



บทที่ 2

เอกสาร วรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้เสนอเอกสาร วรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นมาของศึกษาธิการอำเภอ บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ ศึกษาธิการอำเภอกับลักษณะที่พึงประสงค์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งจะได้นำมาถว้ความสำคัญดังต่อไปนี้

ความเป็นมาของศึกษาธิการอำเภอ

นับตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัยจนถึงกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (พ.ศ.1800 - 2414) อาจกล่าวได้ว่าการบริหารการศึกษาของไทยยังไม่เป็นระบบระเบียบแบบแผนนัก การศึกษายังเป็นเพียงการถ่ายทอดภายในครัวเรือน ในวัด และในราชสำนัก จวบจนในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การบริหารการศึกษาจึงเริ่มเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน ดังจะเห็นได้จากการจัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้นในปี พ.ศ.2430 เพื่อรับผิดชอบด้านการศึกษาโดยตรง

ในปี พ.ศ.2432 ได้เปลี่ยนชื่อ กรมศึกษาธิการ เป็น กรมธรรมการ และได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นกระทรวงธรรมการในปี พ.ศ.2435 โดยที่ในช่วงระยะเวลาี้ กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้จัดการศึกษาในหัวเมืองมีสมุหเทศาภิบาลเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตมณฑลของตน

เมื่อการศึกษาในหัวเมืองได้แพร่หลายขึ้น กระทรวงธรรมการจึงแต่งตั้งกรมการมณฑลเพื่อไปจัดการศึกษาตามมณฑลต่าง ๆ โดยมีกรมการเมืองเป็นผู้ช่วย ในปี พ.ศ.2445 และถึงปี พ.ศ.2460 ได้มีการเปลี่ยนจาก กรมการเมือง เป็นกรมการจังหวัด ตามการเปลี่ยนชื่อท้องที่การปกครองของกระทรวงมหาดไทย

จนถึงในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงพิจารณาโปรดเกล้าฯ ให้มีตำแหน่งกรรมการอำเภอขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อวันที่ 4 มกราคม 2462 ซึ่งต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนชื่อกระทรวงกรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ แล้ว ทำให้ชื่อตำแหน่งกรรมการมณฑล กรรมการจังหวัด และกรรมการอำเภอ เปลี่ยนเป็น ศึกษาธิการมณฑล ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ ตามลำดับ

พ.ศ.2476 เปลี่ยนชื่อ กระทรวงศึกษาธิการ เป็น กระทรวงกรรมการ อีกครั้งหนึ่ง และได้มีพระราชบัญญัติตั้งกระทรวงและกรมสำหรับกระทรวงกรรมการขึ้น โดยแบ่งเป็น

- ราชการส่วนกลาง ประกอบด้วย กรมปลัด กรมศึกษาธิการ พุทธศาสนิก-
มหาวิทยาลัย กรมกรรมการ และกรมศิลปากร

- ราชการส่วนท้องถิ่น (สังกัดกรมปลัด) ประกอบด้วย กรรมการมณฑล
กรรมการจังหวัด และกรรมการอำเภอ

จนถึงปี พ.ศ.2484 ได้เปลี่ยนชื่อกระทรวงกรรมการ เป็น กระทรวงศึกษาธิการ ตามเดิม ตำแหน่งกรรมการจังหวัดและกรรมการอำเภอ ก็เปลี่ยนกลับมาเป็น ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ จวบจนถึงทุกวันนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ 2507 : 32 - 264)

ในปัจจุบันสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีศึกษาธิการอำเภอทำหน้าที่หัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยความตาม ข้อ 4 และข้อ 58 แห่งประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 และมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่า นับตั้งแต่ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอได้เกิดขึ้นครั้งแรก ในปี พ.ศ.2462 ได้มีวิวัฒนาการและความเป็นมาอันยาวนานจนถึงปัจจุบันนับเป็นเวลาถึง 68 ปี

บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ในระบบบริหารการศึกษาของไทย เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่าประกอบไปด้วยหน่วยงานหลายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทของการศึกษา แต่หน่วยงานที่นับว่าเป็นองค์กรใหญ่ที่สุดในวงการจัดการศึกษาซึ่งครอบคลุมไปเกือบทุกระดับและประเภท คือ กระทรวงศึกษานิเทศก์ ในการจัดระบบบริหารขององค์กรนี้ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ส่วนกลาง อันได้แก่ กรมต่าง ๆ ในสังกัด

2. ส่วนภูมิภาค ซึ่งแบ่งตามระดับการออกเป็น 3 ระดับคือ

2.1 ระดับเขตการศึกษา แบ่งออกเป็น 12 เขตการศึกษา โดยมีศึกษานิเทศก์เขต เขตการศึกษาเป็นหัวหน้า

2.2 ระดับจังหวัด ถือเอาจังหวัดทั้ง 73 จังหวัด เป็นเขตการบริหารการศึกษา มีศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นหัวหน้า

2.3 ระดับอำเภอ มีอำเภอและกิ่งอำเภอ รวม 706 อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นเขตบริหารการศึกษา มีศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นหัวหน้า

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์เขต เขตการศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัด และศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นตำแหน่งข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นเพียงกรมกรมเดียวของกระทรวงศึกษานิเทศก์ ซึ่งแบ่งการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค ในที่นี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเพียงเฉพาะบทบาทในตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอเท่านั้น โดยจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและความซึกแย้ง

2. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

ซึ่งจะกล่าวถึงในแต่ละส่วนตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและความซึกแย้ง

คำว่า "บทบาท" นั้น ตามความเข้าใจของบุคคลทั่วไปในสังคม มักจะหมายถึงสิ่งที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องแสดงคามที่ได้มีการกำหนดไว้พร้อมการกำหนดตำแหน่ง ตาม

ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง รวมถึงความต้องการของบุคคลอื่น ๆ ที่ต้องการให้ตนปฏิบัติ แต่โดยความหมายที่ชัดเจนแล้ว บทบาทคือสิ่งที่มีผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้ที่รู้จักกันโดยทั่วไป ถูกคนอื่นมองความเห็นว่าบุคคลนั้นต้องทำในสิ่งที่เรียกว่า บทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นได้รับและหมายรวมถึงหน้าที่หรือเงื่อนไขที่คงกระทำหรือบรรดาสิทธิต่าง ๆ ที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องภายในสังคมเดียวกัน (ภิญโญ สาร 2512 : 7)

หากจะมองบทบาทในแง่ของความคาดหวังในบทบาทแล้ว ดี. แอด. สติลล์ (D.L. Still อ้างถึงใน รังสรรค์ ทิมพันธ์พงษ์ 2521 : 13 - 14) ได้ให้ความเห็นว่า ความคาดหวังในบทบาทเป็นการกระทำหรือคุณสมบัติต่าง ๆ ซึ่งผู้อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ควรจะมีผู้ดำรงตำแหน่งจะไม่เพียงแค่อสดงพฤติกรรมตามบทบาทซึ่งสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลอื่น ๆ ในสังคมทั่วไป แต่ยังคงแสดงบทบาทซึ่งจะทำให้การครองตำแหน่งของตนเองคงอยู่ตลอดไป

และจากการศึกษาเกี่ยวกับฐานะ ตำแหน่ง และบทบาททางสังคมมนุษย์ ทิตยา สุวรรณชฎ (2517 : 167) ได้สรุปว่า

1. มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น ๆ
2. มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง
3. วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีในสมัยนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่งและบทบาทที่ควรจะเป็น
4. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะ ตำแหน่ง และบทบาทนั้นได้มาจากสังคมประเพณีในสังคมนั้น ๆ
5. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริง ๆ ของคนที่ครองตำแหน่งนั้น ๆ เพราะพฤติกรรมจริงนั้นเป็นผลปฏิกิริยาของคนที่มีบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพตนเอง และบุคลิกภาพของผู้อื่นที่เข้ามาเกี่ยวข้องในพฤติกรรม และเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ที่เกิดการคิดค่อทางสังคม

โดยสรุป บทบาทเป็นหน้าที่หรือเงื่อนไขและเป็นสิทธิต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนที่มีอยู่ในตำแหน่งใด ๆ ต้องกระทำโดยอำนาจ หน้าที่ หรือพันธะหน้าที่ของตำแหน่งนั้นที่มีอยู่

อีกทั้งพฤติกรรม ของแต่ละคนที่อยู่ในตำแหน่งหรือฐานะนั้นควรจะมีตามที่ถูกคาดหมายไว้ได้
 ในส่วนที่เกี่ยวกับความขัดแย้งนั้น มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ เช่น
 ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่แสดงออกมาโดยการกระทำแต่มีที่มาคือความคิดของแต่ละ
 บุคคลไม่เหมือนกัน ไม่ลงรอยกัน มีความแตกต่างกับค่านิยมแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดเป็น
 ความขัดแย้งขึ้น (ชลธ ชรรณศิริ : 2517 : 16) หรือในแง่ของความขัดแย้งระหว่าง
 กลุ่ม จะหมายถึงชนิคมของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อกลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไปมีความคิดเห็น
 การรับรู้ที่ได้จากกิจกรรมหรือการเกี่ยวข้องต่อกันไม่ตรงกัน (ชงชัย สันติวงษ์ และ
 ชัยยศ สันติวงษ์ 2522 : 115-116)

ส่วน Argyris ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปว่า ความขัดแย้งคือ
 เหตุการณ์อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิด
 จากความต้องการที่ตรงกันข้ามในขณะหนึ่ง และความขัดแย้งอาจเกิดจากการไม่สามารถ
 ที่จะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพราะอยากทำทั้งสองอย่างในขณะเดียวกัน
 (อ้างใน อรุณ วัชรธรรม 2522 : 358)

อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลประสบปัญหา
 ในการตัดสินใจ หรืออาจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสองฝ่าย สองกลุ่มหรือมากกว่า มีความเห็น ความ
 เชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ ขาดสาร และผลประโยชน์ไม่สอดคล้องกันนั่นเอง

เมื่อศึกษาโดยเฉพาะถึงความขัดแย้งในบทบาท อาจแบ่งออกเป็น 5 แบบคือ

1. บทบาทที่กำหนดมีมากเกินไป เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้รับความ
 ความคาดหวังในบทบาทมากเกินไป จนไม่สามารถที่จะแสดงบทบาทให้เป็นที่น่าพอใจตามที่
 ตนเองและบุคคลอื่นคาดหวังได้
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความกดดันของบุคคล ความขัดแย้งในลักษณะนี้
 เกิดจากสถานการณ์ที่ได้รับความคาดหวังที่ขัดแย้งกันสองทางหรือมากกว่า กล่าวคือ ถ้าจะ
 ทำให้ถูกใจในฝ่ายหนึ่ง อีกฝ่ายหนึ่งก็จะไม่พึงพอใจ
3. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและบทบาท เป็นความขัดแย้งในบทบาทที่เกิดขึ้น
 เนื่องจากความคาดหวังในบทบาทหนึ่ง ๆ กับบุคลิกภาพของบุคคลไม่สอดคล้องกันทำให้ผู้ดำรง
 ตำแหน่งเกิดความขัดแย้งในบทบาทนั้น

4. ความขัดแย้งในระหว่างบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่
ต้องแสดงบทบาทในสองบทบาท และบทบาททั้งสองนั้นไม่สอดคล้องหรือขัดแย้งกัน

5. ความขัดแย้งภายในบทบาท เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้อง
กันระหว่างความคาดหวังสองอย่างหรือมากกว่า การแสดงบทบาทสามารถที่จะบรรเทา
ความคาดหวังหนึ่งแต่ไม่สามารถที่จะบรรเทาความคาดหวังอื่น ๆ ได้ (Robert L.
Kahn อ้างถึงใน ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์ 2524 : 36)

แม้ว่าความขัดแย้งในบทบาทจะเกิดขึ้นได้ใน 5 แบบ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่
แตกต่างกันถึงกลางข้างกัน แต่ผลที่เกิดจากความขัดแย้งในบทบาททั้งกล่าวจะมีลักษณะที่
คล้ายคลึงกัน ทั้งที่ สมยศ นาวิถาร(2529 : 121) เดโช สวานานนท์ (2518 :
108) หรือ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (อ้างถึงใน ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์
2524 : 40) ได้สรุปผลของความขัดแย้งในบทบาทที่คล้ายคลึงกันว่า ความขัดแย้งเป็น
ผลก่อให้เกิดความคับข้องใจซึ่งเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่ไม่พึงพอใจ ไม่สบายใจ เกิดความ
ตึงเครียด ความกระวนกระวายใจ และอารมณ์ค้างหรือความกดดันทางด้านจิตใจอื่น ๆ
ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อกิจการหรือภารกิจอย่างไม่ต้องสงสัย

ในประเด็นของความขัดแย้งในบทบาททั้งกล่าวข้างต้น เป็นประเด็นปัญหาที่
สามารถแก้ไขหรือทำให้ลดน้อยลงได้ วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาทนั้น ๆ วิลเลียม
คิมบลิว ซาเวจ (William W. Savage) อ้างถึงใน ชีระวุฒิ เจริญราษฎร์ 2524
: 47 - 48) ได้เสนอไว้ใน 10 ประการคือ

1. ผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งควรที่จะประเมินตนเองก่อนว่าสามารถที่จะรับ
บทบาทนั้น ๆ ได้หรือไม่ หากเห็นว่าสามารถรับได้จึงควรยอมรับการแต่งตั้ง

2. หลังจากที่เข้ารับตำแหน่งแล้ว ควรศึกษาความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา
ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาเดิม เพราะการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารคนใหม่อาจไปกระทบ
กระเทือนความคาดหวังเดิมของบุคลากรในองค์กร

3. ควรจะมีการพูดคุยถึงปัญหาความคาดหวังในบทบาทของผู้บริหาร ระหว่าง
ผู้บริหารเก่าและใหม่ เมื่อพบปะกันในการมอบหมายงานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร
คนใหม่

4. ควรมีการสอนหรือให้ความรู้เกี่ยวกับความคาดหวังในบทบาทและเรื่องราวเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง
5. ในหน่วยงานควรที่จะเขียนนโยบายต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เข้ารับตำแหน่งใหม่จะได้ทำความเข้าใจตั้งแต่แรกและเพื่อที่จะให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถมองเห็นการดำเนินงานตามบทบาทได้อย่างชัดเจน
6. ผู้บริหารควรที่จะศึกษาและเรียนรู้ความคาดหวังของบุคคลในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
7. ผู้บริหารควรที่จะได้ตระหนักถึงความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังในบทบาทของตนเอง และความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อบทบาทของผู้บริหาร เพื่อจะได้กำหนดบทบาทของตนเองให้สอดคล้องกับความคาดหวังของคนอื่น ๆ ได้
8. เมื่อประสบความขัดแย้งในบทบาท ผู้บริหารต้องประเมินอย่างมีวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดต่อความคาดหวังต่าง ๆ และกำหนดทางเลือกที่สะดวกที่สุดให้แก่ตนเอง
9. การขอความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอกหน่วยงานจะคงหาความคาดหวังของบุคคลเหล่านั้นด้วย เพราะความคาดหวังของบุคคลเหล่านั้นจะมีผลต่อการให้คำปรึกษานั้น ๆ
10. ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงในการทำงานในบทบาทที่ตนมีตำแหน่งอยู่มาเกินไป บทบาทและความขัดแย้งนับเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารควรที่จะให้ความสนใจ เพราะมีผลกระทบต่อการบริหารงานโดยตรง โอกาสในการ เกิดความขัดแย้งมีได้ในหลายสถานการณ์ทั้งความขัดแย้งในบทบาทของตนเอง ความขัดแย้งจากความกดดันของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทนทานในการแก้หรือลดปัญหาความขัดแย้งสามารถที่จะกระทำได้โดยอาศัยแนวทางทั้งที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานในหน้าที่ของตนให้เป็นที่พอใจได้ด้วยความรวดเร็ว ไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

2. บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

เมื่อศึกษาถึงบทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ อาจกล่าวถึงได้โดยอาศัยกฎหมายและระเบียบหรือคำสั่งเป็นเครื่องบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

ตามข้อ 4 และข้อ 58 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 216 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 และมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดให้ศึกษานิเทศก์อำเภอมีบทบาทอำนาจหน้าที่ในฐานะเป็นหัวหน้าส่วนราชการ โดยทำหน้าที่ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของนายอำเภอเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และศิลปวัฒนธรรม อันเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษานิเทศก์ในเขตอำเภอ นั้น ๆ

นอกจากนี้ เนื่องจากศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษานิเทศก์ ซึ่งเป็นเพียงกรมเดียวที่แบ่งส่วนราชการเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค อีกทั้งเพื่อให้การปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษานิเทศก์มีมาตรฐานสัมพันธภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดังนั้นกระทรวงศึกษานิเทศก์จึงได้มีคำสั่ง 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 กำหนดให้ศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นผู้อำนวยการกระทรวงศึกษานิเทศก์ประจำอำเภออีกบทบาทหนึ่ง โดยทำหน้าที่ดูแลการปฏิบัติราชการทั้งส่วนราชการสังกัดภูมิภาคและส่วนราชการสังกัดส่วนกลาง แต่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคในเขตอำเภอ นั้น

โดยเหตุที่งานของกระทรวงศึกษานิเทศก์มีขอบข่ายกว้างขวางทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค อีกทั้งกรมหรือส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรมในสังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์มิได้แบ่งส่วนราชการออกเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค จึงทำให้ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษานิเทศก์ที่อยู่ในส่วนภูมิภาค โดยเฉพาะในเขตอำเภอทั้งหมด อาจกล่าวได้โดยสรุปว่าเพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษานิเทศก์ในส่วนภูมิภาคมีเอกภาพ ประสานสัมพันธภาพอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งในส่วนภูมิภาคด้วยกัน และทั้งในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค กระทรวงศึกษานิเทศก์จึงได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอภายใต้กฎหมายและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ไว้ดังนี้

1. ให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือมติของคณะรัฐมนตรีซึ่งกำหนดให้เป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอหรือหน้าที่ของกระทรวงศึกษานิเทศก์อันจำต้องปฏิบัติในเขตอำเภอ

2. ประสานงานกับส่วนราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือสถานศึกษา ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตั้งอยู่ในเขตอำเภอ ในเรื่องอันเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับ นโยบาย โครงการและเอกลักษณ์การศึกษาไทย เพื่อให้การจัดการศึกษาในเขตอำเภอ ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2527 : 2 - 7)

ต่อมาเพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมีรูปแบบที่ชัดเจน ยั่งยืน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน กระทรวงศึกษาธิการ โดยมติที่ประชุมอธิบดีทุก กรมจึงได้พิจารณากำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างการบริหารสำนักงานศึกษา ธิการอำเภอขึ้นใหม่โดยประมวลจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย นโยบายของกระทรวง ให้ ปฏิบัติงานเน้นหนักในลักษณะเป็นศูนย์ 3 ศูนย์คือ

1. ศูนย์บริการและประสานงาน แบ่งงานออกเป็นฝ่าย เรียกว่า ฝ่ายบริหาร งานทั่วไป
2. ศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผน แบ่งงานออกเป็นฝ่าย เรียกว่า ฝ่ายแผนงาน และวิชาการ
3. ศูนย์ติดตามและประเมินผล กำหนดงานให้อยู่ในความรับผิดชอบของ ฝ่ายการติดตามและประเมินผล

ตามลักษณะการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และโครงสร้างในการบริหารงาน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทั้งกล่าวข้างต้น สามารถที่จะสรุปงานบริหารการศึกษา ความบทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ ดังต่อไปนี้

ด. ด้านการบริหารงานทั่วไป (งานบริหารสำนักงานและงานร่วมกับกรม ต่าง ๆ)

- งานบริหารสำนักงาน
- งานบริหารงานบุคคล
- งานธุรการ การเงิน บัญชีและพัสดุ
- งานครูสภา

ข. **คํานแผนงานและวิชาการ** (งานการศึกษาของอำเภอ และบริการ
แก่หน่วยงานอื่น)

- งานข้อมูลและสถิติ
- งานศึกษา วิเคราะห์สภาพการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม
ในอำเภอ
- งานแผนงาน/โครงการ
- งานวิเคราะห์งบประมาณ/ทรัพยากร
- งานประสานการบริหารแผนงาน/โครงการ
- งานประสานงานทางวิชาการ
- งานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ

ค. **คํานการติดตามและประเมินผล** (งานเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาสังกัด
กรมต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค)

- งานตรวจการบริหารทั่วไป (กลุ่มที่ 1 และ 2)
- งานนิเทศการศึกษา (กลุ่มที่ 1 และ 2)
- งานติดตามผลการใช้งบประมาณ (กลุ่มที่ 1 และ 2)
- งานติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ (กลุ่มที่ 1, 2
และ 3)
- งานติดตามผลการใช้หลักสูตร (กลุ่มที่ 1 และ 2)
- งานรายงาน (เฉพาะสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ)

คำอธิบาย

1. ร่วมกับกรมต่าง ๆ หมายถึง การปฏิบัติงานในลักษณะที่ดีว่าเป็น
งานร่วม ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานนั้นให้แก่กรมต่าง ๆ ไม่จำเพาะเจาะ
จงว่าเป็นงานของกรมใดกรมหนึ่งเช่น งานเกี่ยวกับทะเบียนนักเรียน
ใบสุทธิ ใบรับรอง ประกาศนียบัตร ฯลฯ
2. สถานศึกษาสังกัดกรมต่าง ๆ ในส่วนภูมิภาค กลุ่มที่ 1, 2 และ 3
หมายถึง

กลุ่มที่ 1 หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่มีกฎหมายรองรับให้ศึกษาธิการ
อำเภอเป็นเจ้าพนักงานหรือมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแล ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรมการศาสนา กรมศิลปากร กรมพลศึกษา
และสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ

กลุ่มที่ 2 หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่มีสายงานผ่านจังหวัด ซึ่งเป็นการ
มอบหมายอำนาจหรือเป็นไปตามระเบียบต่าง ๆ เช่น สถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมอาชีวศึกษา กรมวิชาการ และงานครูสภา

กลุ่มที่ 3 หน่วยงานหรือสถานศึกษาที่ไม่มีสายงานผ่านจังหวัด แต่
ศึกษาธิการอำเภอมีหน้าที่ในการประสานงานและดูแลเฝ้าระวังเรื่อง เช่น สถานศึกษาสังกัด
กรมการฝึกหัดครู วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยเกษตรกรรม
วิทยาลัยนาฏศิลป์ ศูนย์วิชาชีพ และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ

จากลักษณะงานในลักษณะศูนย์ 3 ศูนย์และรายละเอียดอื่น ๆ ก็กล่าวข้างต้น
จะเห็นได้ว่า บทบาทและอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอได้เปลี่ยนไป โดยเน้นในลักษณะ
ของการประสานงานเป็นสำคัญ ซึ่งการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ไม่สามารถที่จะตั้งอยู่บนฐานของ
การใช้อำนาจหน้าที่ แต่จะอยู่บนฐานของการประสานงานเชื่อมโยงกับบุคลากรในฝ่ายต่างๆ
ที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าการกำหนดขอบข่ายลักษณะงานของศึกษาธิการอำเภอที่ได้กำหนดขึ้นใหม่นี้
จะทำให้ดูเหมือนว่าบทบาทอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอจะมีความชัดเจนขึ้น แต่โดย
แท้ที่จริงแล้ว สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอก็ยังคงมีอยู่
เช่นเดิม ทั้งนี้เนื่องเพราะบทบาทอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างใหม่เป็นเพียงมติของที่ประชุม
อธิบดีทุกกรม แต่ไม่มีกฎหมายรองรับ ดังนั้นการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอจึงมีได้
มีกฎหมายหรือระเบียบใดเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างแท้จริง ลักษณะดังกล่าวนี้
หากจะมองในแง่ของบทบาทและความขัดแย้งในบทบาทแล้ว อาจเรียกได้ว่าเป็นภาวะของ
ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ซึ่งจะมีผลก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้ง

ในแบบที่เกิดจากความกดดันของบุคคลหรือความขัดแย้งระหว่างบุคคลและบทบาทใน
โอกาสต่อ ๆ ไปได้

จากภาวะความคลุมเครือในบทบาท โดยที่ศึกษานิการอำเภอต้องทำหน้าที่
บริหารงานทุกด้านในส่วนราชการของคนที่ขณะเดียวกันต้องปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงาน
อื่น ๆ ตามบทบาทที่ถูกต้องกำหนดไว้โดยไม่มีกฎหมายหรือระเบียบใกรองรับหรือไร้เป็นเครื่อง
มือในการบริหารงาน บางครั้งก็กลายเป็นปัญหาของผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิการอำเภอ
ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่มีประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษามาก่อน
แม้ว่าความคาดหวังในบทบาท อันได้แก่ การกระทำหรือคุณสมบัติซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งศึกษา-
นิการอำเภอควรจะมีตามความต้องการของหน่วยงานเจ้าสังกัดจะมีกำหนดไว้ดังที่ปรากฏ
ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือหลักสูตร ในกระบวนการสรรหา แค่นี้ก็เป็นเพียงกำหนด
ไว้ในวงกว้าง ดังเช่น จะต้องเป็นผู้มีความรู้ที่อาจไร้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่
ความสามารถ ประสบการณ์ หัวใจวาจา อุทิศเสีย อารมณ์ ทัศนคติ การปรับตัวให้เข้ากับ
ผู้ร่วมงาน สังคม และสิ่งแวดล้อม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ หรือบุคลิกภาพ
อย่างอื่น การกำหนดอย่างกว้าง ๆ โดยไม่มีการจำแนกออกเป็นรายละเอียดที่น่าสู่
การปฏิบัติรวมทั้งการขาดการศึกษาถึงความคาดหวังในบทบาทตามความคิดเห็นของหน่วย
งานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เป็นเหตุให้ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิการอำเภอต้องแสดงพฤติกรรม
ความความเข้าใจของตนหรือตามประเพณีที่ได้เคยปฏิบัติกันมา จึงมักจะเป็นปัญหาต่อศึกษา
นิการไม่ว่าจะเป็นการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับบทบาท หรือสามารถที่จะแสดง
พฤติกรรมได้สอดคล้องกับบทบาทที่กำหนดไว้ตามตำแหน่ง แค่นี้ยังไม่สอดคล้องกับความคาด
หวังของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของศึกษานิการอำเภอ
จะมีกำหนดไว้ดังที่กล่าวมาแล้ว ในคอนต้น การศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิการ
อำเภอจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ศึกษานิการอำเภอเข้าใจและสามารถที่จะแสดงพฤติกรรม
ได้สอดคล้องกับบทบาทของตนเอง อีกทั้งมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของหน่วยงานที่
เกี่ยวข้องเนื่องด้วยเป็นการรวบรวมรายละเอียดและข้อคิดเห็นตามความคาดหวังของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอันสามารถที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้

ศึกษานิเทศก์อำเภอกับลักษณะที่พึงประสงค์

เนื่องจากศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นตำแหน่งในระบบบริหารการศึกษาซึ่งมีภารกิจที่แตกต่างจากนักบริหารการศึกษาอื่น กล่าวคือ เป็นทั้งผู้บริหารส่วนราชการของคนที่ขณะเดียวกันจะปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษานิเทศก์ในเขตอำเภอ หน้าที่ช่วยเหลือนายอำเภอในการปฏิบัติราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษานิเทศก์และประสานงานกับส่วนราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษานิเทศก์ที่ตั้งอยู่ในเขตอำเภอ ดังนั้นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งจึงจำเป็นต้องศึกษาให้มีความเข้าใจถึงบทบาท อำนาจหน้าที่ ลักษณะงาน และลักษณะที่พึงมีในตน เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจได้เต็มตามความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอนั้น เนื่องจากยังมิได้มีการศึกษาหรือรวบรวมไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงมุ่งที่จะศึกษาและรวบรวมลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยอาศัยแนวทางจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง หลักสูตรในกระบวนการสรรหา และงานวิจัยเรื่อง "ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์" ของ ประถม แสงสว่าง (2524 : 5 - 9) เป็นแนวทางในการกำหนดขอบข่าย ซึ่งได้แบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล
 - 1.1 บุคลิกภาพ
 - 1.2 มนุษยสัมพันธ์
 - 1.3 ความประพฤติ
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ
 - 2.1 ความรู้ทางวิชาการ
 - 2.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ภาวะผู้นำ
 - 2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์



ซึ่งจะไต่ถ่วงถึงในแต่ละด้านของลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยอาศัยแนวคิด หลักการ หรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นข้ออ้างอิง ดังนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

ในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ในส่วนบุคคล พบว่า นักวิชาการทางการบริหารการศึกษาได้พยายามที่จะศึกษาค้นคว้าและรวบรวมในหลายลักษณะที่แตกต่างกันออกไปสำหรับการศึกษาวิจัยนี้ ได้ศึกษาดังลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของศึกษานิเทศก์อำเภอใน 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ โดยจะไต่ถ่วงถึงในแต่ละลักษณะ คือ

1.1 บุคลิกภาพ

ในแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ คาร์เตอร์ วี. กู๊ด (Carter V. Good 1973 : 392) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะปฏิกิริยาทางจิตวิทยาและสังคมโดยส่วนรวมของบุคคล เกี่ยวกับการส่งเคราะห์ในทางอารมณ์ จิตใจ พฤติกรรม และปฏิกิริยาตอบสนองในวงกว้าง โทมัส ฟลอเรส (Thomas N. Flores) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า บุคลิกภาพคือลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย สติปัญญา ก่าถึงใจ สังคม และอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฟรอยด์ แอด. ริชชี่ (Floyd L. Ruch 1965 : 5) ที่ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพคือทุกสิ่งทุกอย่างที่มีในตัวบุคคล ได้แก่ ลักษณะภายนอกที่เห็น พฤติกรรมที่แสดงออก ความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ในตน และลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงที่มาของบุคลิกภาพแล้วอาจกล่าวได้ว่า บุคลิกภาพของคนไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับบุคคลนั้นทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สักส่วน สี่นิ้วของร่างกายแล้ว นอกนั้นจะเกิดจากการฝึกฝนอบรม เรียนรู้ และจากประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น (ชาว์รง บัวศรี 2506 : 32)

โดยสรุป บุคลิกภาพหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ความรู้ ความสามารถ และการแสดงออก อันจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลด้วยเหตุอิทธิพลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาอบรมเป็นสำคัญ

ในการบริหารงานต่าง ๆ บุคลิกภาพเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารควรจะได้ให้ความสนใจ โดยเหตุที่บุคลิกภาพจะมีผลกระทบโดยตรงต่อกิจการงาน ตลอดจนถึงชีวิตส่วนตัวและสังคมยิ่งในสังคมที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลักแล้ว บุคลิกภาพจะเป็นตัวการอันตัวแรกในอันที่จะสร้างความยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร ซึ่งเมื่อได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของบุคลิกภาพที่ดีแล้ว ฮาดา สมรบุตร (2516 : 1-5) ได้ให้ความเห็นว่าควรประกอบด้วย

1. รูปลักษณะของร่างกาย เป็นผู้ที่รูปร่างสมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจหรือมีรูปร่างพิสดาร
2. การแต่งกาย การแต่งกายที่ดีเหมาะสมและเรียบร้อย เป็นการส่งเสริมในบุคลิกภาพ จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีแก่การปกครอง
3. กริยา ท่าทาง และวาจา มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชนซึ่งจะคงไว้ให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลา

ลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ก่อ สวัสดิทานิชย์ ซึ่งระบุว่า เป็นคุณสมบัติประจำตัวของบุคคล และยังมีส่วนเพิ่มเติมในอีก 2 ลักษณะคือ

1. อุปนิสัยของคนซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรม ได้แก่
 - ความกล้ากับความรอบคอบ
 - ความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์
 - การคิดการไกลกับการคิดเฉพาะหน้า
 - การฉกฉวยในศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ
2. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพซึ่งแสดงออกตามเพศ วัย อาชีพ และตำแหน่งหรือฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม (ก่ สวัสดิทานิชย์ 2519 : 105 - 112)

ในประเด็นบางประการที่แตกต่างออกไป สุรางค์ แสงวณิช (2506 : 37 - 45) กล่าวว่า บุคลิกภาพที่ดีควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติในหลายประการดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ได้แก่ รูปร่าง ซึ่งเป็นเครื่องทำให้เห็นบุคลิกภาพก่อนถึงอื่น

2. คุณสมบัติทางสมอง ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขาวน และ
 ความมีเหตุผล

3. ความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีไม่เหมือนกัน

4. อุปนิสัย ได้แก่ ความประพฤติ คือธรรมเนียมจรรยา ในตัวบุคคล เช่น ความ
 ซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ฯลฯ

5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคมโดยการพูดเสียงดัง แกร่งกาย
 ใหญ่โต บางคนสงบเสงี่ยมเรียบร้อย

6. อารมณ์ ได้แก่ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตกใจง่าย ก้าวร้าว ฯลฯ

7. ก่อตั้งใจ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนมีความ
 หอดอยในการต่อสู้กับอุปสรรคในชีวิต เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ลักษณะที่พึงประสงค์ที่เกี่ยวกับ
 พฤติกรรมจึงควรประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. ความเป็นผู้มีร่างกายสมบูรณ์ สง่างามเย้ย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจหรือ
 ความผิดปกติใด ๆ

2. มีความเฉลียวฉลาด ความจำ เขาวน และมีเหตุผลดี

3. เป็นผู้มีกิริยา ท่าทาง และวาจาที่ดี

4. เป็นผู้รู้จักการควบคุมอารมณ์

5. แกร่งกายได้เรียบร้อยและเหมาะสม

6. มีอุปนิสัยที่ดีและมีความประพฤติเรียบร้อยตามวัฒนธรรมและประเพณี

7. รู้จักการเข้าสังคมและสามารถที่จะวางตัวได้อย่างเหมาะสม

1.2 มนุษยสัมพันธ์

ในการบริหาร นักบริหารจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่ง
 ผลการปฏิบัติงานอันสำเร็จลุล่วงด้วยดีตามจุดหมาย เครื่องมืออันสำคัญที่จะช่วยให้เกิด
 ความร่วมมือที่ติดต่อกัน คือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้ เมธี ปิณฑานานนท์ (2513 : 18)
 ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรด้วยกันและระหว่างผู้บริหารกับผู้บริหาร เป็น

สิ่งที่จำเป็นที่ก่อสร้างขึ้นและให้มีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะมีผลกระทบต่อการผลิตและการปฏิบัติงานของบุคลากร

การสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งการเข้ากันผู้อื่นได้ และทำให้ผู้อื่นพึงพอใจนั้นจะต้องมีคุณลักษณะใน 5 ประการคือ

1. ท่าทีถูกต้อง
2. วิธีการที่ถูกต้อง
3. วิทยาการที่ถูกต้อง
4. ความกล้าหาญที่ถูกต้อง
5. การกระทำที่ถูกต้อง (ขงจื้อ อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง 2524 : 28)

ในทัศนะของ วิจิตร อวระกุล ได้จำแนกคุณลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ที่ถือออกเป็นคุณลักษณะ 16 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีท่าทางที่ มีลักษณะการเข้าตน ถิยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยสนุกสนาน ตลอดจนรับแขกบ้าน ผู้คบหาด้วยเกิดความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
 2. มุขฉิบ ใสแฉก รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว ถิยามาท่าทาง และการพูดจา
 3. มีความเป็นเพื่อน สนิทสนมกลมเกลียวเป็นเพื่อนได้ง่าย เป็นกันเอง
 4. มีความอ่อนน้อม รวมทั้งถิยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
 5. มีน้ำใจ เฝิมใจช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยกำลังกาย ความคิด หรือกำลังเงิน
- ในลักษณะการเชื่อเพื่อเชื่อแก่
6. การให้ความร่วมมือ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ
 7. มีความกรุณา เชื่อเพื่อ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ที่ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่บุคคลโดยทั่วไป

8. หากตนเป็นคนมีประโยชน์ ช่วยเหลือในกิจการงานแก่คนทั่วไปโดยมิได้หวังประโยชน์ อำนวยประโยชน์แก่สังคมไม่ว่าจะเป็นด้วยกำลังความคิด กำลังกาย หรือ กำลังทรัพย์

9. มีการสร้างสรรค์ มิใช่การทำลายหรือท่วงเหี่ยวความเจริญของผู้อื่น

10. มีอารมณ์ดี ควบคุมการใช้อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

11. มีความกระตือรือร้น ใฝ่แก่ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม

12. มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน คำพูด สัญญา รักษาเวลา ซื่อตรงและสุจริต

13. มีความอดทนต่อความยากลำบาก ต่อกริยาท่าทาง การกระทำ และคำพูดที่ไม่ชอบอารมณ์

14. มีความขยันขันแข็งต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้านทำให้ภาพพจน์และความนิยมเสื่อมเสียไป

15. มีความพยายามในอันที่จะฝึกฝนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์ อย่างไม่ทอดอ่ย พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ พยายามเอาชนะใจคนและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

16. มีปฏิภาณ มีไหวพริบ แพรพราวในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น (วิจิตร อวาระกุล 2527 : 60 - 61)

ลักษณะ 16 ประการทั้งกล่าวข้างต้น เป็นคุณลักษณะโดยทั่วไปซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แต่เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงแล้ว ยังมีข้อควรคำนึงที่สำคัญคือประเภทของบุคคลที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ด้วย เช่น ผู้ใฝ่กับปัญญา เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ซึ่งจะมีข้อที่แตกต่างกันในวิธีการปลีกย่อย ดังเช่น

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใฝ่กับปัญญา กระทำได้โดยอาศัยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ควบคุมอารมณ์ตนเอง โดย

- อย่าโมโหจนเกินไป

- อย่าหลงว่าตนเองเก่งกว่าผู้อื่น

- อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น

- อย่าคัดลนใจเวลาโกรธ
 - อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
2. ส่งเสริมกำลังใจผู้ไ้บังคับบัญชา โดย
- เอาใจเขามาใส่ใจเรา
 - แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา
 - อย่ารู้จู้จุกจิกเหมือนคนเป็นโรคประสาท
 - ดูแลสุขภาพอย่างมากในการทำงานของลูกน้อง
 - มีความจริงใจต่อเขา
3. รู้จักยกย่องชมเชย ให้บ้ำเห็นใจความชอบ โดย
- ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
 - แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา
 - ให้บ้ำเห็นใจความชอบหรือรางวัล
 - หลีกเลียงการขู่บังคับ
 - ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ
 - รักษาผลประโยชน์ของผู้ไ้บังคับบัญชา

ส่วนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน อาจกระทำได้โดยอาศัยวิธีการดังต่อไปนี้

1. รู้จักยกย่องแก่เพื่อนค้ำยการหักทหายคิดต่อก่อน
2. มีความจริงใจต่อเพื่อน
3. ไม่นินทาเพื่อน
4. ไม่ขัดทอความผิดให้เพื่อน
5. รู้จักชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร
6. ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนค้ำยความเต็มใจเสมอ
7. ให้เพื่อนไ้ทราบในสิ่งที่ต้องรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง
8. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้ำง

9. หลีกเลี่ยงการห้าตัวเหนือผู้อื่น
10. ห้าคนให้เสมอคนเสมอปลาย
11. เป็นผู้ใจกว้าง เชื่อเพื่อเชื่อแต่เพื่อนฝูง
12. รู้จักพบปะสังสรรค์บ้างตามโอกาสอันสมควร
13. รู้จักใช้ความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือเพื่อนในยามทุพพริวน
(วิจิตร อวาระกุล 2527 : 142 - 147)

และในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลโดยทั่วไป มีกลวิธีที่จะกระทำได้โดย

1. รู้จักให้ความสนใจอย่างจริงจังและจริงใจ
2. รู้จักยิ้มแย้มแจ่มใสเพื่อพบปะสนทนากัน
3. จำชื่อผู้ที่เราพบปะและสามารถที่จะใช้เรียกได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
4. เป็นนักฟังที่ดี สนใจฟังอย่างคึงอกคึงใจ
5. พูตในเรื่องที่คู่สนทนาสนใจ
6. รู้จักทำให้คู่สนทนามีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ
7. รู้จักหลีกเลี่ยงการขัดแย้งโต้เถียง
8. เคารพความคิดเห็นของคู่สนทนา

ลักษณะและกลวิธีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ทั้งหมดทั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันซึ่งจะเป็นต้นเหตุของความเข้าใจอันดีต่อกัน การร่วมมือร่วมแรงและร่วมใจในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลกระทบบ้างไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในโอกาสต่อ ๆ ไป

1.3 ความประพฤติ

ความประพฤติของผู้นบริหาร เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและมีส่วนช่วยในการบริหารงาน ดังจะเห็นได้จากความคิดเห็นของ ประณม แสงสว่าง (2520 : 68) ซึ่งกล่าวว่า ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นบริหารอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจโดยคุณฐิ อำนาจตามกฎหมาย วินัย และระเบียบแบบแผนไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุด

เสมอไป มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เป็นตัวขวางกั้น เช่น ความยากลำบากของงาน ความ
 เกียจคร้าน หรือการขาดสิ่งจูงใจ สิ่งหนึ่งซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการแก้ปัญหา คือ การ
 ประพฤติตัวของผู้บริหารหรือการทำให้ผู้ใฝ่บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศรัทธาโดยการวางตัวให้
 เหมาะสม

ในที่นี้อาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของความประพฤติที่ดีควรที่จะมีความเกี่ยว
 ข้องในสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. คุณธรรม คือ ขรณะอันเป็นคุณเป็นเหตุของความประพฤติที่ดีงาม
2. จริยธรรม คือ การประพฤติแต่สิ่งที่ดีงามโดยถือปฏิบัติเป็นประจำ
3. ค่านิยม คือ สิ่งที่ดีว่าสำคัญและยึดถือปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งจะมีทั้งค่านิยม
 ที่พึงประสงค์และค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์

องค์ประกอบดังกล่าวเมื่อผู้บริหารจะนำไปสู่การยึดถือปฏิบัติ ควรที่จะได้คำนึง
 ถึงโอกาสหรือสถานที่ที่เหมาะสมอีกทั้งอาศัยแนวทางทางศาสนาเป็นแนวทางปฏิบัติโดยเลือก
 ใช้ให้เหมาะสมแก่กรณีดังเช่น

1. หลักธรรมในระดับบุคคล ได้แก่ สัมปยุตธรรมและอิทธิบาท 4
2. หลักธรรมในระดับกลุ่ม ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 ขารวาสธรรม และพรหม-
 วิหาร 4
3. หลักธรรมในระดับสังคมประเทศชาติ เช่น ทศพิธราชธรรม (ฉลอง
 แนวพานิช 2529 : 59 - 60)

ในเชิงการปฏิบัติ สุภรณ์ ประทีปแก้ว (2526 : 66) กล่าวว่า ในฐานะ
 ผู้บริหารจำต้องประพฤติตนให้เป็นผู้มีเกียรติเชื่อถือได้ โดยกระทำตนให้เป็นผู้มีความ
 ประพฤติดี วางคนดี และมีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณี
 และวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม

ชุก อัญสวัสดิ์ (2520 : 27 - 28) ได้กล่าวถึงวิธีทำคนดีเป็นหลักปฏิบัติ
 เพื่อก่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติชอบ ดังนี้

1. ทำคนให้มีเสน่ห์ คือ มีวาจา กริยา และมารยาทสุภาพ นุ่มนวล อ่อนโยน มีจิตเมตตา และแอมเมตตา
 2. ทำคนให้เป็นที่พึ่งแห่งตน ในด้านความคิด การกระทำและการใช้ปัญญา ในการตัดสินใจ เป็นการกระทำด้วยตนเองในขณะที่ผู้อื่นเป็น "กองเชียร์" ให้กำลังใจเท่านั้น
 3. ทำคนเป็นคนดี คือ มีความขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ถือสัจจะ และทำให้สบายให้สงบเยือกเย็นด้วยการสร้างสมสมาธิที่ละน้อย
 4. ขรรมนำเจริญ แบ่งออกเป็น
 - ก. ขรรมให้คนเจริญ ได้แก่ "โพชฌงค์ 7" คือ มีความเพียร สติ สมาธิ ปัญญา ความสงบ ความปีติ และอุเบกขา
 - ข. ขรรมให้สังคมเจริญ ได้แก่ "มรรค 8" คือ ดำเนินชีวิตด้วยความเพียร มีสติ ปัญญา คิด-ตั้งใจในทางเจริญ ดำรงการพูดในทางดี และประกอบอาชีพสุจริต
- กล่าวโดยสรุปในการกล่าวถึง ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความประพฤติ สิ่งที่สำคัญ คือการถือปฏิบัติปฏิบัติตามครรลองศาสนา รวมถึงคามกฎเกณฑ์ทางสังคมและระเบียบแบบแผนทางวัฒนธรรมประเพณีอันเป็นที่ยอมรับของสังคมนั้นเอง

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ

คำว่า "วิชาชีพ" มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional" ซึ่งหมายถึง ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้และนำไปใช้ได้ในการทำงานให้ไ้มาตรฐานของงานตามที่ได้ฝึกฝนมา (Carter v. Good 1973 : 440) ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพจึงมีความหมายถึงลักษณะที่ควรจะมีเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อันเกี่ยวข้องกับงานที่จะทำซึ่งตรงกับความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งในงานวิจัยนี้จะกำหนดออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านความรู้ทางวิชาการ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ

ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ของนักบริหารนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 12 - 20) ผู้บริหารควรพิจารณาความรู้ไปสู่วิชาชีพใน 3 ประการคือ



1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ การศึกษาค้นคว้าความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา ไม่ว่าเป็นการได้มาจากการอ่านหรือการสนทนาอภิปรายก็ตาม
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลัง นิสัยใจคอ ท่าทางการแสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ทั้งรายบุคคลและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อเข้าอยู่ในกลุ่ม

ด้วยเหตุที่งานวิชาการเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของนักบริหารการศึกษา ดังที่ สุกใจ เหล่าสุนทร (2505 : 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก งานบริหารเป็นงานบริการ เพื่อให้งานหลักดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างสำคัญในเรื่องวิชาการและความเจริญเติบโตหรือพัฒนาการใน ด้านต่าง ๆ ของเยาวชน จึงนับว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานทางการศึกษา ความจำเป็นของงานวิชาการจึงเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ งานวิชาการจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก

จากความสำคัญของงานวิชาการและบทบาทของศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษาในส่วนภูมิภาค ระดับอำเภอและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบของกระทรวงศึกษาธิการใน เขตอำเภอนั้น ๆ จึงเป็นเหตุสำคัญที่ศึกษานิเทศก์ต้องให้ความเอาใจใส่ในงานด้าน วิชาการ อีกทั้งจำเป็นจะต้องมีลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการดังที่มีผู้แสดงความคิดเห็น ไว้ในลักษณะต่าง ๆ ต่อไปนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2512 : 47 - 49) กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีคุณสมบัติ ทางวิชาการดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ไต่แก้

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุมและ ภาระแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ไต่แก้ ความรู้ที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานตามหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว การจัด หลักสูตร และวิธีการวิจัยการศึกษา

2. ประสิทธิภาพและระดับความรู้ หมายถึง พื้นฐานทางการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่ แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจใน สภาพปัญหา และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะคงคอยติดตามความ เคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานจะมีการ เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ด้วยความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน รองวิคน์ อีสวักดี (2514 : 7) ได้แสดง ความเห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ คือ มีความรู้ทางวิชาการ ทางวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และคงหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ งานที่ตนรับผิดชอบอยู่เสมอ

เมื่อศึกษาเปรียบเทียบกับต่างประเทศ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ มีความใกล้เคียง กับตำแหน่ง "Superintendent of School" ซึ่ง คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter v. Good) ให้ความหมายว่า "ศึกษานิเทศก์อำเภอ" ก็คือ เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมดูแลและให้คำแนะนำในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของหน่วยบริหารโรงเรียนในท้องถิ่น อันได้แก่ อำเภอ (District) และจังหวัด (Town, City) ดังนั้น ความหมายนี้ ศึกษานิเทศก์อำเภอที่น่าจะหมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาภายในเขต อำเภอตนเอง (สวัสดี แก้วสมบูรณ์ 2525 : 29)

จากการศึกษาถึงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในตำแหน่งศึกษาธิการในต่างประเทศ พบว่า จะต้องเป็นผู้ที่ได้เล่าเรียนมาทางการบริหารการศึกษาโดยเฉพาะ มีประสบการณ์ทางการสอนและทำงานอย่างดี นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิชาอื่น ๆ ด้วย เช่น เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือรัฐศาสตร์ เป็นต้น (Balton 1937:21) ทั้งนี้ ข้อกำหนดคุณสมบัติดังกล่าวจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละสังคม ดังเช่น

ในอเมริกา ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหารการศึกษาในตำแหน่งศึกษาธิการ (Superintendent) ไว้ดังนี้

1. ต้องมีวุฒิต่างน้อยปริญญาโท
2. มีประสบการณ์สอนที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี และ/หรือเคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาอย่างน้อย 5 ปี
3. เคยผ่านการศึกษาคณะต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยาการเรียนรู้ การสัมมนาการสอนตามหลักการสอน พื้นฐานทางการศึกษาเกี่ยวกับสังคมวิทยา จิตวิทยา ปรัชญา และประวัติศาสตร์
4. ต้องได้รับการศึกษาเพิ่มเติมหลังจากจบปริญญาโทแล้วตามจำนวนหน่วยกิตและชั่วโมงเรียนที่กำหนดไว้ใน 4 สาขาวิชา คือ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา ทัศนคติ และค่านิยมความสัมพันธ์ของมนุษย์ และความเข้าใจในงาน

ในอเมริกา แอนด ผู้ที่จะเป็นศึกษาธิการจะต้องมีคุณสมบัติ คือ

1. จะต้องมีใบรับรองวิชาชีพ
2. มีวุฒิต่างน้อยปริญญาโทจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง
3. เป็นผู้ผ่านการสอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 3 ปี และเป็นผู้มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาหรือศึกษานิเทศก์มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี
4. ต้องเคยผ่านการศึกษาระดับบริหารการศึกษาและการนิเทศการศึกษาหลักสูตร 2 ปี จากสถาบันการศึกษาที่ได้รับการรับรอง

หรือ ในอเมริกานิวแฮมเชียร์ ผู้ที่จะเป็นศึกษาธิการจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. จะต้องมีความรู้อย่างน้อยปริญญาโท
2. จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ ได้แก่ การเงินโรงเรียน การนิเทศ การศึกษา การบริหารโรงเรียน การบริหารงานวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร การวางแผนอาคารเรียน ความสัมพันธ์ชุมชน และกฎหมายการศึกษา
3. เป็นผู้ที่เคยผ่านการอบรมด้านวิชาชีพการบริหารการศึกษาในสถาบันที่มีการรับรองโดย
4. จะต้องมีความรู้ในการสอนอย่างน้อย 5 ปี และประสบการณ์บริหารหรือการนิเทศการศึกษาอย่างน้อย 3 ปี (Elizabeth H. Woellner 1974 : 89 - 130)

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนแห่งสหรัฐอเมริกา (A.A.S.A.) ได้กล่าวถึงบทบาทของศึกษานิเทศก์ว่า ต้องเป็นผู้ที่รู้งานสำคัญของเขาคือการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยไม่จำเป็นว่า การเรียนการสอนในขณะนั้นจะดีแล้วหรือไม่ก็ตาม แต่อาชีพทางการสอนจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาขึ้นโดยอาศัยเทคนิคการสอนใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (A.A.S.A. 1957 : 18-19)

จากแนวความคิดต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น พอที่จะสรุปลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาการได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. ควรเป็นผู้มีระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษาตามการยอมรับของสังคม
2. ควรมีความรู้ในสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องรู้และมีความเข้าใจอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นส่วนที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น
 - 2.1 ความรู้ทั่วไป ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม การเมือง จิตวิทยา ซึ่งอาจได้มาจากการศึกษาโดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ตาม
 - 2.2 ความรู้ทางวิชาชีพ อันได้แก่ ความรู้โดยตรงที่จะใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น ความรู้ในทักษะหรือเทคนิคต่าง ๆ ทางการบริหารและความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา เช่น การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานด้าน ความสัมพันธ์กับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามประเมินผล การวางแผน การวิเคราะห์วิจัย ฯลฯ

2.3 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการจัดการศึกษา รวมทั้งนโยบายในการจัดการศึกษาทั้งหมด

3. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานอื่นจะช่วยให้มีบุคลิกภาวะและสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปเมื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะพบว่าผู้บริหารซึ่งประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรที่จะมีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ คุณสมบัตินเบื้องต้นและคุณสมบัตินในการปฏิบัติงาน

1. คุณสมบัตินเบื้องต้น คือ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ มีมีความสามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยซึ่งเชื่อถือและไว้วางใจได้ ตักสินใจแน่นอนไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัว มีคุณสมบัตินของผู้นำ

2. คุณสมบัตินในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จักจังหวะเวลา รู้ว่าอะไรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน รับฟังและเลือกเอาความคิดเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู มีความหนักแน่นอดทน ไม่ทอดย สามารถในการสร้างสรรค์ รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค และมีความสามารถในการปรับปรุงงาน (นพพงษ์ บุญจิตรากุลย์ 2522 : 116)

เมื่อกล่าวโดยเฉพาะถึงคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 293 - 296) ได้แสดงความคิดเห็นว่าคุณสมบัติที่ประกอบไปด้วยคุณลักษณะใน 4 ด้านที่สำคัญ คือ

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัตินในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถด้านเทคนิค และบริหาร

2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านภาษา ด้านเหตุผล ความสามารถที่จะจดจำ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่น

3. ถ้าบุคคลลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์แข็งแรงซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโดยเฉพาะเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้มีความเข้มแข็งออกทน หรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อถือในความพร้อมของร่างกายได้

4. ถ้าเมื่อกิจภาพและความสนใจ ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้มีความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีคุณค่าระดับความปรารถนาจะเป็นเครื่องผลักดันให้ผู้บริหารสละแรงกายแรงใจแก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว แม้เป็นคุณลักษณะที่ครอบคลุมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร แต่อย่างไรก็ตามในประเด็นของลักษณะที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารยังมีความแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ดังเช่น ตามความคิดเห็นของ คาร์สัน (Herbert H. Carson) อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง 2524 : 33) เห็นว่า ผู้บริหารควรที่จะประปรอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตักสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ
2. สามารถพึ่งพาตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. ตักสินใจและปฏิบัติงานโดยพลัน ไม่ลังเล
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนที่ต้องแก้ไข
7. ใฝ่ใจในการบุกไมตรีกับหัวหน้างานอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ตลอดเวลา
11. ปฏิบัติงานโดยถือหลักให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์

และ ศิริกาญจน์ โสภณ (ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์ : 49) ได้เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างและน่าสนใจว่า ควรที่จะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง สามารถเป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและครู
 2. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงานเป็นอย่างดี
 3. มีสุขภาพดี แคล่วคล่องว่องไว คำนึงอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกชนิด และมีความอดทนในการปฏิบัติงาน
 4. มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถสนทนากับบุคคลได้ทุกประเภท สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความคิดของตน รู้จักวางตนให้ผู้อื่นเสียใจ รับความสนใจของผู้อื่นได้
 5. มีอารมณ์มั่นคง ใจหัดเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหา
 6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จัดสร้างสรรค์และปรับปรุงงานให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์
 7. รู้จักระวางและสร้างบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้พบเห็นโดยทั่วไป
 8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่เดือดร้อนคามโอกาสอันควร
 9. มีความอดทน เยือกเย็น และมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
 10. มีศิลปะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
 11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะและเลือกใจคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
 12. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- ข้อคุณลักษณะเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานดังที่ได้นำมากล่าวในที่นี้ จะเห็นว่าส่วนหนึ่งเป็นการเน้นในเรื่องของการตัดสินใจของผู้บริหาร และอีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของคุณลักษณะที่แสดงถึงสมรรถภาพทางกายของผู้บริหาร สุกท้ายเป็นข้อคุณลักษณะที่เกี่ยวกับเทคนิคและกลวิธีที่ใช้ในการบริหาร ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จจะต้องให้

ความสนใจและถือปฏิบัติอย่าง เสมอตัน เสมอปลาย จึงจะช่วยให้การบริหารประสบ
คามความมุ่งหมาย

2.3 ภาวะผู้นำ

คำว่าผู้นำมีความหมายที่กว้างขวางมาก ตามความคิดโดยทั่วไปมักจะหมายถึง
บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา แต่แท้ที่จริงแล้วความหมายของผู้นำมิได้
เพียงจำกัดอยู่เท่านั้น ยังมีผู้ให้คำจำกัดความหรืออธิบายความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะ
อื่น ๆ อีกหลายลักษณะ เช่น ผู้นำในทางปฏิบัติ ผู้นำในแง่ของการมีบทบาทหรือใช้
อำนาจอิทธิพลผู้นำในด้านการรับผิดชอบ เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยจะได้อธิบายถึงภาวะผู้นำใน
ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้เท่านั้น

โดยเหตุที่ศึกษาริการอำเภอ เป็นตำแหน่งที่อยู่ในฐานะผู้นำจากการกำหนด
หน้าที่โดยกฎหมายและคำสั่งให้เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตอำเภอ แต่โดย
ทางปฏิบัติแล้วมิได้อำนาจในการบังคับบัญชาหน่วยงานอื่น ๆ ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
ในเขตอำเภอ ทั้งนี้ความหมายของผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์นี้ น่าที่จะหมายถึง
ความสามารถของคนในการริเริ่มสถานการณทางสังคม การวางแผนและการจัดการ เพื่อ
ให้การปฏิบัติดังกล่าวเกิดความร่วมมือในการทำงานระหว่างสมาชิกด้วยกัน (Halpin
1957 : 169) หรือในอีกแง่หนึ่งที่คล้ายคลึงกันคือ หมายถึง สัมพันธภาพของการทำงาน
ระหว่างสมาชิกของกลุ่มโดยที่ผู้นำเข้าไปร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถ ทำให้เกิด
ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ (Stogdill 1969 : 177)

ดังนั้น การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำในตัวของศึกษาริการอำเภอจึงไม่สามารถ
สร้างให้เกิดขึ้นโดยตรงโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายหรืออิทธิพลใดได้ จำต้องอาศัย
กิจกรรมต่าง ๆ เป็นสื่อเพื่อสร้างอิทธิพลจริงใจเพื่อให้เกิดการยอมรับ ลักษณะดังกล่าวนี้
จึงเป็นการสอดคล้องกับแนวความคิดของ อูทีย์ นิริญโต (2524 : 274) ว่า ภาวะ
ผู้นำเป็นกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจริงใจผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่จะก่อให้เกิดความ
พยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ใดสถาน
การณ์หนึ่ง

นอกเหนือจากการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในคนโดยอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ เป็นสื่อแล้ว องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยในการสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี เป็นการยากที่จะระบุได้อย่างชัดเจนว่าคุณลักษณะใดเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ด้วยเหตุที่มีผู้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำในหลาย ๆ คน และแตกต่างกันในหลาย ๆ ทรรศนะ อย่างไรก็ตามจากการรวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากหลาย ๆ คน สตีจอกิลล์ (Ralph M. Stogdill 1969 : 57) ได้สรุปว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำ จะมีลักษณะต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของกลุ่ม กล่าวคือ

1. รู้จักการเข้าสังคม
2. มีความคิดริเริ่ม
3. มีความอดทน
4. รู้จักวิธีทำงานให้สำเร็จ
5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
6. มีความตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
7. ให้ความร่วมมือ
8. เป็นที่นิยมแก่หมู่คน
9. มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

ในขณะที่ เดวิส (Davis อ้างถึงใน วุฒิชัย จำนวนที่ 2520 : 300-301) ได้สรุปรวมลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่แตกต่างออกไป ไว้ 4 ประการคือ

1. ความเฉลียวฉลาด ผู้นำซึ่งมีความเฉลียวฉลาดมากกว่าปกติอาจประสบความสำเร็จไ้มาก

2. การบรรลุภาวะทางสังคม ผู้นำหลายคนมีแนวโน้มที่จะมีความมั่นคงทางอารมณ์ และบรรลุภาวะทั้งในแง่ของความสนใจและกิจกรรมอันอาจต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นที่มั่นใจได้

3. มีแรงจูงใจภายในและแรงขับทางด้านความสำเร็จ โดยจะพยายามประพฤติปฏิบัติเพื่อจะได้รับการรางวัลประเภทความพอใจในใจมากกว่าที่จะได้รับการรางวัลจากสิ่งภายนอก



4. มีทัศนคติที่นำมาซึ่งสัมพันธ ๖. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนั้น มักจะมุ่งเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ตาม สมาชิก หรือกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำอยู่นั้น

ในทัศนะของ มาร์นาร์ค (อ้างถึงใน วิทยุ สาร 2516 : 164-166) นั้น เมื่อศึกษาแล้วจะพบว่า มีข้อลักษณะบางประการที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของ สตีงคิลด์ และ เดวิส เช่น ความอดทน ความเฉลียวฉลาด หรือมนุษยสัมพันธ์ แต่ก็มีลักษณะบางข้อ ที่แตกต่างออกไปคือ

1. มีความสามารถในการตัดสินใจ ไ้แก่ มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยมิให้ผู้ร่วมงานต้องยุ่งยากใจ
2. มีความรับผิดชอบ ซึ่งไ้แก่ ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อ ผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่นไม่ทอดถอยในการปฏิบัติหน้าที่

และเมื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของนักการศึกษาหรือนักวิชาการบริหารการศึกษา ภายในประเทศที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีแล้ว พอที่จะนำมาเสนอในที่นี้เพื่อเป็นการเปรียบเทียบไว้ดังนี้

วิทยุ สาร (2516 : 151 - 152) ไ้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำโดย จำแนกออกเป็นคุณลักษณะ 30 ประการคือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหาร 4 ในสถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่นไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้กับงาน
8. กล้ารับผิด
9. มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ

11. อ่อนหวาน นอบน้อมและสุภาพ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. ออกหน้าด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ชักแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. คิดตามคำสั่งที่ได้สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุณเคืองผู้น้อยเมื่อลาหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและรู้จักวิธีปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะโดยง่าย
18. กินอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกระดับได้
19. ชมคนเป็นและขยันหม
20. ไม่ดูคำหรือกล่าวคำจรรยาโทษต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น
21. รู้จักใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติแก่เจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะสมกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้น้อย
26. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดในทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤติก้าวซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เก่งเดี่ยว มั่นคง และแน่นอน
29. รู้จักถนอมใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษามูลนิธิลักษณะของตนอยู่เสมอ

ไพศาล กิจเพชร (2523 : 14 - 15) ได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง
กับบางประการ ผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เฉลียวฉลาดแต่ไม่อวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (well rounded) คือรูปร่างสิ่งในทุกอย่างและ
รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง ความรอบรู้ไม่ควรรวมไปถึงความต้องการของผู้อื่น รุ้หน้าที่ของตน
อย่างกว้างขวาง
3. มีกำลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พุคจริง
ทำจริง คำมั่นถึงหน้าที่และหลักธรรมจรรยาเหนือสิ่งใด
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physical and Moral)
ความเป็นผู้นำสามารถเผชิญเหตุการณ์ความ สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าที่จะ
ตัดสินใจเมื่อตั้งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สทกสท้าน
6. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) ทำงานต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
สำรวจตนเองและพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ที่อยู่เสมอ คิดและวางแผนการล่วงหน้า
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใ้บังคับบัญชา ทำความรู้จักมักคุ้นและดูแล
ผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
8. เสียสละอย่างปราศจากความเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice) เมื่อใ้คนอื่นเกิดความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับ
ความเป็นธรรม เมื่อนั้นขวัญจะเสียทันที
10. วางตัวดี (Bearing) การประพฤติปฏิบัติประทับใจแก่ผู้อื่น แข็งกาย
สะอาด การคำหรือคำทอน้อยจงกราวรุกจะคงยับยั้งโดยสิ้นเชิง
11. กระตุ้นใ้ผู้อื่นมีความภูมิใจในผลงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้อื่นใ้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นที่มให้สามารถทำงานแทนกันได้
14. ใ้ขวัญใ้บังคับบัญชาใ้เหมาะสมแก่ความสามารถ และใ้การพัฒนาฝีมือ
ของผู้อื่นใ้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

จะเห็นใ้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและลักษณะของผู้นำมีความแตกต่างกัน
ออกไปอย่างกว้างขวาง อาจสรุปใ้ว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำควรที่จะเป็นผู้นำที่มีความ

เฉลียวฉลาด สามารถปรับพฤติกรรมของตนเองได้ทุกสถานการณ์ มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงว่องไว อคทนไม่ทอดอวย มีความรับผิดชอบสูง เสียสละ เชื่อเพื่อเพื่อน มีความประพฤติก่อนดีงามเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ ฯลฯ สามารถที่จะปรับสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงานโดยทั่วไป

2.4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นับเป็นเครื่องมือของมนุษย์ในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม การคิดอย่างผู้มีปัญญา จึงได้แก่การคิดสร้างสรรค์ เป็นความคิดซึ่งรวมการใช้เหตุผลเข้ากับการคิดประเภทที่ใหม่ในภาพประกอบด้วยความสามารถในการคาดคะเน นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในเหตุการณ์ในอนาคต (Foresess) มนุษย์อาจเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้โดยอาศัยความบรรดาลใจ (Inspired) หรือโดยอาศัยวิธีการรวบรวม (Organized) เหตุการณ์ขึ้น สำหรับการเกิดความคิดบรรดาลใจนั้นเกิดเนื่องมาจากจินตนาการของบุคคลในสิ่งที่แปลกใหม่ไม่เคยมี ส่วนการอาศัยวิธีการรวมนั้นเป็นการคาดคะเนถึงเหตุการณ์ในอนาคต โดยการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมาสร้างสิ่งใหม่ใช้ในการแก้ปัญหาได้ โดยปกติมนุษย์ทุกคนต่างก็มีความคิดสร้างสรรค์อยู่ในตัวไม่มากก็น้อยและความสามารถในการคิดสร้างสรรค์นี้เป็นสิ่งที่สามารถฝึกหัดได้ (ศิริโสภาคย์ บุรพาเวช 2528 : 229)

ในส่วนของความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บุญเหลือ ทองอยู่ (2527 : 66) ได้รวบรวมความคิดเห็นของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านและได้แสดงไว้ดังนี้

"ความคิดสร้างสรรค์คือ ความสามารถในการดัดแปลงหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีรูปร่างใหม่ มีหน้าที่ใหม่ หรือใช้ในแง่ใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม ริเริ่มคือความคิดที่สมอง และสร้างสรรค์คือการกระทำอยู่ที่มือ"

"ความคิดสร้างสรรค์คือ การแสดงสิ่งที่มีอยู่ในตนเองออกมา อาจเป็นการทำผลิตภัณฑ์แปลก หรือการออกความคิดใหม่ ๆ ซึ่งมีอยู่ในความคิดของแต่ละคน"

"ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ขบวนการคิดการกระทำลงงานใหม่ ๆ ที่
มนุษย์คิดและประดิษฐ์ขึ้น"

"ความคิดสร้างสรรค์ มีความหมายถึง ความสามารถ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ
โดยที่สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ นี้จะคงไม่เกิดจากทักษะหรือจากการฝึกฝนจนเกิดการเรียนรู้"

"ความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะคิดโยงสัมพันธ์ (Association)
กันได้คือ เมื่อระลึกสิ่งใดก็เป็นแนวทางระลึกสิ่งอื่น ๆ คอไปสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่"

และ "ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้หลายทิศทาง
(Divergent Thinking) คือเป็นความคิดประเภทที่หลังไหลออกไปหลายทิศทาง
ไม่ซ้ำกัน ประกอบด้วยความคล่องในการคิด (Fluency) ความยืดหยุ่น และความคิดที่
เป็นตัวของตัวเองโดยเฉพาะ"

สวัสดิ์ สุวรรณอักษร (2527 : 27) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นผล
รวมของคุณสมบัติและความสามารถหลายอย่างต่าง ๆ กัน

อารี รังสิมันท์ (2527 : 50) ให้ความเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง
ความคิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์ค้นค้นใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยี
เป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นไม่ถึงหรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดกว้างไกล
เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ
กับประสบการณ์เดิมให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่แก้ปัญหาและเชื่ออ่านวยต่อตนเองและสังคม

เวสกอตและสมิท (Wescott and Smith) ใ้ข้อธิบายว่า ความคิด
สร้างสรรค์เป็นกระบวนการทางสมองที่รวมเอาประสบการณ์เดิมของแต่ละคนออกมาแล้ว
นำมาจัดให้อยู่ในรูปใหม่ ซึ่งการจัดรูปใหม่ของความคิดนี้เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล
ซึ่งสอดคล้องกับ เทรพตราล (Dreudahl) ที่ใ้ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถ
ของบุคคลในการคิดสร้างผลผลิตหรือสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งไม่เป็นที่รู้จักมาก่อน สิ่งต่าง ๆ เหล่า
นี้อาจเกิดการรวบรวมเอาความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากประสบการณ์แล้วเชื่อมโยงกับสถานการณ์
ใหม่ ๆ ซึ่งสิ่งที่เกิดใหม่ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นสิ่งที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง อาจออกมาในรูป
ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือวิธีการเท่านั้นก็ได้ (อารี รังสิมันท์ 2527 : 3)

เป็นการยากที่จะสรุปค่าจำกัดความของความคิดสร้างสรรค์ให้แจ่มชัด เพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นนามธรรม นักการศึกษาและนักจิตวิทยาต่างศึกษาพิจารณากันในลักษณะหรือแนวทางที่แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม จุดที่สอดคล้องกันในประการหนึ่งคือ การที่บุคคลมีศักยภาพในทางความคิดและการกระทำที่แตกต่างจากปกติไปย่อมแสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ในบุคคลนั้น ๆ นั่นเอง

ในการศึกษาถึงลักษณะของผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สุปราณี สนธิรัตน์ และคณะ (2526 : 289) กล่าวว่า นักจิตวิทยาส่วนใหญ่เชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะหนึ่งของบุคลิกภาพ แม้ว่าผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักจะเป็นผู้มีไหวพริบดี แต่ผู้ที่มีไหวพริบดีก็ไม่จำเป็นต้องมีความสร้างสรรค์สูง และโดยการทดสอบอย่างกว้างขวางพบว่า ลักษณะต่อไปนี้เป็นลักษณะของผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. อิสระ (Independence) มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่คล้อยตามผู้อื่น กล่าวคือ จะไม่สนใจต่อความคิดเห็นของกลุ่มเมื่อเขาและกลุ่มมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน
 2. ยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่มองโลกเพียงแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น
 3. มีแรงกระตุ้น (Impulsiveness) กล้าเสี่ยง กล้ากระทำเมื่อมีโอกาส
 4. ชอบการทดลองที่สลับซับซ้อนและไม่มีการวางแผนแน่นอน (Preference for unstructured, complex experiences) วิจารณ์คำว่าในสิ่งที่แปลกออกไป
 5. มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) มีความสามารถในการคิดเรื่องเบาสมอง
 6. มีความมุ่งมั่น (Strong motivation) มีแรงจูงใจหรือแรงขับที่สูงมาก
- จากการศึกษาเปรียบเทียบไม่ปรากฏว่านักสร้างสรรค์เป็นผู้มีความทุกข์หรือมีอารมณ์ไม่แน่นอนแตกต่างจากคนที่ปกติธรรมดา แต่จะมีอิสระเสรีและยืดหยุ่นในประเพณีน้อยกว่าผู้ไม่มีความสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีความสนใจและเกี่ยวข้องกับค่านิยมที่เป็นส่วนตัว และเป็นปรัชญามากกว่าที่จะสนใจและเกี่ยวข้องกับความเจริญทางวัตถุ

ศิริโสภาคย์ บุรพาเลข (2528 : 230) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะ
ของผู้นิยมความคิดสร้างสรรค์ ดังต่อไปนี้

1. มีความคิดการทำงานที่คล่องตัว สามารถคิดแปลงแก้ไขวิธีการคิดและการทำงานได้อย่างดี
2. มีความสามารถในการหารายละเอียดและข้อเท็จจริง
3. เชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง ไม่คิดหรือทำอะไรคล้อยตามคนส่วนใหญ่
4. ชอบทำสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งซึ่งยุ่งยากซับซ้อนเพื่อแสดงความสามารถ
5. มีความคิดกว้างขวาง คิดไกลหลายวิธี
6. ไม่สนใจหรือกังวลว่ากิจกรรมที่ตนทำนั้นจะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ
อย่างไรบ้าง

และจากผลสรุปซึ่งได้ศึกษาจากผลงานวิจัยอย่างกว้างขวางของ ฮารี รังสินันท์
(2527 : 15) ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดพลิกแพลงแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงด้วยดี
2. ไม่ชอบทำตามผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
3. มีจิตใจจริงจังและผูกพันกับงานและมีความออกนอกอย่างทรหด
4. เป็นผู้ไม่ยอมล้มเลิกอะไรง่าย ๆ เป็นนักสู้ที่กึก
5. มีความคิดคำนึงหรือจินตนาการสูง
6. มีลักษณะความเป็นผู้นำ
7. มีลักษณะที่เล่น รื่นเริง
8. ชอบรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
9. นิยมถือตนเองและเชื่อมั่นในตนเองสูง
10. มีความคิดอิสระและยืดหยุ่น
11. ยอมรับและสนใจสิ่งแปลก ๆ
12. มีความซับซ้อนในการรับรู้
13. กล้าหาญและกล้าเผชิญความจริง

14. ไม่ค่อยเคร่งครัดต่อระเบียบแบบแผน

15. ไม่ยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกินไป ชอบทำงานเพื่อความสุขและความพอใจของตนเอง

16. มีอารมณ์ขัน

โดยเหตุที่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรม กังนั้นความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงมีความแตกต่างในหลายทรรณะ ในฐานะของผู้บริหารแม้ว่าจะไม่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เลอเลิศ แต่อย่างน้อยก็ควรที่จะให้ความสนใจและพัฒนาตนเองเท่าที่กระทำไ้เพื่อผลประโยชน์ต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาการบริหารงานของตนเองให้เป็นที่ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพในโอกาสต่อ ๆ ไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ.2513 เสริมศักดิ์ ศรีสุวรรณ (2513 : 6-7) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทางอาชีพผู้ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอและศึกษานิเทศก์จังหวัด และได้สรุปความคิดเห็นในส่วนหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับคุณลักษณะของศึกษานิเทศก์อำเภอไว้ดังนี้

1. ควรจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมากพอสมควร รู้จักและเข้าใจในปัญหาทั้งของครูและการศึกษา
2. ควรเป็นผู้มีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับปรัชญาในทางการศึกษา เป้าหมายของการศึกษา และมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา
3. ควรที่จะเป็นผู้มีความรู้สูงพอสมควรและเป็นผู้ที่สนใจใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ เพราะการศึกษาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ควรที่จะเป็นผู้นำในเรื่องความก้าวหน้าทางอาชีพของครู
5. ควรจะต้องเป็นผู้มีความรู้ทางวิชาการและการบริหารเป็นอย่างดี

ต่อมาในปี พ.ศ.2524 ประถม แสงสว่าง (2524 : 5-6) ได้ทำการวิจัยเรื่องลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยทำการศึกษาใน 7 ด้านคือ

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ
3. ด้านงานธุรการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
6. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. ด้านคุณธรรม ความประพฤติ และความรับผิดชอบ

ปรากฏผลจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

ก. ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์อย่างยิ่ง 10 ลำดับแรก จาก 146 ลำดับคือ

1. ถ้ายอมรับผิดชอบเมื่อได้ทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ที่ยอมรับแต่ความชอบแล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
2. มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเองต่อที่ประชุมหรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารักเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวางและมองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับผิดชอบหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ใส่ตน
10. ไม่หุเบาเชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง

ข. ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยไม่มีความเห็น หรือไม่แน่ใจว่า เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ เรียงลำดับจากข้อที่ได้คะแนนน้อยไปหามาก ดังนี้

1. ผู้บริหารมีหน้าที่ตัดสินใจสั่งการเท่านั้น ไม่จำเป็นต้องรู้วิธีการปฏิบัติ
2. ผู้บริหารอาจเชื่อโชคกลางเพื่อความสบายใจบ้าง
3. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอยู่ประจำที่ทำงานมากนัก ควรหาโอกาสไป คิคค่อทำงานภายนอกบ้าง สักกาที่หนึ่งทำงานประจำสำนักงานสัก 3 วันก็มากแล้ว
4. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้ระเบียบเกี่ยวกับงานการเงินและงานธุรการ คาง ๆ ทุกอย่าง
5. ผู้บริหารที่มีครอบครัวแล้วจะสามารถบริหารงานได้ก็คิดว่าผู้บริหาร ที่เป็นโสด
6. หากผู้บริหารรู้วิธีปฏิบัติการ แต่ก็ไม่ควรลงมือปฏิบัติงานต่าง ๆ ควบตนเอง
7. ผู้บริหารที่เป็นชายจะบริหารงานได้ก็คิดว่าผู้บริหารที่เป็นหญิง
8. ควรปล่อยให้ผู้อยู่บังคับบัญชาทำงานไปคามสบาย ตามใจชอบเพราะ แต่ละคนต่างก็ได้รับการศึกษาภาคแล้ว

ค. เปรียบเทียบความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของ นักบริหารการศึกษาจากความคิดเห็นของคนไทย (เรียงลำดับจากข้อที่มีคะแนนความคิดเห็น มากไปหาน้อย) ปรากฏผลดังนี้

1. ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ
2. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
3. ด้านความรู้ทางวิชาการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ด้านบุคลิกภาพ
7. ด้านงานธุรการ

เนื่องจากยังไม่มีการวิจัยใดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารการศึกษา
ในตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่งปรากฏว่ามีผลงานที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

จากผลการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครู
โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก โดย อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44)
พบว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีสำคัญอยู่ใน 10
ลำดับแรกคือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา
มูทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
10. แดงกายโตเหมาะกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

ปี พ.ศ.2524 เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120 - 121) ได้ทำการวิจัย
เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและ
อาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

ก. ผู้บริหารได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาในแบบสอบถามปลายเปิด รวม 33 ข้อ และที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญ
ใน 10 ลำดับแรกคือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่คลีนใจไ้รวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพที่แข็งแรงกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ ข้อที่มีความสำคัญอยู่ใน 10 ลำดับแรกคือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
5. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
6. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใยให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวเชื่อคนง่าย

9. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เกิดขาด กล้าตัดสินใจ

และในปี พ.ศ.2528 หนังสืกก็ จันทรสาร (2528 : 84 - 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยทำการศึกษาใน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านลักษณะนิสัย ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 25 ข้อ นั้น มีเพียง 1 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งคือ มีความรู้เกี่ยวกับนโยบาย และระบบการจัดองค์การบริหารการประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี อีก 23 ข้ออยู่ในระดับสำคัญมาก มีเพียง 1 ข้อที่อยู่ในลำดับสำคัญและเป็นลำดับสุดท้ายคือ มีความรู้และวุฒิอยู่ในระดับปริญญาโททางการศึกษา

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะมีจำนวน 23 ข้อ มีเพียง 1 ข้อที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มเห็นว่าเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งคือ มีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง มีหลักการและคุณภาพ ส่วน 22 ข้อที่เหลืออยู่ในระดับสำคัญมาก

3. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย มีจำนวน 25 ข้อ มีข้อที่อยู่ในระดับสำคัญอย่างยิ่ง จำนวน 6 ข้อ เรียงลำดับจากคะแนนสูงสุดถึงต่ำสุด ดังนี้

1. มีความยุติธรรม
2. มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต
3. มีความจริงใจต่อบุคคลไม่ว่าใครก็ตาม
4. เป็นผู้ตรงต่อเวลา
5. มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย
6. มีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน

นอกจากนี้ 17 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก และอีก 2 ข้ออยู่ในระดับสำคัญซึ่ง ข้อที่มีความสำคัญในลำดับสุดท้าย คือ คำนิยามไคบังคัมบัญชาที่ทำงานผิดพลาดในที่ประชุม อย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ

จากผลการวิจัยของ กริฟฟิท (Griffiths 1968 : 351 - 699) เรื่อง การประเมินผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์เพื่อตั้งเกณฑ์ในการวัดภาวะผู้นำของ ศึกษานิเทศก์ โดยหาความแตกต่างระหว่างศึกษานิเทศก์ที่ไคผลสำเร็จและไม่ไคผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานใน 3 ด้านคือ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย การบริหาร งานในเชิงปฏิบัติ และปฏิกริยาของครูต่อการปฏิบัติงานนั้น ผลการวิจัยสรุปไคว่าในด้าน ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายและด้านปฏิกริยาของครูต่อการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ทั้ง 2 ประเภท ทั้งที่ไคผลสำเร็จและไม่ไคผลสำเร็จ ไม่มีความ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในเรื่องของการบริหารงานนั้น ศึกษานิเทศก์ทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ศึกษานิเทศก์ที่ไคผล สำเร็จในการบริหารงานนั้นจะไคมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. ไคฝึกฝนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาเป็นย่างดี
2. เป็นนักประชาธิปไตย
3. รู้จักการแบ่งอำนาจหน้าที่ในหมู่คณะ
4. มีการวางแผนระยะยาว

ผลงานวิจัยทั้งหมดที่ไคนำมาเสนอข้างต้น ไคแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่พึงประสงค์ ของนักบริหารการศึกษาโดยส่วนรวมและจำแนกตามตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะเห็นไคว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของนักบริหารการศึกษาในตำแหน่งที่แตกต่างกัน จะมีลักษณะบาง ประการที่มีความสอดคล้องใกล้เคียงกัน แต่ในบางประการก็มีความแตกต่างออกไป ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอเป็นตำแหน่งนักบริหารการศึกษาตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีบทบาท อำนาจหน้าที่ที่แตกต่างจากนักบริหารการศึกษาอื่น กล่าวคือ เป็นผู้บริหารหน่วยงานของ คน อันไคแก่ สำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ในขณะที่เดียวกันต้องเป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ

ในการวางแผนพัฒนาการศึกษาในเขตอำเภอ และเป็นผู้ประสานงานกับส่วนราชการ
 ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นหรือสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในเขต
 อำเภอ ดังนั้นลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอในส่วนหนึ่งอาจไม่แตกต่าง
 จากนักบริหารการศึกษาอื่น ๆ แต่ในอีกส่วนหนึ่งอาจมีความแตกต่างออกไปตามลักษณะ
 บทบาท อำนาจหน้าที่ การศึกษาความคึกคักเห็นของศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้บริหารการศึกษา
 และผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ
 จะเป็นการช่วยให้เห็นถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์อำเภอชัดเจนขึ้นทั้งเป็น
 การศึกษาจากความคึกคักเห็นของผู้ดำรงตำแหน่งในขณะเดียวกันเป็นการศึกษาจากความ
 คาดหวังของผู้บริหารหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
 เป็นตัวกำหนดแนวทางอันสำคัญ ซึ่งผลจากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุง
 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภออย่างยิ่งในโอกาสต่อไป