

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ และทักษะ ความเป็นผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำเป็นต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและผู้บริหาร เนื่องจากหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นผู้นำและผู้บริหารของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งถือว่าเป็นองค์การหนึ่ง จึงต้องมีคุณลักษณะเหมือนกับผู้นำในองค์การอื่น ๆ โดยทั่วไป แม้ว่าจะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่บ้าง แต่ผู้ที่ทำการวิจัยมาแล้วนั้น ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงกล่าวถึงในเรื่องแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ "ผู้นำและผู้บริหาร" ไปได้ ในบทนี้ผู้วิจัยจึงขอเสนอเรื่องที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 การบริหารงานการประถมศึกษาระดับอำเภอ
- 2.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
- 2.3 ผู้นำและผู้บริหาร
- 2.4 คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 2.5 ทักษะของผู้นำหรือผู้บริหาร
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารงานการประถมศึกษา ระดับอำเภอ

เดิมโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นระบบบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนประถมศึกษาบางส่วนก็สังกัดกรมสามัญศึกษา ต่อมาได้โอนมาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 ตามมาตรา 5 และ 12 แห่งพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและ โรงเรียนประถม

ศึกษา ของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532) ในการนี้ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 กำหนดให้การบริหารการประถมศึกษา แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

- 1) ระดับชาติ
- 2) ระดับจังหวัด
- 3) ระดับอำเภอ
- 4) ระดับกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

การบริหารงานในแต่ละระดับ แบ่งการบริหารเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็น "สำนักงาน" และส่วนที่เป็น "คณะกรรมการ" โดยในแต่ละระดับจะมีอำนาจ ภาระหน้าที่สอดคล้องกันเพียงแต่นับหนักแตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานการประถมศึกษาในระดับอำเภอเท่านั้น

ตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2532) กำหนดไว้ว่า ให้มีคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ ทุกอำเภอ ประกอบด้วย นายอำเภอ เป็นประธานกรรมการ ศึกษาธิการอำเภอ และข้าราชการครู ผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครูของกลุ่มโรงเรียนภายในเขตอำเภอ กลุ่มโรงเรียนละหนึ่งคน เป็นกรรมการ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นกรรมการและเลขานุการและในมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ระบุให้คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ มีอำนาจ หน้าที่ภายในเขตอำเภอ ดังนี้

- 1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
- 2) เสนอแนะการแต่งตั้ง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
- 3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

4) ปฏิบัติการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการการประถมศึกษาจังหวัดมอหมาย

มาตรา 26 แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 กำหนดให้มีสำนักงานการการประถมศึกษาอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหาร สังกัดสำนักงานการการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจ และหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของ คณะกรรมการการการประถมศึกษาอำเภอ จัดการการการประถมศึกษา ภายในเขต อำเภอและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการการประถมศึกษาอำเภอมอบหมาย

นอกจากนี้ มาตรา 3 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) ยังได้กำหนดให้สำนักงานการการประถมศึกษาอำเภอ มีฐานะเป็น "หน่วยงานทางการศึกษา" อีกด้วย

2.2 บทบาทหน้าที่ของหัวหน้าการการประถมศึกษาอำเภอ

ตามมาตรา 27 และ 28 (3) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 (ราชกิจจานุเบกษา อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535) กำหนดให้หัวหน้าการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ บังคับบัญชา ควบคุม ดูแล โดยทั่วไปซึ่ง ราชการของสำนักงานการการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ จะต้องเป็นไปตามขอบข่ายของงานในสำนักงานการการประถมศึกษา 4 งาน ดังนี้

2.2.1 งานบริหารทั่วไป

1) การจัดสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่ บริเวณสำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้รวดเร็ว ประหยัด สะดวก มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2) งานสารบรรณ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ - ส่ง การจัดเก็บ การยืมและการทำลาย

3) งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร เหตุการณ์ด้านการจัดการศึกษาของหน่วยงานในสังกัด

4) งานสวัสดิการ และสวัสดิภาพ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่อง การให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้าง รวมทั้งการดำเนินการ เกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการและลูกจ้าง

5) งานยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับการขอใช้ การควบคุม ดูแลการบำรุงรักษายานพาหนะของทางราชการ และการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

6) งานดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา ดำเนินการ เกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้ายและการ จำหน่ายนักเรียน การจัดตั้ง การรวมและการเลิกล้ม การตั้งชื่อและการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

7) งานประสานงาน รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงาน ทางการศึกษาอื่น และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

8) งานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปฏิบัติงานในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษา ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา ระดับ ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

9) งานนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา การดำเนินการเกี่ยว กับ การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและ แผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

10) งานอื่น ๆ ซึ่งมีได้้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด เช่น งานโครงการพิเศษตามนโยบาย เป็นต้น

2.2.2 งานการเจ้าหน้าที่

1) งานวางแผนบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับศึกษาวิเคราะห์ ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบอัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง และการตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือน

2) งานสรรหาและแต่งตั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลบุคลากร เสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหา การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การ แต่งตั้ง การโอน และการออกจากราชการ

3) งานพัฒนาบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริม และ พัฒนาข้าราชการและลูกจ้าง โดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ

4) งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการ เกี่ยวกับแฟ้มประวัติ ข้าราชการ การแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียนประวัติ การขอบัตรประจำตัวข้าราชการ และลูกจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญตรา ต่าง ๆ และรวมทั้งการลาของข้าราชการและลูกจ้าง

5) งานวินัยและการรักษาวินัย ดำเนินการส่งเสริม และให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การสอบสวน การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และความรับผิดชอบทางแพ่ง

6) งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และการเลื่อนเงินเดือน ดำเนินการเกี่ยวกับการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การให้คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง การจูงใจและบำรุงขวัญเกี่ยวกับการเลื่อนระดับ ตำแหน่ง การประเมินเพื่อการเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

7) งานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ / กิ่งอำเภอ ซึ่งต้องดำเนินการเตรียมการประชุม ติดต่อประสานงาน จัดทำระเบียบวาระการประชุม จดรายงานการประชุม การเตรียมสถานที่การประชุม และเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งการดำเนินงานตามมติที่ประชุม

2.2.3 งานการเงินและพัสดุ

1) งานการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับ การเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การนำส่งเงิน ทุกหมวดรายจ่ายและทุกประเภท

2) งานบัญชี ดำเนินการจัดทำบัญชี ทะเบียน หลักฐานการเงิน รายงานการเงินทุกประเภท ตรวจสอบเอกสาร การรับจ่ายเงินและการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

3) งานพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับพัสดุ ตั้งแต่การจัดซื้อ การจัดจ้าง การควบคุม การตรวจสอบ การรายงาน และงานอื่นที่เกี่ยวกับการพัสดุ

4) งานงบประมาณ ดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณ การติดตาม รายงานการใช้งบประมาณ ตามหมวดรายจ่าย ตามแผนงานและโครงการ

2.2.4 งานนิเทศการศึกษา

1) งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับ การวางแผนการนิเทศ การให้คำปรึกษา สาธิตและแนะนำ ดำเนินการนิเทศพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

2) งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เทคนิค และวิธีการใหม่ทางการศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา รวบรวมรายงานวิจัยและเผยแพร่สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียน ผลิตเอกสารและรายงานทางวิชาการ

3) งานพัฒนาการนิเทศ และส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ และเทคนิควิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำ ส่งเสริม การนิเทศภายในโรงเรียน

4) งานบริการทางการศึกษา และเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวมการเผยแพร่นวัตกรรมและเทคโนโลยี สนับสนุน ศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียน รวมทั้งการประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด

5) งานบริหารและปฏิบัติโครงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน ด้าน วิชาการ การจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนการสอน การนิเทศติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

6) งานประสานงานและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษา องค์การเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการศึกษาจัดหาและรวบรวมเอกสาร คู่มือครู ตำราเรียน รวมทั้งสื่อการเรียนการสอนให้กับโรงเรียนติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

2.3 ผู้นำและผู้บริหาร

"ผู้นำ" มีผู้ให้ความหมายทั้งที่เหมือนกัน และแตกต่างกันตามทัศนะประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังต่อไปนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2533) ได้ให้ความหมายของ "ผู้นำ" ว่า หมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยอมรับให้เป็นหัวหน้า ผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม ไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคนอื่นทำงาน

โดยทั่วไปแล้วคนมักจะเข้าใจว่าผู้นำ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานนั้นมีความหมายเหมือนกันและใช้แทนกันได้ แต่ที่จริงแล้ว ผู้นำไม่ใช่หัวหน้างานและหัวหน้า

งานก็ไม่ใช้ผู้นำเสมอไป อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าหัวหน้างานนั้น เป็นการบอกตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของเขาเท่านั้น การที่จะเป็นหัวหน้างานที่ดี นอกจากจะรับผิดชอบต่อหน้าที่แล้ว จำเป็นต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีอยู่ด้วยเสมอ

ธีระ รุญเจริญ (อ้างถึงในวิมล ศิริโยธา, 2531) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า

1) ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะโดยการแต่งตั้งหรือโดยการได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง

2) ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใด มีบทบาทในการมีอิทธิพลทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหาร ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดยบทบาทหรือผู้นำนอกแบบ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ

1) ผู้นำ คือ ผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่ม หรือในองค์การซึ่งเขาปฏิบัติอยู่

3) ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่ม เพื่อให้เป็นหัวหน้า

4) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

5) ผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในแง่ของตำแหน่งงาน)

สรุป ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่นในกลุ่ม สามารถจูงใจคนและนำบุคคลอื่นในกลุ่ม ให้ปฏิบัติงานไปตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือเป็นไปตามความต้องการของเขา

"ผู้บริหาร" มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน เช่นเดียวกับการให้ความหมาย ของคำว่า "ผู้นำ" ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ประสพการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเสนอดังต่อไปนี้

สุทธิ ทองประดิษฐ์ (2531) ให้ความหมายของคำว่า "ผู้บริหาร" ไว้ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาและผู้นำที่มีอำนาจ

หน้าที่ ทั้งที่ได้มาจากการแต่งตั้งและเลือกตั้งเข้ามาปฏิบัติงาน เพื่อความอยู่รอด และเจริญรุ่งเรืองขององค์การ

ภิญโญ สาธร (2526) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า คือ ผู้จัดการและผู้รับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่น หรือชุมชน หรืออำเภอ หรือเทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อย ๆ ไป จนถึงระดับส่วนกลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนก ผู้อำนวยการกอง อธิบดี จนถึงปลัดกระทรวง

สมิทร หนูไฟโรจน์ (อ้างถึงในอุทัย หิรัญโต, ม.ป.ป.) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาว่า คือ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ ที่คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกัน เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดี และพัฒนางานด้านต่าง ๆ ให้แก่สังคมด้วย

สรุป ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้ดำเนินการทำกิจกรรมร่วมกันของกลุ่ม ที่มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.4 คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร

มีผู้ทรงคุณวุฒิและนักบริหาร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือคุณสมบัติที่ดีของผู้นำไว้มากมาย แต่ละท่านจะมีจุดเด่นแตกต่างกัน แต่ทุกแนวคิดมุ่งไปสู่ความสำเร็จของงานในองค์การทั้งสิ้น เช่น

สาโรช บัวศรี (2526) ได้แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 ด้าน คือ

- 1) ด้านพุทธิพิสัย
- 2) ด้านเจตพิสัย
- 3) ด้านทักษะพิสัย

คุณลักษณะด้านพุทธิพิสัย หรือด้านความรู้ของผู้นำนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความรู้ทางวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) ความรู้วิชาเฉพาะ (Specialized Education) และความรู้วิชาชีพ (Professional Education) นอกจากนี้ยังต้องรู้ในเรื่องการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย รู้กฎเกณฑ์และวินัยของสังคม เป็นต้นส่วนคุณลักษณะด้านเจตพิสัยนั้น ได้แก่การเป็นผู้มีอุดมการณ์มุ่งมั่น ตั้งใจ

เด็ดเดี่ยวที่จะทำงานตามวิชาความรู้ที่ได้เรียนมา มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางของคุณธรรมและจริยธรรม มีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้ มีความรับผิดชอบในงาน เป็นผู้นำโดยยึดหลักบริการ รู้จักวางแผนงานและปฏิบัติตามแผนนั้น ตลอดจนสามารถตัดสินใจสั่งการได้อย่างถูกต้องเด็ดขาด และมีน้ำใจเป็นประชาธิปไตยสำหรับคุณลักษณะทางด้านทักษะพิสัยนั้น คือ ความสามารถในการตัดสินใจได้ดีและถูกต้อง ในด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถในการประสานงานได้ดีมีความสามารถในการบริการผู้อื่น มีความสามารถเป็นประธานในที่ประชุม

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะประจำตัวของผู้นำว่า ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ปัญญา ไหวพริบ การตัดสินใจอยู่เสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง เป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความสามารถในการตัดสินใจที่ดี
- 2) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
- 3) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คุณอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
- 4) ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
- 5) ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
- 6) รู้สถานการณ์ (Situation) รู้สภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

Stogdill (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2534) สรุปคุณลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะรับผิดชอบ มีแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จ เข้มแข็ง และเพียรพยายาม กล้าได้กล้าเสีย มี

ความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเองและเข้าใจตนเอง พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจและการกระทำของตน พร้อมทั้งจะรับความเครียดระหว่างบุคคล ทนต่อความคับข้องใจและความล่าช้า สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่น และสามารถกำหนดรูปแบบของการติดต่อสัมพันธ์เพื่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

อาภา ภมรบุตร (2526) ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่า ต้องเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะที่ดีสรุปได้ดังนี้

1) รูปลักษณะร่างกาย จะต้องมัลักษณะร่างกายเหมาะสมปราศจากความพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นบุคคลที่สมประกอบทุกประการ มีความสง่าผ่าเผยอยู่ในตัว และไม่เป็นโรคติดต่อหรือโรคที่สังคมรังเกียจ

2) การแต่งกาย ต้องแต่งกายสุภาพ เป็นระเบียบเรียบร้อย โดยต้องคำนึงถึง อายุ เพศ ตำแหน่ง หน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับ การใช้เครื่องแต่งกาย คุณภาพของเสื้อผ้า สีของผ้าและส่วนประกอบอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์หรืออารมณ์ที่มีค่า หรือราคาแพงมากเกินไป ก็ไม่เหมาะที่จะปรากฏต่อสายตาของผู้พบเห็น เพราะทำให้เห็นความแตกต่างกับผู้ได้บังคับบัญชามากเกินไป

3) กิริยา ท่าทางและวาจา การแสดงกิริยา ท่าทาง และวาจาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือสิ่งคมอย่างหนึ่ง จะต้องดูความเหมาะสม

หลวงวิจิตรวาทการ (2520) ได้สรุปคุณสมบัติผู้นำของโลก ซึ่งท่านยกย่องว่าเป็น "มหาบุรุษ" มี 40 ประการ คือ

- 1) อนามัย (Good Health)
- 2) ความเป็นผู้ไม่ตื่นเต้น (Calmness)
- 3) ความเป็นผู้มีใจเบิกบาน (Gheerfulness)
- 4) ความมุ่งหมาย (Aim)
- 5) ความเป็นผู้ไม่รู้จักหมดหวัง (Hopefulness)
- 6) ความไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก (Energy)
- 7) ความเป็นผู้มีหัวใจเข้มแข็ง (Strongmindedness)
- 8) ความเป็นผู้ตรงต่อเวลา (Exactitude)
- 9) ความเป็นคนขยันขันแข็ง (Activness)
- 10) การทำการเสมอต้นเสมอปลาย (Steadiness)
- 11) สมาธิ (Concentration)

- 12) ความกล้าหาญไม่ท้อถอยในเมื่อทำอะไรไม่สำเร็จ
(Courage)
- 13) วิธีการ (Method)
- 14) ความเป็นผู้มีระเบียบ (Orderliness)
- 15) ความไตร่ตรอง (Reflection)
- 16) ความเป็นคนละเอียดลออ (Thoroughness)
- 17) การหาเหตุผลให้ถูกต้อง (Right Reasoning)
- 18) ความวินิจฉัยที่ถูกต้อง (Good Judgment)
- 19) ความเชื่อในตนเอง (Self Confidence)
- 20) ความรวดเร็ว (Rapidity)
- 21) ความสังเกต (Observation)
- 22) สัมผัสญาณ (Perception)
- 23) ความไม่หวาดกลัวต่อผู้อื่น (Positiveness)
- 24) การทำตนให้เป็นที่ต้องใจคนอื่น (Charming
Personality)
- 25) ความรู้จักกาลเทศะ (Tact)
- 26) ความระมัดระวัง (Precaution)
- 27) ปฏิภาณ (Intuition)
- 28) ความป้องกันตัว (Self Defence)
- 29) กระทำตนให้คนอื่นเชื่อถือได้ (Trustworthiness)
- 30) การพูดแต่ความจริง (Truthfulness)
- 31) ความเป็นผู้ดี (Nobility)
- 32) การทำตนให้สมกับเกียรติยศ (Dignity)
- 33) ความรู้ (Knowledge)
- 34) ความจำ (Memory)
- 35) การฝึกฝนตนเอง (Self Culture)
- 36) มโนคติ (Imagination)
- 37) การช่วยตนเอง (Self - Help)
- 38) การชนะตัวเอง (Self - Control)
- 39) การไม่ละทิ้งความพยายาม (Perseverance)
- 40) มโนมยक्ति (Will Power)

จากคุณสมบัติ 40 ประการดังกล่าว มีคุณสมบัติที่จำเป็นและสำคัญที่สุด 5 ข้อ คือ

- 1) ความมุ่งหมาย (Aim)
- 2) ความเป็นผู้มีหัวใจเข้มแข็ง (Strongmindedness)
- 3) สมาธิ (Concentration)
- 4) ความเชื่อในตนเอง (Self-Confidence)
- 5) มโนมยิทธิ (Will Power)

เก่งกิจ อนันตภักดี (2526) มีความเห็น ในเรื่องเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่พึงประสงค์จำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ได้แก่
 - (1) ความตื่นตัว
 - (2) ความคิดสมเหตุสมผล
 - (3) สามัญสำนึก
 - (4) คลยพินิจ
 - (5) เห็นการณ์ไกล
- 2) คุณลักษณะด้านร่างกาย ได้แก่
 - (1) สุขภาพสมบูรณ์
 - (2) กำลังกายแข็งแรง
 - (3) ความทรหดอดทน
 - (4) รูปร่าง ท่าทางดี
- 3) คุณลักษณะด้านอารมณ์ ได้แก่
 - (1) การเล็งในแง่ดี
 - (2) การปรับตนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
 - (3) ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อ
 - (4) การบังคับตนเอง
 - (5) ความกระตือรือร้น
 - (6) การสังคมดี
 - (7) ความแนบเนียน
 - (8) อารมณ์ขัน
 - (9) ความเชื่อมั่นในตนเอง
 - (10) ความมีใจกว้างขวาง
 - (11) ความเข้าใจคน

4) คุณลักษณะด้านอุปนิสัย ได้แก่

- (1) ความตรงไปตรงมา
- (2) ความจงรักภักดี
- (3) ความสำนึกในหน้าที่
- (4) ความไว้วางใจได้
- (5) ความกล้าหาญ
- (6) ความเข้มแข็ง
- (7) ความยุติธรรม
- (8) ความไม่เห็นแก่ตัว

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล, 2529) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จ ซึ่งควรมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ

1) ภูมิรู้ ได้แก่ เป็นผู้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารการศึกษา มีความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษามาพอสมควร สามารถใช้ความรู้ และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่

2) ภูมิธรรม ได้แก่ ความเป็นผู้มี ความประพฤติดี มีคุณธรรมประจำใจ

3) ภูมิฐาน ได้แก่ ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพอันเหมาะสมน่าเชื่อถือ มีสถานะทางเศรษฐกิจ สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี และ วัฒนธรรมไทย

Barnard (อ้างถึงในภิญโญ สาธร, 2519) มีความคิดเห็นว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติพิเศษที่จะขาดเสียมิได้ 5 ประการคือ

1) ความมีชีวิตชีวาและอดทน หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว ความคล่องแคล่วว่องไว ความสามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นานๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้

2) ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ได้รวดเร็ว ถูกต้องและเต็มใจที่จะตัดสินใจ โดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ

3) ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ความสุขุมวิคิดใจต่อผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส มีความสามารถในการพูดและเขียน

4) มีความรับผิดชอบ หมายถึง ความมีคุณธรรมศีลธรรม รู้จัก
รับผิดชอบ เมื่อผิดพลาดรับคำตำหนิตัวด้วยความเต็มใจ มีความมานะบากบั่นไม่
ท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่

5) ความฉลาดไหวพริบ หมายถึงความเจียบแหลม มีความรู้ทัน
โลกทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

นอกจากนี้แล้ว วิทยุ สาทร (2526) ยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การบริหาร
งานต่างๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- (1) ใจกว้าง ใจดีไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงและให้รางวัล
- (2) มีพรหมวิหาร 4 ในสถานการณ์ที่เหมาะสม
- (3) หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกกลุ่ม
- (4) มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- (5) ซื่อสัตย์และสุจริต
- (6) ตรงต่อเวลา
- (7) ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
- (8) กล้ารับผิดชอบ
- (9) มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
- (10) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
- (11) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
- (12) รู้จักเลือกใช้คน
- (13) อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่

เป็นมิตรทุกชนิด

- (14) ติดตามคำสั่งไปแล้วเสมอ
- (15) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่องานล่าช้า หรือ

ผิดพลาด

- (16) หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ ให้

รู้จักวิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม

- (17) ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
- (18) กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว
- (19) ชมคนเป็นและชยันชม
- (20) ไม่คู้ค่าหรือพรูสวาทใด ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้า

คนอื่น

(21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณบีบบังคับ

(22) ให้เกียรติกับเจ้าของความคิดเห็น หรือเจ้าของ

โครงการใหม่ ๆ อยู่เสมอ

(23) ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย

(24) สิ่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนรับงานไป

ปฏิบัติ

(25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านแก่ผู้น้อย

(26) รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และ

กฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส

(27) ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ที่จะทำให้สังคม

รังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรม

(28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยวมั่นคง แน่นนอน

(29) รู้จักถนอมน้ำใจคน

(30) รู้จักสร้างและระวังบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

Nolte (อ้างถึงในประพัฒน์ สุภาสอน, 2533) เสนอแนวคิดถึงคุณลักษณะของผู้บริหารเด่น ๆ ไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1) มีมนุษยสัมพันธ์

2) มีใจกว้าง

3) มีวิสัยทัศน์งานอย่างฉลาด

4) มีความเป็นประชาธิปไตย

5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา

6) มีความมั่นใจและมีอารมณ์มั่นคง

7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

8) ขอมรับในความผิดพลาด

9) มีความมั่นใจและมีอารมณ์มั่นคง

10) ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

11) มีความสามารถในการสื่อสาร

12) รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

13) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการทำงาน

14) เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

15) เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

เทพพนม เมืองแมน (2522) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 13 ประการดังนี้

1) อากัปกิริยา หน้าตา ท่าทาง กิริยาของผู้บริหาร ความประพฤติ ภาษาที่ใช้ การวิพากษ์วิจารณ์ หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา

2) ความกล้า

3) ความเด็ดขาด

4) ความเป็นผู้ไว้วางใจได้

5) ความอดทนอดกลั้น

6) ความจริงใจ สนใจต่องาน

7) ความคิดริเริ่มมองการณ์ไกล

8) ความซื่อตรง

9) ความยุติธรรม

10) ความรู้

11) ความเฉลียวฉลาด

12) ความไม่เห็นแก่ตัว

13) ความตรงต่อเวลา

สรุป คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวมาแล้ว เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำ หรือผู้บริหาร ถ้าหน่วยงานใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีคุณลักษณะเหล่านี้อยู่อย่างเพียงพอแล้ว ย่อมมีความมั่นใจว่าหน่วยงานนั้นจะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหาร จะพบว่ามีความหลากหลายแตกต่างกัน แต่ที่เด่นชัดและครอบคลุมคุณลักษณะความเป็นผู้นำครบทุกด้าน มี 4 ประการ คือ

1) คุณลักษณะด้านสติปัญญา

2) คุณลักษณะด้านร่างกาย

3) คุณลักษณะด้านอารมณ์

4) คุณลักษณะด้านอุปนิสัย

2.5 ทักษะของผู้นำหรือผู้บริหาร

ผู้นำหรือผู้บริหาร นอกจากจะมีคุณลักษณะพิเศษดังที่กล่าวมาแล้วก็ตาม หากขาดไปซึ่งทักษะพิสัยที่จำเป็นต่อการบริหารแล้ว ก็ไม่อาจที่จะมั่นใจได้ว่าผู้นำนั้น จะสามารถนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีคุณภาพ จนมีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารนั้นจะต้องมีความเก่ง 3 ด้าน คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด อันเป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้บริหาร ในเรื่องเกี่ยวกับทักษะของผู้นำหรือผู้บริหารนี้ มีผู้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดไว้หลายประการดังนี้

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2524) กล่าวว่า คุณลักษณะทางด้านทักษะพิสัยของผู้บริหารเป็นความสามารถในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีทักษะ 3 ประการ คือ

- 1) ทักษะด้านมโนทัศน์
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะด้านเทคนิค

ทักษะด้านมโนทัศน์ (Conceptual Skill) เป็นทักษะที่ผู้บริหารจะต้องมีมากที่สุด เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนเองในทุกลักษณะ และมองเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ทั้งระบบรวมและระบบย่อย ทั้งยังจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ อันประกอบด้วยสังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง และจิตวิทยา นั่นก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง ในวิชาสามัญทั่วไป จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารสถานศึกษาทุกด้าน รวมทั้งการจัดการศึกษา และนิเทศการศึกษาภายในสถาบัน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานสัมพันธ์กับบุคคลหลายประเภท ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา อาจารย์ นักการภารโรง นักศึกษา ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการ วิธีการ หรือเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

ทักษะนี้เรียนรู้โดยการปฏิบัติระหว่างเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผัง เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคนี้ แม้ว่าจะจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่จำเป็นต้องรู้และเข้าใจ เพื่อการตรวจสอบและควบคุมงาน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอีกด้วย

Robert L. Katz (1955) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะ 3 ด้าน และจะต้องพัฒนาทักษะเหล่านี้ ให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นเสมอ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
- 3) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill)

Ben M. Harris (1963) ได้นำเอาทฤษฎี 3 ทักษะของ Katz มาบรรยายขยายความไว้ค่อนข้างละเอียด แยกแยะเป็นแต่ละทักษะ ดังนี้

- 1) ทักษะด้านความคิด ประกอบด้วย
 - (1) การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม
 - (2) การวิเคราะห์
 - (3) การวินิจฉัย
 - (4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์
 - (5) การรู้จักถามคำถาม
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย
 - (1) ความเข้าใจ
 - (2) การรู้จักวิธีสัมภาษณ์
 - (3) การรู้จักสังเกต
 - (4) การรู้จักนำการอภิปราย
 - (5) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิดออกมา
 - (6) การมีส่วนร่วมในการอภิปราย
 - (7) การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม

ได้เหมาะสม

3) ทักษะด้านเทคนิควิธี ประกอบด้วย

- (1) รู้จักอ่าน เขียน ฟัง พูด
- (2) จัดลำดับเรื่องเป็น
- (3) สำนึกได้
- (4) เขียนแผนภูมิได้และวาดภาพได้
- (5) คำนวณเป็น
- (6) เป็นประธานที่ประชุมได้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2523) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่ของตนได้ดีเพียงใด ประสิทธิภาพสำเร็จมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ทักษะ 3 ทักษะ คือ

1) ทักษะเชิงเทคนิควิธีหมายถึงความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีที่เหมาะสมในการบริหารให้บรรลุผล ทักษะเทคนิควิธีสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมี ได้แก่

- (1) ทักษะทางด้านการวางแผน
- (2) ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อ

ความหมาย

- (3) ทักษะทางด้านการจัดการ

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงความสามารถของผู้บริหาร ในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่ม และความสามารถในการเสริมสร้างพลัง ความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะ ทางด้านนี้ คือ จะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ และมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จัก และพยายามเข้าใจผู้อื่น มีใจกว้างและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ต้อง ยึดหลัก "รู้จักตน เข้าใจคน เพื่อผลของงาน"

3) ทักษะเชิงความคิด หมายถึงความสามารถของผู้บริหารใน การเข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานและกิจกรรม ต่าง ๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารและหน่วย งานอื่นๆ ทักษะเชิงความคิดที่สำคัญ ได้แก่

- (1) การตัดสินใจ
- (2) การขจัดความขัดแย้ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526) ได้จำแนกทักษะของผู้บริหารในระดับโรงเรียน ออกเป็น 3 ประการ เช่นเดียวกับนักวิชาการอื่น ที่กล่าวแล้ว โดยได้อธิบายเพิ่มเติมแต่ละทักษะ ดังต่อไปนี้

1) ทักษะเชิงมนคคิ

(1) ผู้บริหารควรรู้จักกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน

(2) ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์ งานของตน และงานของเพื่อนร่วมงานได้

(3) ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ตนปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์อย่างไร

(4) ผู้บริหารควรต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะมีผลกระทบอย่างไรบ้างกับหน่วยงานอื่น ๆ

(5) ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหาร จะต้องเข้าใจผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายหลัง

(6) ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทาง ด้านการศึกษาของชุมชน

(7) ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจ ในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ

(8) ผู้บริหารจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตนเอง และวิธีการบริหารที่ได้ศึกษาและพบเห็นมา แล้วนำมาใช้ได้เหมาะสม

(9) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรทั่ว ๆ ไปทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในหน่วยงานของตนเอง

(10) ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากรในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง

2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

(1) ผู้บริหารควรปรับปรุงตนเองให้สามารถเข้ากับผู้อื่น ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

(2) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถในทุก ๆ ด้าน

- (3) ผู้บริหารควรยกย่อง และให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกสถานการณ์
- (4) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถามข้อข้องใจเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อข้องใจ
- (5) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน
- (6) ผู้บริหารควรเข้าใจปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
- (7) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลทุกข์ สุข ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
- (8) เมื่อมีครูเข้าใหม่ ผู้บริหารควรห่วงใยในความอบอุ่น โดยการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ กฎหมาย เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคม และแนวปฏิบัติงาน
- (9) ผู้บริหารควรให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาทำงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน

3) ทักษะเชิงเทคนิค

- (1) ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนหรือโครงการทางการศึกษา ได้อย่างถูกต้อง
- (2) ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิ เกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
- (3) ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมครูได้ อย่างเรียบร้อย
- (4) ผู้บริหารสามารถใช้คำพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับกาลเทศะและ สถานการณ์ของผู้ฟัง
- (5) ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียน ได้เป็นอย่างดี และอ่านเข้าใจได้ง่าย
- (6) ผู้บริหารต้องเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการที่เกี่ยวข้องกับการเงินสำนักงาน และ สามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง
- (7) ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณและสามารถจัดทำ ได้อย่างถูกต้องและเรียบร้อย

(8) ผู้บริหารต้องสามารถอ่านแบบแปลนการก่อสร้างอาคาร เรือน อาคารประกอบอื่น ๆ ได้อย่างเข้าใจ สามารถควบคุมและปฏิบัติงานได้

ประพันธ์ สุวิहार (2533) ได้อธิบายถึงความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ประการว่าผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีให้ครบ ส่วนทักษะใดจะจำเป็นมากหรือน้อยนั้น จะแตกต่างกันตามระดับความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ

1) ผู้บริหารระดับต้น จำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิคมากเพราะ ต้องอบรม และพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ทักษะเชิง มนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิง มโนคติ จึงจำเป็นน้อยกว่า

2) ผู้บริหารระดับกลาง จำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะ เชิงมนุษยสัมพันธ์ และทักษะเชิงมโนคติในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

3) ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติมาก ทักษะ เชิงเทคนิคแทบจะไม่ได้ใช้ เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่จำเป็นต้องรู้วิชาการ ทำงานในระดับการปฏิบัติงาน แต่จะรู้เพียงให้งานประสบความสำเร็จ ตาม เป้าหมายขององค์การ

ทักษะทั้ง 3 ประการสามารถเปรียบเทียบให้เป็นสัดส่วน ความจำเป็น ที่ต้องมีในตัวผู้บริหารแต่ละระดับ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพเปรียบเทียบสัดส่วนทักษะของผู้บริหารแต่ละระดับ

	ทักษะ เชิงมโนคติ	ผู้บริหารระดับสูง (Executive Level)
ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์		ผู้บริหารระดับกลาง (Managerial Level)
ทักษะ เชิงเทคนิค		ผู้บริหารระดับต้น (Supervisory Level)

รูปที่ 1 ภาพเปรียบเทียบสัดส่วนทักษะของผู้บริหารแต่ละระดับ (ประพันธ์ สุวิहार, 2533)

จากภาพที่ปรากฏ จะเห็นว่าทักษะเชิงเทคนิคและทักษะเชิงมนคติ มีความจำเป็น มากน้อยแตกต่างกันตามระดับผู้บริหาร แต่ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารทุกระดับ

สรุป ผู้นำหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

- 1) ทักษะด้านมนทัศน์
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะด้านเทคนิค

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

อนันต์ มาสวัสดี (2518) ได้ทำการวิจัย เรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก กรมสามัญศึกษา และเทศบาล ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่สำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1) ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

- 2) มีความรู้ ความสามารถในการบริหารกิจการในโรงเรียน
- 3) มีความซื่อสัตย์
- 4) ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
- 6) มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
- 8) ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ดี
- 9) มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
- 10) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด พอสรุปได้ดังนี้

(1) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ 25 ข้อ อยู่ในระดับความสำคัญมาก 23 ข้อ ระดับความสำคัญอย่างยิ่ง 1 ข้อ และระดับสำคัญ 1 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือมีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย และระบบการปกครองการบริหารการประถมศึกษา เป็นอย่างดี และลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ที่สำคัญ คือ มีความรู้และวุฒิต่ำในระดับปริญญาโททางการศึกษา

(2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านทักษะ 23 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 22 ข้อ ที่ต่ำออกไป 1 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้น ในการบริหารได้อย่างถูกต้องมีหลักการและคุณภาพ

(3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านลักษณะนิสัย จำนวน 25 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 17 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญอย่างยิ่ง 6 ข้อ และอยู่ในระดับสำคัญ 2 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยที่อยู่ในระดับที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความยุติธรรม มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย มีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ที่อยู่ในระดับสำคัญได้แก่ มีใจกว้าง ไม่ตระหนี่ต่อการใช้จ่ายเพื่อให้รางวัล และการสังสรรค์ในสังคม และตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานผิดพลาดในที่ประชุมอย่างมีกาลเทศะ

2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ และด้านทักษะไม่แตกต่างกัน แต่ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย แตกต่างจากความคิดเห็น ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประพัฒน์ สุภาสอน (2533) ได้ทำการศึกษา เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการ ประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 9 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 9 ผลการศึกษา พบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัยอยู่ในระดับมากที่สุด

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

3) การเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอเป็นรายด้าน พบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ และด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านลักษณะนิสัยมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีทัศนะที่สูงกว่า เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบทัศนะที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์รวม 3 ด้าน พบว่า ทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สูงกว่าทัศนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ทวิวัฒน์ ปลื้มฤดี (2533) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ กระจายไปทั่วประเทศ ผลการวิจัย พบว่า

1) ลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พฤติกรรมการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางพฤติกรรม

ความต้องการในการร่วมประสานความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในการควบคุมอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมความต้องการการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมการแสดงออกในความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับสูง และ พฤติกรรมความต้องการในความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับปานกลาง

2) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีการดำรงตำแหน่งตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป กับหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีอายุการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 5 ปี ผลปรากฏว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ทุกด้าน

3) การเปรียบเทียบลักษณะพฤติกรรมผู้นำของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในด้านความต้องการ ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีลักษณะพฤติกรรมผู้นำในการแสดงออกสูงกว่าลักษณะพฤติกรรมผู้นำ ด้านความต้องการทุกด้าน

สมปอง เพ็ญนอก (2532) ได้ศึกษา เรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้กลุ่มประชากร คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในตำแหน่งข้าราชการ สาย ก (อาจารย์) สาย ข (ผู้สนับสนุนวิชาการ) สาย ค (ทำหน้าที่ธุรการ) ผลการศึกษาพบว่า

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตำแหน่งอธิการบดี และคณบดี ตามความคิดเห็นของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ด้านคุณลักษณะเฉพาะ พบว่า ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับ จะมีคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เป็นเพศชาย หรือหญิงก็ได้ มีอายุ 40 ปีขึ้นไป การศึกษาจะจบในประเทศหรือต่างประเทศก็ได้ สถานภาพทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหาร โดยเฉพาะตำแหน่งอธิการบดี ควรเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของคณะมาก่อน และจบการศึกษาทางสาขาแพทยศาสตร์หรือวิศวกรรมศาสตร์ หรือ มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ ตามลำดับ สำหรับคุณลักษณะอื่น ๆ ทั้งอธิการบดีและคณบดี ควร มีลักษณะเป็นนักบริหาร นักวิชาการ นักพัฒนา และนักวางแผนตามลำดับ

คุณลักษณะทั่วไปของอธิการบดี คุณลักษณะด้านการบริหาร ควรเป็นผู้ที่เข้าใจระบบการบริหารภายในมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ด้านวิชาการ ควรเป็นผู้สามารถแสวงหาแหล่งทุนการศึกษาและวิจัย ด้านความเป็นผู้นำ จะต้องมีความซื่อสัตย์ และเป็นผู้อุปถัมภ์ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้มี

ด้านลักษณะทั่วไปของคณบดี คุณลักษณะด้านวิชาการ ควรจะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานด้านวิชาการของคณะ ด้านบริหาร ควรจะเป็นผู้มีความเข้าใจระบบ การบริหารภายในคณะและมหาวิทยาลัยเป็นอย่างดี ด้านความเป็นผู้นำ จะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นสามารถสร้างและเสริมความสามัคคีให้เกิดกับผู้ร่วมงานทุกด้าน

เฉลิม รัชชนะกุล (2524) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ ในการศึกษาพบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหาร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อ และผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับ คือ

- (1) ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้
- (2) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- (3) ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- (4) ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหา

เฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ

- (5) ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
- (6) ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง

แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

- (7) ควรเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- (8) ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

- (9) ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ

- (10) ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับ

ฟังความคิดเห็นของคนอื่น

2) อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญไว้ 10 อันดับแรก คือ

(1) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) ควรเป็นผู้ที่มีใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

(3) ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

(4) ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

(5) ควรเป็นผู้มีความประพฤติดีวางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง แก่ผู้ร่วมงานได้

(6) ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ และให้ความอบอุ่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

(7) ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน

(8) ควรเป็นผู้มีความมั่นคงหนักแน่น

(9) ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

(10) ควรเป็นผู้มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

วิชัย เวียงสงค์ (2527) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า

1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหาร และครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แตกต่างกัน โดยกลุ่มครูมีความต้องการอยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร ทั้งคุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ

3) เมื่อจัดอันดับความต้องการของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูที่อยู่ในเกณฑ์ต้องการมากที่สุด แต่ละด้าน 3 อันดับ เรียงตามอันดับความสำคัญ ดังนี้

คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่

(1) มีความยุติธรรม

(2) มีความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละทำงานในหน้าที่ และ

ส่วนรวม

(3) มีมนุษยสัมพันธ์ดี

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

(1) มีความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี

(2) พยายามหาวิธีการแก้ไข และปรับปรุงให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน

(3) มีความรู้ด้านการบริหารเป็นอย่างดี

ไพบุลย์ ขอดยิ่ง(2530) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงานอธิการและอาจารย์ ต่อคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสำนักงานอธิการวิทยาลัยครู กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงานอธิการและอาจารย์วิทยาลัยครูพบว่า

1) บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม คือผู้บริหาร หัวหน้างานสำนักงานอธิการและอาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะที่จำเป็น ของหัวหน้าสำนักงานอธิการแต่ละด้าน คือ

(1) ด้านพุทธิพิสัย ได้แก่ มีความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบ กฎ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจของวิทยาลัยครูอย่างชัดเจน มีความรู้ ด้านงานธุรการ สารบรรณ และการพัสดุ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีสติปัญญาและไหวพริบดี มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของวิทยาลัยครูของตน มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและหลักการบริหารทั่วไป มีความรู้ด้านการเงินการบัญชี วิธีการ งบประมาณ และการบริหารงานการเงิน มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ และกรมการฝึกหัดครูอย่างชัดเจน และมีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

(2) ด้านเจตพิสัย ได้แก่ ซื่อสัตย์สุจริต และมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความยุติธรรม และวางตัวเป็นกลาง มีความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ดี มีวินัยในตนเองเป็นผู้เสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ราชการอย่างเต็มที่ มีความเพียรพยายาม และกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทั้งจะปรับปรุงข้อบกพร่องของตนอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ มีใจคอหนักแน่นและอารมณ์มั่นคง และสุขภาพเรียบร้อยมีอัธยาศัยไมตรีอันดีงาม

(3) ด้านทักษะพิสัย ได้แก่ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยครูเป็นอย่างดี ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเสมอหน้ากัน มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ยอมรับคำวิจารณ์ และข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงตนเอง สามารถสั่งการและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้อง สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานธุรการ การเงิน และการพัสดุ แก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการประสานงาน และประสานความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ และมอบหมายความรับผิดชอบ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของเขา

2) บุคคลทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงานอธิการ และอาจารย์มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า คุณสมบัติที่จำเป็น ของหัวหน้าสำนักงานอธิการคือ มีบุคลิกภาพดี (กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัว การพูดจา) มีสุขภาพแข็งแรง มีประสบการณ์ ด้านการสอนในวิทยาลัยครู และ เคยดำรงตำแหน่งบริหาร เช่น หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก ฯลฯ

3) ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงานอธิการ และอาจารย์ ที่มีต่อคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหัวหน้าสำนักงานอธิการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ทั้งสามกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกพิสัย อยู่ในระดับความจำเป็นมาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านเจตพิสัย และด้านทักษะพิสัยอยู่ในระดับจำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนคุณสมบัติที่พึงประสงค์นั้น อยู่ในระดับจำเป็นมาก

ถวิล หนูสง (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ พบว่า

1) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ ทางด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก

- | | |
|--|---|
| 2) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ | มีความคิดเห็น |
| เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ | ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก |
| 3) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ | มีความคิดเห็น |
| เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ | ทางด้านคตินิยม อยู่ในระดับมาก |
| 4) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ | มีความคิดเห็น |
| เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ | ทางด้านเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านคตินิยมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ |

2.6.2 ผลงานวิจัยต่างประเทศ

Edmonson and others (1963) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและสรุปผลการวิจัยว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์
- 2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและมองการณ์ไกล
- 3) มีความสามารถในการเชิงบริหาร
- 4) มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น
- 5) มีความสนใจบุคคลอื่น
- 6) ความเป็นนักวิชาการ
- 7) มีความรู้ในวิชาชีพ
- 8) มีอุดมการณ์ในวิชาชีพ และการปฏิบัติงาน

Magnuson (1971) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งสรุปคุณลักษณะทั้งสองได้ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
 - (1) มีความสามารถติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้
 - (2) มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - (3) รู้จักมอบหมายงานให้คนอื่นทำ

- (4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- (5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- (6) เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
- (7) ให้ความสนใจกับบุคคลอื่น
- (8) มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบ

งาน

- (9) รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
 - (10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
- 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้
- (1) มีวิจาร์ณญาณและมีความยุติธรรม
 - (2) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - (3) มีความรู้กว้างขวาง
 - (4) เป็นผู้ที่มีสติ ไม่ใช้อารมณ์
 - (5) มีความจริงใจ
 - (6) ความเป็นมิตร
 - (7) มีอารมณ์ขัน
 - (8) มีใจกว้างและเปิดเผย
 - (9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - (10) มีความเมตตาปราณี และ เอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Stogdill (1971) ได้สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

- 1) มีสติปัญญาดี
- 2) ความเป็นนักวิชาการ
- 3) มีความผูกพันกับหน้าที่รับผิดชอบ
- 4) มีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมทาง

สังคม

- 5) เป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคมและทางเศรษฐกิจ
- 6) เป็นผู้ที่มีสังคมดี
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) มีความมานะอดทนไม่ท้อถอย

- 9) รู้วิธีการทำงานให้สำเร็จ
- 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 11) มีความตื่นตัว สายตาสาว และรู้สถานการณ์
- 12) ให้ความร่วมมือ
- 13) มีความเด่นดัง เป็นที่นิยมชมชื่น
- 14) มีความสามารถในการปรับปรุงงาน
- 15) มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด