นเกณฑ์ในการทำงาน จะทำทุกอย่างเพื่อให้สถาบันบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (The idiographic leader) ผู้นำประเภทนี้พยายามปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลที่ทำงานร่วมกันได้รับความพึงพอใจ จึงพยายามส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานบางครั้งจะเสียงานไปบ้างก็ยอม

3. ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (The transactional leader) ผู้นำประเภทนี้จะพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน จัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

สมยศ นาวิการ (2523: 173) ได้กล่าวถึงผลงานของ ทานเนนบอม และ ชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้ซึ่งได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดนั้น เกิดจากอิทธิพลด้านต่าง ๆ มีส่วนหลักกัน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรมเป็นผู้ตัดสินใจเอง แล้วแจ้งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบหรือปฏิบัติ

2. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ชักชวนให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ในการตัดสินใจหรือการสั่งการของ เขาก่อนที่จะให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบไป ปฏิบัติ

3. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ขอทราบความคิด เห็นก่อนจะตัดสินใจ

4. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้เสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำจึงตัดสินใจ

5. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ยินยอมหรือยินดี เปลี่ยนแปลงการตัดสินใจหรือ สั่งการได้

6. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้ระบุปัญหาและขอบ เขตหรือข้อจำกัดของปัญหาให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ

7. แบบของผู้นำที่มีพฤติกรรม เป็นผู้อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่หรือตัดสินใจ ภายใตขอบ เขตที่กำหนดให้

กริฟฟิธส์ (Griffiths 1965: 243-253) ได้ให้ความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มความริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษา ที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำจะต้องทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อ ให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผลสำเร็จ

2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) เป็น พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาส ให้ครูได้ปรับปรุงตนเองโดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้น และให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจน เป็นผู้ แนะนำแนวทาง หรือวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน

3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จผู้บริหารที่ดีจะต้อง เป็นผู้ให้กำลังใจ และให้คำชมเชยยอมรับ ในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่น ๆ เป็นของตน ผู้บริหาร ต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลที่แฝงอยู่ในตัวเอามาใช้และมองให้เห็นปัญหาของ คนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานสำเร็จ



4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสริมทัศนคติความศรัทธาเชื่อถือ และจะต้องมีความจริงจังในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ และมีความเข้าใจดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับ เป็นภารกิจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสม และต้องเลือกใช้เวลาไปกับสังคมให้เหมาะสม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้เสนอแนวความคิด เกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของครูใหญ่ ในฐานะนักบริหาร ในทำนองเดียวกับ แดเนี่ยล อี กริฟฟิธส์ ไว้ในหนังสือบนเส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษา แต่ได้เพิ่มเป็น 9 ประการด้วยกัน

ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน นักบริหารการศึกษามักจะมีพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาให้เห็น ดังนี้

1. ในฐานะผู้ริเริ่มในงานใหม่ (As an Initiator)
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver)
3. นักบริหารการศึกษาจะเป็นผู้ให้การยอมรับ (As a Recognizer)
4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper)

5. นักบริหารการศึกษาจะต้อง เป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker)
6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator)
7. ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man)
8. นักบริหารในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent)
9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

จากรูปแบบและพฤติกรรมภาวะผู้นำตามที่นักบริหารและนักการศึกษาที่ได้กล่าวมาทั้งหมด หอจะมองเห็นได้ว่า รูปแบบของผู้นำโดยส่วนรวมทั้งหมดนั้น จะมีแนวพิจารณา โดยมองจากแหล่งที่มาของอำนาจ การใช้อำนาจ และรูปแบบของผู้นำจะผลักดันให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานว่าจะยึดบุคคล องค์การหรือประสานประโยชน์ขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกัน พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะปรากฏออกมาในรูปของความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลง การให้ความช่วยเหลือ การยอมรับนับถือ รู้จักการประสานงาน เป็นนักพูดที่เก่ง เข้าสังคมได้ดี และยังคงต้อง เป็นผู้ประพฤติดน เป็นแบบอย่างให้กับคนในกลุ่มอีกด้วย

### ผู้บริหารการศึกษา

ความหมายของคำว่า "ผู้บริหารการศึกษา" ได้มีผู้ให้ข้อคิดเห็นในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คือ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525: 4) ได้ให้ความคิดเห็นดังนี้ "หน้าที่หลักของผู้บริหารก็คือ การประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติไปด้วยดีและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป"

บันลือ พุกกะวัน (2525: 150) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับครูใหญ่ ดังนี้ "ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญที่เป็นผู้กำชะตาของโรงเรียนว่า จะเจริญก้าวหน้ามากน้อย หรือเสื่อมโทรมเพียงใด ตำแหน่งครูใหญ่จึงจำเป็นต้อง เลือกเฟ้นให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่จะนำครูทำงานต้องเลือกเฟ้น อำนวยการให้งานการเรียนการสอนให้ได้ผล เป็นอย่างดีแก่เด็ก"

ภิญโญ สาร (2526: 192) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการ และรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิด ในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานบริหารในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่นหรือชุมชน หรืออำเภอ หรือเทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่าง ๆ ในส่วนกลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนกต่าง ๆ หัวหน้า หรือผู้อำนวยการกอง อธิบดี จนถึงปลัดกระทรวง

จากความคิดเห็นของนักศึกษาหลาย ๆ ท่าน พอสรุปได้ว่า "ผู้บริหารการศึกษา" คือ ผู้จัดการและรับผิดชอบในการจัดการการศึกษาทุกชนิดในระบบการศึกษา โดย เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าดำเนินงานในทุกระดับ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528: 22-24) ได้กำหนดหลักสูตรการอบรม เตรียมอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา โดยกำหนดลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ และความรู้ความสามารถที่ต้องการได้ดังนี้

#### ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น ควบคุมดูแลและงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงานมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้ ความปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกการอบรมและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ติดตามประสานงานสร้างเสริมความ

สัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลงานรวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้เผยแพร่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียนนักศึกษา หรือประชาชน ซึ่งคุณภาพของการสอนการอบรม เทียบได้ไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอนและการอบรมของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 อีกด้วย

#### ความรู้ของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษา ควรจะมีความรู้ในด้านใดบ้างนั้น ได้มีผู้คิดและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ อยู่หลายท่านด้วยกัน ดังนี้คือ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527: 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวผู้บริหาร เข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (2527: 211-212) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ โดยอ้าง

แนวคิดของศาสตราจารย์ โรเบิร์ต จี.วอลล์ (Robert G. Wall) และศาสตราจารย์ ฮัก ฮอกกิน (Hugh Hawkins) ซึ่งได้กล่าวว่า

ผู้นำมีหน้าที่อันสำคัญมากมาย เป็น เอนกประการ ดังนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External Group Representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyer Rewards and Punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group Symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ (Scapegoat)

#### ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสถานปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการ เป็นอย่างดี



4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษา กับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานของกรม กระทรวง เจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการบริหารความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหา การเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการจัดการบริหารสถานศึกษา

#### ทักษะทางการบริหาร

ตามปกติเรามักจะพิจารณาสมรรถภาพผู้บริหารแต่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางของผู้บริหารแต่เพียงผิวเผินภายนอกว่า เขาเป็นอย่างไร ดังนั้นทักษะทางการบริหาร จะทำให้เราเห็นถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้มากยิ่งขึ้น

ไวลส์ (Wiles 1955: 118) กล่าวว่า ทักษะทางการบริหารที่จะ เป็นสำหรับ ผู้บริหาร คือ

1. ทักษะในความเป็นผู้นำ (Skill in Leadership)
2. ทักษะในมนุษยสัมพันธ์ (Skill in Human Relation)
3. ทักษะในกระบวนการหมู่พวก (Skill in Group Process)
4. ทักษะในการบริหารบุคคลในการศึกษา (Skill in Personnel

Administration)

5. ทักษะในการประเมินผล (Skill in Evaluation)

วินัย เกษม เศรษฐ (2521: 47-56) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมี ทั้งความรู้และทักษะ ถ้ามีความรู้อย่างเดียวก็มีความสามารถได้แต่บอก (Lip Service) หรือมีแต่ทักษะอย่างเดียวก็มีความสามารถได้แค่รับใช้ (Servide Service) ดังนั้นผู้บริหาร

จึงต้องมีทั้งความรู้และทักษะ และต้องเป็นความรู้ 4 และทักษะ 4 ดังต่อไปนี้

ความรู้ 4 ประกอบด้วย

1. ความรู้ว่าด้วยการจัดการ (Business Management)
2. ความรู้ว่าด้วยพฤติกรรมของมนุษย์ (Human Behavior)
3. ความรู้ว่าด้วยหลักสูตร (Curriculum Development)
4. ความรู้ว่าด้วยการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ทักษะ 4 ประกอบด้วย

1. ทักษะในทางเทคนิค (Technical-managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงินและบัญชี การจัดหา (การซื้อและการจ้าง) งานบริหารบุคคล ระเบียบสารบรรณ การจัดระบบงาน
2. ทักษะในการครองตน (Human-managerial Skill) คือ ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม การสร้างขวัญ
3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-Educational Skill) คือ ทักษะในการจัดการ เรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตร และของวิชาศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative-Creative Skills) คือ ทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้าในลักษณะที่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบได้อย่างสมบูรณ์และมีบริการที่สนองความต้องการได้

เมธี บิลันธนานนท์ (2525: 55) กล่าวว่า ระบบการช่วยเหลือครูจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีทักษะทางการบริหารสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารกับครูได้อย่างมีผลดี
2. แสวงหาและใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

3. รู้วิธีสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของชั้นเรียน
4. มีทักษะและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของครู

ในการพิจารณาถึงด้านทักษะของผู้บริหาร ทฤษฎีที่น่าสนใจในเรื่องนี้ คือ แนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) (Faber and Shearron 1970: 224-230) โดยได้วิเคราะห์ถึงทักษะของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ แคทซ์ พบว่า

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill)

ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการ เข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้ง เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการจัดความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับ ความสามารถในการผนึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิด ความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินการหรือเทคนิครวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้วาระส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านวางแผนงานหรือโครงการ
2. ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร
3. ทักษะทางการจัดการ

ทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ประการนี้ เป็นความรู้ที่ครอบคลุมทักษะของการทำงานทุก ๆ ด้าน หากจะจำแนกทักษะต่าง ๆ ของผู้บริหารเหล่านี้โดยละเอียดแล้ว ก็จะเป็นดังนี้คือ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2526: 17-18)

#### ทักษะเชิงมนุษยคติ

1. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตน และของผู้อื่นได้
3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งหน่วยใดแล้วจะมีผลกระทบอย่างไรบ้างต่อหน่วยงานย่อยอื่น ๆ
5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางการศึกษาของชุมชน
7. ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ
8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ได้พบเห็นและศึกษามา แล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม

9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน

10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่นุคลากรได้อย่างถูกต้อง

#### ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

1. ผู้บริหารควรปรับตัวเองให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2. ผู้บริหารควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถในทุกด้าน

3. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

4. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์

5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามข้อข้องใจ เมื่อเกิดปัญหาข้อขัดแย้ง

6. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน

7. ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

8. ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง

9. เมื่อมีครูเข้าใหม่ ผู้บริหารจะเป็นห่วงเป็นใย ให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวปฏิบัติงาน

10. ผู้บริหารควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ

#### ทักษะเชิงเทคนิค

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน หรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้

อย่างชัดเจน



3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมครู ได้อย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์ของผู้ฟัง
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้อย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้อง เรียบร้อย
9. ผู้บริหารจะต้องอ่านแบบแปลนการก่อสร้างอาคารเรียนได้
10. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

จากทักษะการบริหารของผู้นำตามความคิดของนักการศึกษาทั้งหลาย ทักษะของ โรเบิร์ต แอล. แคท (Robert L. Katz) เจ้าของทฤษฎี 3 ทักษะ ซึ่งกล่าวว่า การบริหารที่มีความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้นำในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันก็จะมีทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่จะนำมาตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาว่า จะมีความคิดเห็นในทักษะทั้ง 3 ด้านนี้อย่างไร ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะทำการศึกษาในเรื่องนี้

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

เอกสารการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิสิตปริญญาโท สาขา วิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

ทักษะทางการบริหารของผู้บริหารการศึกษา สรุปว่าผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับทักษะในเรื่องการบริหารเพื่อจะได้ฝึกตนเองให้เกิดทักษะดังกล่าว ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

ทักษะในการบริหารจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

- ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนถึงส่วนอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ดังนั้นความรู้ที่จะได้ทักษะนี้มา ผู้บริหารจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้น
- ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภทซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน จึงต้องศึกษาพฤติกรรมและต้องเข้าใจบุคคลหลาย ๆ ประเภท ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา
- ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ การรู้จักใช้เครื่องมือปฏิบัติงาน ทักษะทางด้านเทคนิคแม้ว่าจะจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา 2523: 5-6)

ในปี พ.ศ. 2514 อองอาจ โฆษะฑุณพันธ์ (2514: จ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดเห็นว่าจะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อน ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอแนะด้วยว่า การอบรมควรใช้เวลาานพอสมควร

ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอแนะต่อไปอีกว่า ความรู้ที่ใช้ปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกันคือ จากประสบการณ์ ตำรา เอกสารและการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ดูประสบการณ์ของคนอื่น อ่านตำราและเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518: 43-44) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีควมสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่นมีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วิทยุวุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกันตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

และในปี พ.ศ. 2524 เฉลิม รัชชนะกุล (2525: 120) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ในเขต

การศึกษา 11 ปรากฏผลว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 เห็นว่า มีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีสัมพันธดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์

ส่วนตัว

9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

นอกจากนี้ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน

ครูที่มีวิทยุวุฒิต่างกัน ครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทักษะเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

เกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น

สตอกดิล (Stogdill 1974: 62 - 63) สรุปผลการวิจัยหลายฉบับ มีผลสรุป

ที่สำคัญดังนี้

1. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ พบว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง เป็นผู้บริหาร จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- 1.1 รู้จักการเข้าสังคม
- 1.2 มีความคิดริเริ่ม
- 1.3 มีความเพียรพยายาม
- 1.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ

- 1.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.6 ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
- 1.7 มีความร่วมมือ
- 1.8 เป็นที่นิยมของปวงชน
- 1.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 1.10 มีความสามารถในการพูด

2. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร จะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่ม

- 2.1 สติปัญญา
- 2.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 2.3 ความรับผิดชอบ
- 2.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 2.5 สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

และจากการวิเคราะห์งานวิจัยมากกว่า 100 เรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะ (Traits) ของการเป็นผู้นำ ดอลลี (Doll 1968: 153-155) ได้สรุปว่า ผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

1. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำควรจะมีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จะต้องมองเขาในฐานะที่เป็นคนที่มีชีวิตจิตใจ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
2. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นคนกระฉับกระเฉง ผู้นำจะต้องกระทำคนให้สมาชิกเห็นว่า เป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัวแจ่มใสร่าเริง
3. ผู้นำทางการศึกษา ควรจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในที่นี้มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องเป็นสมาชิกธรรมดาของของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับ เกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากความคิดของกลุ่มมากนัก



4. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรง ต่างก็ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นที่พึ่งของคนเหล่านี้ ไม่ว่าจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม

5. ผู้นำทางการศึกษาจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุม อารมณ์ของตนเองให้อยู่

6. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่าง ๆ คณะครู เป็นผู้มีปัญญา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญญาจำต้องมีปัญญาด้วย ผู้นำทางการศึกษาควรมีความรู้ ทางวิชาการ เป็นอย่างดี

7. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง ผู้นำจำเป็นต้อง รู้จักกับบทบาทของตนเองเป็นอย่างดี และจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษา มิได้แสดงบทบาทของตนเองอย่างเหมาะสม ความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น ได้โดยยาก

แบรินท์ (Brant 1973: 37 - 39) ได้ให้ข้อสันนิษฐานว่า ผู้บริหารทุกคน ย่อมปรารถนาและต้องการที่จะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการบริหารกันทุกคน แต่แนวทาง ในการบริหารงานนั้นไม่ได้มีเพียงวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงวิธีเดียว การบริหารงานที่ประสบ ผลสำเร็จนั้น ยังมีคุณลักษณะบางอย่างซึ่งสามารถช่วยผู้บริหารได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ตามความคิดของ แบรินท์ (Brandt) ก็คือ

1. ความจริงใจ
2. ความเห็นอกเห็นใจ
3. ความคิดเห็นยอมรับนับถือผู้อื่น

คุณสมบัติเหล่านี้ไม่ใช่เป็นคุณสมบัติที่ติดตัวผู้บริหารมาแต่กำเนิด หากแต่เกิดจากความคิด การพัฒนา เปลี่ยนแปลงมาเรื่อย ๆ เพื่อผลในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จร่วมกับครูและนักเรียน

ในเรื่องของคุณสมบัติของผู้บริหารนั้น มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้มากมาย เช่น พินส์

ทันนาคินทร์ กล่าวว่า ครูใหญ่เป็นกำลังสำคัญที่จะทำให้สถาบันนั้น เจริญหรือเสื่อมลง ดังนั้นคุณสมบัติของครูใหญ่จึงเป็น เรื่องที่จะต้องพิจารณากันโดยรอบคอบ โดยแยกพิจารณาเป็น 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่ควร จะประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- 1.1 มีสุขภาพดี
- 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
- 1.3 มีอารมณ์มั่นคง
- 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
- 1.6 ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น
- 1.7 มีไหวพริบดี

สิ่งเหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่า เลื่อมใสยิ่งขึ้น

2. คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional qualities) ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุม โรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้นนอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความ เป็นผู้นำ แล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้ เป็นครูใหญ่อีกด้วย

คุณสมบัติทางอาชีพของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

#### 2.1 ความรู้ทางวิชาการ

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า ครูใหญ่จะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาที่มีในโรงเรียน แต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้น ของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครูจะได้กระทำ โดยไม่ผิดพลาด

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียนและหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชา ปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา

จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมาย เกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ตามแนวความคิดของ พน์ส หันนาคินท์ (2524: 47-49) นี้ ก็จะตรงตามแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) ในด้านการเตรียมผู้บริหารเกี่ยวกับทักษะทางคตินิยมและทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

สมบูรณ์ พรธภาพ (2521: 6) ก็มีความเห็นคล้ายคลึงกับ พน์ส หันนาคินท์ กล่าวคือ เห็นว่าความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนควรแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วนคือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น
  - 1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่า ศิลปศาสตร์
  - 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ
  - 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมา เป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถานบันระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

สรุปได้ว่า นักการศึกษาทั้งหลายมีความ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีความรู้ อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหาร การตัดสินใจเป็นไปด้วยดี กับความรู้ทางวิชาชีพซึ่งจะต้องใช้การปฏิบัติโดยตรง นอกจากความรู้แล้วยังเน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงานและการฝึกฝนอบรมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

แฟรนเซท (Franset 1972: 166) มีความคิดว่า บรรดาครูไม่ได้ให้ความสำคัญต่อคณะผู้บริหารโรงเรียนหรือ เล็งเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณค่า มีประโยชน์ แต่เขาจะมองไปว่า ผู้บริหารนั้นไม่ได้ให้ความสนใจต่อประชาชน ต่อความต้องการของผู้อื่น แฟรนเซท (Franset) มีความคิดว่า คุณลักษณะ คุณสมบัติ ของผู้บริหารที่ครูต้องการควรจะเป็น

1. เป็นผู้มีแนวทางชีวิตการดำเนินงาน เป็นแบบประชาธิปไตย
2. เป็นผู้มีแนวโน้มให้ความสำคัญต่อบุคคลชุมชนมากกว่า มุ่งอยู่แต่การทำงานหวังผลจากงานแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้สนใจถึงความต้องการของประชาชน
3. เป็นผู้ที่เข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี
4. เป็นผู้ที่ใช้กลุ่ม เป็นศูนย์กลาง เป็นหลักโดยยึดกลุ่ม เป็นหลักในการทำงาน
5. เป็นผู้ที่ได้รับการเรียนรู้มาอย่างดี
6. เป็นผู้มีแนวคิดที่เป็น เหตุและผล
7. เป็นผู้ที่ช่วยให้ผู้อื่น ใช้พลังความคิดไปในทางสร้างสรรค์

คับเบอร์รี่ (Cubberly 1961: 29). ให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับตัวผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้ "ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีร่างกายและจิตใจสะอาดสอาด เป็นคนมีอารมณ์ดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา มีศิลปะการพูด ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ตรงไปตรงมา ยอมรับในความ เป็นเอกัตบุคคล และรักษาหน้า ให้เกียรติ ไม่ฉีกหน้าผู้อื่น ทำงานดี และจะเป็นผู้ที่พยายาม ปลีกตัวของเขาเองจากงานประจำให้บ่อยเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะได้มีโอกาสสังเกตการทำงาน ของครู ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาหาข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข วางแผนให้คำแนะนำ ต่าง ๆ

วิจิตร วรุตมางกูร (2523: 29-30) มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่า นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ยังจะต้องมีทักษะและความสามารถ ทางด้านภาษาและมีความจำดีด้วย และกล่าวต่อไปอีกว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีทั้งความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎี และปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้
2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์

ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มี  
ภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

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

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือ สามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อ  
ผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เชื่อมั่น และภาคภูมิใจในงาน  
ที่ทำมากขึ้น

พ.ศ. 2526 สุนีย์ จิตรเนื่อง (2526: 87-90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม  
ศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร" สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ คือ

#### 1. ทักษะทางด้านคตินิยม

- ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านคตินิยมอยู่ในเกณฑ์  
เห็นด้วยและเห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นถึงทักษะทางด้านคตินิยมตามหลักทฤษฎี 3 ทักษะของ  
โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรมีให้มาก

- ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่า  
หน่วยงานย่อยสัมพันธ์กันอย่างไร

- ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่  
บุคลากรได้อย่างถูกต้อง ซึ่งเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่จะต้องให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดี  
ความชอบแก่บุคลากร เป็นจุดที่ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความคิดเห็นในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน มีดังนี้คือ

- ผู้บริหารเมื่อวิพากษ์วิจารณ์เรื่องใด ๆ ออกไป จะต้องเข้าใจข้อมูลที่เป็น  
พื้นฐานในการวิจารณ์เป็นอย่างดี ผู้บริหารมีความคิดเห็นในข้อนี้ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่  
อาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย อาจเนื่องมาจากทัศนคติและการปฏิบัติของผู้บริหาร  
อาจจะแตกต่างกันไปโดยอาจารย์เล็งถึงเชิงปฏิบัติมากกว่าที่จะมองในเชิงความคิดเห็นตามทัศนคติ  
ที่ตนต้องการ



- ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่ว ๆ ไป ทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของผู้บริหารมีความคิดเกี่ยวกับทักษะด้านนี้มาก แต่ด้านอาจารย์เห็นว่าไม่มีความจำเป็นมากนัก

2. ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สรุปได้ดังนี้ คือ

- ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. ทักษะทางด้านเทคนิค ผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่า ผู้บริหารควรมีทักษะทางด้านเทคนิคอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยตามแบบสอบถามทุกข้อ แต่ในข้อที่ว่าผู้บริหารสามารถพูดหรือเขียนคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ถูกต้องและชัดเจนนั้น ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง แสดงให้เห็นว่าทักษะที่เกี่ยวกับการพูดและเขียนคำสั่งให้เข้าใจได้อย่างชัดเจนเป็นสิ่งทีทุกฝ่ายมีความประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ตึจึงต้องได้รับการฝึกฝนในทักษะด้านการพูดและการเขียนให้เชี่ยวชาญ เมื่อถึงเวลาที่จะออกคำสั่งหรือชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติจะได้ไม่เกิดปัญหาทางการสื่อสาร

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะทางด้านคุณนิยม ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางด้านเทคนิค ตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz) จะเห็นว่าทั้งผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความเห็นชอบว่า มีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 โดยยึดตามแนวทฤษฎี 3 ทักษะของ โรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (Robert L. Katz)