

### เอกสาร วรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัด มีเอกสาร วรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเน้นหนักถึงการเป็นผู้นำ โดยบุคคล เมื่ออยู่รวมกันเป็นกลุ่มหรือสังคม ย่อมประกอบควมผู้นำผู้ตาม ผู้ที่ทำหน้าที่เหนือผู้อื่น โดยมีอิทธิพล ในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม รักษาเป้าหมายขององค์การ และประสานอำนวยการความสละสลวย ในการปฏิบัติงาน เราเรียกผู้นั้นว่า "ผู้นำ" ผู้นำมีความสำคัญมากในการบริหารงาน ความสำเร็จ ของผลงานของกลุ่ม มีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ

การให้ความหมาย หรือคำนิยาม คำว่า "ผู้นำ" นั้น เป็นเรื่องยากพอสมควร เพราะ ขอบเขตของผู้นำนั้นกว้างขวางมาก คำว่า "ผู้นำ" นี้ผู้ให้คำนิยามไว้หลายประการ พอประมวลได้ ดังนี้คือ

ไซมอน และคณะ (Simon, Smithvery and Thompson ๑๙๖๔: ๑๐๒) ให้ความหมายว่า "ผู้นำคือบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"

ฮัลปิน (Halpin ๑๙๖๖: ๒๓ - ๒๔) ให้คำนิยามครอบคลุมความหมายของผู้นำได้ อย่างชัดเจน โดยกล่าวว่า

- ผู้นำ หมายถึง ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน ๕ อย่างต่อไปนี้คือ
๑. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
  ๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือผู้อื่น
  ๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งมีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงาน ดำเนินไปสู่ เป้าหมายทางไว้
  ๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ

๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

สมพงษ์ เกษมนัน (๒๕๓๗: ๒๐๔) ได้ขยายความหมายของผู้นำดังนี้ "ภาวะผู้นำ" คือ การที่ผู้นำอิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อกันในสังคมมนุษย์ ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้"

ภิญโญ สาธร (๒๕๓๖: ๒๕๔) ได้ให้คำนิยามคำว่า "ผู้นำ" โดยอาศัยลักษณะ ๓ ประการ ของผู้นำคือ

๑. ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่มบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คน ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนใหม่ปฏิบัติตามความคึกคึกเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำ อิทธิพลเหนือการปฏิบัติตน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่า "ผู้อื่น" ในที่นี้ไม่มีความหมายว่า "ทุกคน" ในกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนรวม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้น โดยอาศัยหลักการ หุ้หมุ้ หรือโมกโหม้เลย ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำ แลต่อยู่ที่ความมากน้อยของ อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

๒. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ ๒ ทาง (Two Ways Process) คือผู้นำอิทธิพลเหนือผู้อื่นตาม และในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้อื่นก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความ เป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ จึง เป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลาย เรื่องยืนยันว่า ผู้นำของกลุ่มคนที่ทัศนคตินิยมเผด็จการ มักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำ ของกลุ่มคนที่ทัศนคตินิยมประชาธิปไตยมัก เป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยเต็มตัว

๓. ผู้นำ แยกต่างหากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน ๒ คน อาจจะเป็นอย่างเดียวกันได้ แต่ไม่ จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคน มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แลอาจจะไม่ใช่ผู้นำ ที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคน ให้ประพฤติปฏิบัติตามความคึกคึกเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ทั้งๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

จากความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ซึ่งมีให้ความคิดเห็นไปในหลายๆ ทางถึงกล่าวข้างต้น จึงพอสรุปได้ว่า "ผู้นำ" คือผู้ที่มีอำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนใหม่ปฏิบัติตาม ความคึกคึกเห็น ความต้องการของเขา หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มได้ ผู้นำอาจจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงาน หรืออาจจะไม่ใช่ก็ได้

ผู้บริหารการศึกษา

ความหมายของคำว่า "ผู้บริหารการศึกษา" ใม่มีให้ชอคิดเห็นในลักษณะต่างๆ ทั้งนี้คือนพพงษ์ บุญจิตราภุญย์ (๒๕๒๕ : ๔) ได้ให้ความคิดเห็นดังนี้ "หน้าที่หลักของผู้บริหารก็คือ การประสานงานให้บุคคลต่างๆ ปฏิบัติไปพร้อมกันและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคง และมีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป"

บันลือ พฤษะวัน (๒๕๒๕ : ๑๕๐) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับครูใหญ่ ดังนี้ "ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญ ที่เป็นผู้นำชะตาของโรงเรียนว่า จะเจริญก้าวหน้ามากน้อยหรือเสื่อมโทรมเพียงใด ตำแหน่งครูใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกเห็นให้ใ้บุคคลที่มีความสามารถที่จะนำครูทำงานอำนวยความสะดวกให้การเรียนการสอนให้ใ้ผลเป็นอย่งดีแก่เด็ก"

ภิญโญ สาร ( ๒๕๒๖ : ๑๕๒ ) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้  
ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการ และรับผิดชอบการดำเนินงานต่างๆ ทุกชนิด ในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานบริหารในระดั้สถานศึกษา ในระดั้ท้องถิ่น หรือชุมชน หรืออำเภอ หรือ เทศบาล หรือระดั้จังหวัด เรื่อยไปจนถึง ระดั้ต่างๆ ในส่วนกลาง ไ้แก่ หัวหน้าแผนกต่างๆ หัวหน้า หรือผู้อำนวยการกอง อธิบดี จนถึงปลัดกระทรวง

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาหลายๆ ท่าน พอสรุปใ้ว่า "ผู้บริหารการศึกษา" คือ ผู้จัดการและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาทุกชนิดในระบบการศึกษา โดยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าดำเนินงานในทุกระดั้

ความรู้ของผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษา ควรจะมีความรู้ในก้านใ้ข้างนั้น ใม่มีผู้คิดและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ อยู่หลายท่านด้วยกันดังนี้คือ

นพพงษ์ บุญจิตราภุญย์ (๒๕๒๗ : ๑๗ - ๒๐) ไ้แบ่งความรู้ และประสบการณ์ของบริหารในการเตรียมตัวบริหารเข้าสูั้วิชาชีพ ๓ ประการคือ

- ๑. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical Skill) ไ้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจักสานก้งงานให้สวยงาม

๒. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทั้งด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการ รวบรวมปรัยสุนทนา

๓. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาดังพื้นเพ ภูมิหลังของคุณ ผู้กำกับ เนติ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง ทนสทนอด อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เขารวมอยู่

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๓๗ : ๒๑๑ - ๒๑๒) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำ โดยอ้าง แนวคิดของศาสตราจารย์ โรเบิร์ต จี. วอลล (Robert G. Wall) และศาสตราจารย์ ฮัก ฮอกกิน (Hugh Hawkins) ซึ่งได้กล่าวว่า

- ผู้นำ มีหน้าที่อันสำคัญมากมายเป็นแผนประการ ดังนี้
๑. เป็นนักบริหารที่ดี (Good Executive)
  ๒. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy Maker)
  ๓. เป็นผู้วางแผน (Planner)
  ๔. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)
  ๕. เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก (External Group Representative)
  ๖. เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of Internal Relationship)
  ๗. เป็นผู้ให้รางวัลและโทษ (Purveyer Rewards and Punishments)
  ๘. เป็นอัญญาโทษ (Aroitrator)
  ๙. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Group Symbol)
  ๑๐. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
  ๑๑. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
  ๑๒. เป็นผู้ยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์กร (Scapegeat)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา นลรัฐ เกนซัค ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้บริหาร การศึกษา ในตำแหน่งศึกษาธิการ (Superintendent) (Woellner ๑๙๙๔ : ๔๔) ไว้ดังนี้

๑. ต้องมีวุฒิปริญญาโท
  ๒. มีประสบการณ์ในการสอนที่ประสบผลสำเร็จมาแล้ว อย่างน้อย ๕ ปี และ/หรือ เคยเป็น ผู้บริหารโรงเรียนมาอย่างน้อย ๕ ปี
  ๓. เคยผ่านการศึกษากันต่าง ๆ กันนี้
- การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย พัฒนาการของมนุษย์ การอ่านจิตวิทยา การเรียนรู้ การสัมมนา การสอนตามหลักการสอน พื้นฐานทางการศึกษาเกี่ยวกับสังคมวิทยา จิตวิทยา ปรัชญา และประวัติศาสตร์

- ๔. ท้องใ้รับการศึกษเพิ่มเติม หลังจากจบปริญญาโทแล้ว ตามจำนวนหน่วยกิตและชั่วโมงเรียนที่กำหนดไว้ในวิชาต่อไปนี้
  - การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพ และวิชาที่เกี่ยวกับการพัฒนาความสามารถใน ๔ สาขาวิชา ดังนี้
    - ๔.๑ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา
    - ๔.๒ ทักษะคิดและคำนิยม
    - ๔.๓ ความมีมนุษยสัมพันธ์
    - ๔.๔ ความเข้าใจงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดหลักสูตรเพื่อทดสอบความรู้ความสามารถบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด โดยกำหนดต้นความรู้ความสามารถในการทดสอบ ดังต่อไปนี้ (อ.ก.ค. สปช, ประกาศ)

- ก. ความรู้ความสามารถทั่วไป
  - ๑. ความรู้ความสามารถ และความคิดริเริ่มในการกำหนดและปรับปรุงนโยบาย กำหนดจุดมุ่งหมายการทำงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน การพิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ และงบประมาณของสำนักงาน การติดต่อบริการประสานงานวางแผนมอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการควบคุมงาน ตรวจสอบ ใ้คำปรึกษา แนะนำติดตามผล ประเมินผล และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสำนักงาน
- ๒. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย นโยบาย และแผนงานต่างๆ
  - กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน
  - กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
  - กฎหมายและระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
  - พระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติมประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๒๑๖ ลงวันที่ ๒๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๕ (ฉบับที่ ๒๖) พ.ศ. ๒๕๑๓
  - พระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. ๒๕๑๓
  - พระราชบัญญัติโอนกิจการบริหารโรงเรียนประชาบาล ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และโรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๐๓
  - พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และแก้ไขเพิ่มเติม
  - ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกฎการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๑๑ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๑ และ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๑๒
  - พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๑๓
  - พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๑๓
  - พระราชบัญญัติครู (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๓
  - พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด (ฉบับที่ ๑๐) พ.ศ. ๒๕๑๓



- ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๑๓
- แผนการศึกษาแห่งชาติ
- ความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับปัจจุบัน เฉพาะที่เกี่ยวกับการศึกษา
- นโยบายการจัดการศึกษาของรัฐบาลปัจจุบัน และของกระทรวงศึกษาธิการ
- งานการศึกษา ก่อนการบังคับและภาคบังคับ
- ความคิดเห็นทั่วไปเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

ข. ภาคความรู้ความสามารถพิเศษเฉพาะตำแหน่ง  
 ใ้ทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการบริหารงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ  
 ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด โดยการ  
 สอบข้อเขียน กุญแจไข

#### การบริหารทั่วไป

- การจัดทำสำนักงาน
- งานสารบรรณ
- งานเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ
- งานประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และธุรการ
- งานที่เกี่ยวกับคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด

#### การเงินและพัสดุ

- การเบิกจ่ายเงิน
- งานบัญชีและงานพัสดุ

#### งานการเจ้าหน้าที่

- งานวางแผนและบุคลากร
- การสรรหา และพัฒนาบุคลากร
- วินัย การรักษาวินัย การพิจารณาโทษทางวินัย
- ทะเบียนประวัติ
- เลขานุการ อ.ก.ค. จังหวัด

#### งานวิชาการ

- งานพัฒนา
- งานการเรียนการสอน และการส่งเสริมคุณลักษณะนักเรียน
- งานนิเทศ และตรวจเยี่ยม
- งานสนับสนุนวิชาการ

#### งานแผนพัฒนา

- การกำหนดนโยบาย
- การจัดทำข้อมูลทางวิชาการ
- แผนงานและการขอใช้งบประมาณ
- การปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช ๒๕๒๓

ค. ภาควิชาความเหมาะสมกับตำแหน่ง  
จะพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยการอบรมเพื่อประเมินตัวบุคคล และทดสอบ  
การปฏิบัติงาน

✓ ความรู้ของผู้บริหารการศึกษาจากข้อคิดเห็นของผู้บริหารหลายๆ ท่าน ตลอดจนประกาศ  
สอบคัดเลือกของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติซึ่งกล่าวมาแล้วข้างต้น หากจะ  
ประมวลความคิดดังกล่าวแล้ว ก็พอจะสรุปได้ว่า ผู้บริหารการศึกษาคงจะมีความรู้ดังนี้คือ

- ๑. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ในก้นด้านต่างๆ ดังนี้
  - ๑.๑ ความรู้ด้านการเมือง
  - ๑.๒ ความรู้ด้านเศรษฐกิจ
  - ๑.๓ ความรู้ด้านสังคม
- ๒. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ อันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ  
ปฏิบัติอยู่คือ
  - ๒.๑ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ อันได้แก่ งานสารบรรณ การจัดทำสำนักงาน ฯลฯ
  - ๒.๒ ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ อันได้แก่ ระเบียบการต่างๆ ในการจัดซื้อ  
และจัดจ้าง การเก็บรักษาพัสดุของทางราชการ ตลอดจนการจัดทำงบประมาณ  
ของสำนักงาน
  - ๒.๓ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
  - ๒.๔ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา อันได้แก่ กฎหมายทุกฉบับที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารงานการศึกษาที่รับผิดชอบ
- ๓. ความรู้ในวิชาบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ดังต่อไปนี้
  - ๓.๑ ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารการศึกษา
  - ๓.๒ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา
  - ๓.๓ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
  - ๓.๔ ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน
  - ๓.๕ ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการศึกษา
  - ๓.๖ ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
  - ๓.๗ ความรู้เกี่ยวกับนิเทศการศึกษา

- ๑.๘ ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษา
- ๑.๙ ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาเพื่อการพัฒนา
- ๑.๑๐ ความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

### ทักษะทางการบริหาร

ในการพิจารณาถึงคุณค่าทักษะของผู้บริหาร ทฤษฎี และแนวคิดที่น่าสนใจในเรื่องนี้ คือ แนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) (Faber and Shearron 1970: 224-230) โดยได้วิเคราะห์ถึงทักษะของผู้บริหารในการปฏิบัติหน้าที่ แคทซ์ พบว่า

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี ๓ ประการคือ ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual Skill) ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Skill) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill)

ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่างๆ ในองค์การ หรือหน่วยงานใดยุ่อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลง ในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อทุกส่วนอื่นใดอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่นๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินใจ การประสานงาน และการชักจูงความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยอาจมีประสิทธิภาพ อันไหนแก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้นับ คัมภีร์ชา เพื่อให้อุ้กับ การสนับสนุน และการยอมรับ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน ใ้เป็นอยางดี ความสามารถในการติดต่อ ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้ผู้นับ เกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในคามนี้ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย์สัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่างๆ

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิธี กระบวนการ การทำเนิการหรือเทคนิค รวมทั้ง ความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือส่วนต่างๆ ของร่างกายด้วย ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

๑. ทักษะทางความรู้วางแผนงานหรือโครงการ
๒. ทักษะทางความรู้กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร
๓. ทักษะทางความรู้การจัดการ



ทักษะของผู้บริหารทั้ง ๓ ประการนี้ เป็นความรู้ที่ครอบคลุมทักษะของการทำงานทุกๆด้าน หากจะจำแนกทักษะต่างๆ ของผู้บริหารเหล่านี้โดยละเอียดแล้ว ก็จะเป็นดังนี้คือ  
(นพพงษ์ บุญจิกรากุลย์, ๒๕๓๖)

ทักษะเชิงมนในคคิ

- ๑. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
- ๒. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตน และของผู้อื่นได้
- ๓. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมด ที่ตนเองปฏิบัติ และรูว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- ๔. ผู้บริหารจะคงรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลง ระบบหน่วยงานย่อยหนึ่งหน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไร บางทงหน่วยงานย่อยอื่นๆ
- ๕. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ผู้บริหารจะคงเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง
- ๖. ผู้บริหารจะคงรู้ถึง ความต้องการทางด้านการศึกษาของชุมชน
- ๗. ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติ

ทุกระคิ

- ๘. ผู้บริหารจะคงรู้จักเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหารที่ใ้พบเห็น และศึกษา มา แลนำมาใช้ใ้โดยเหมาะสม
- ๙. ผู้บริหารจะคงมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรทั่วๆ ไป ทุกระคิชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน
- ๑๐. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความค้ความชอบแก่บุคลากรใ้โดย่างถูกคอง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

- ๑. ผู้บริหารควรมีปฏิภาณใ้เข้ากับผู้อื่นๆ ในสถานการณต่างๆ โดย่างเหมาะสม
- ๒. ผู้บริหารควรใ้ผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาใ้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถในทกคาน
- ๓. ผู้บริหารควรยกย่องใ้ความสำคัญแก่ผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาโดยเท่าเทียมกัน
- ๔. ผู้บริหารควรใ้ความเป็นกันเองกับผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาในทกสถานการณ
- ๕. ผู้บริหารควรใ้โอกาสใ้ผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาถกถามขอของใจเมื่อ เกิดปัญหาขอช้กัน
- ๖. ผู้บริหารควรใ้โอกาสใ้ผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาค้คิดใ้ใจใ้ปัญหาทกๆ รวมกัน
- ๗. ผู้บริหารควรใ้ใจใ้ปัญหาของผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาค้ความรู้ใ้เห็นอกเห็นใจ
- ๘. ผู้บริหารควรใ้ใจใ้ใส่ คูลทุกขส้ขุของผู้ใหญ่ใ้มีคัมัญชาค้ขอยุ่ใ้ห้ถึง
- ๙. เมื่อมีครุเขาใหม่ ผู้บริหารจะค้เป็นหวงเป็นใ้ใ้ใ้ความชอบใจ โดยการแนะนำใ้ห้รวมถึงระเบียบ กฎเกณฑ์เพื่อนรวมงาน สถาปสังคัม และแนวปฏิบัติงาน

๑๐. ผู้บริหารควรจัดให้มีการทบทวนผลสัมฤทธิ์ที่เกินนอกเวลางาน เพื่อสร้างโมทีฟ สัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ

ทักษะเชิงเทคนิค

๑. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน หรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

๒. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติ และแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน

๓. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประสานในที่ประชุมครู ใคอย่างเรียบร้อยไม่ติดขัด

๔. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์ของผู้ฟัง

๕. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้อย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย

๖. ผู้บริหารเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงิน ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๗. ผู้บริหารเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงาน และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

๘. ผู้บริหารของโรงเรียนสามารถวางแผนงานสำหรับรวม และจัดทำได้อย่างถูกต้อง เรียบร้อย

๙. ผู้บริหารจะของอาแบบแปลนการก่อสร้างอาคารเรียนใด

๑๑. ผู้บริหารของโรงเรียน กฎหมาย ขอบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะนิสัยของผู้บริหาร

ความหมายของ "นิสัย" คือ "ความประพฤติที่เคยชิน เช่น ทำจนเป็นนิสัย ทั้ง ที่พึง ทั้ง ที่อาศัย เช่น ขอนิสัยในการอุปสมบท" (ราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๒๕ : ๔๔๔)

ลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ก็คือ ความประพฤติที่เคยชิน ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นความประพฤติที่เคยชินของผู้บริหารที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้นอของการทำงานปฏิบัติ เพื่อให้เหมาะสมกับหน้าที่การงาน ซึ่งผู้บริหารนั้นๆ รับผิดชอบอยู่

ลักษณะนิสัยของผู้บริหาร มีผู้ให้แนวคิดไว้หลายๆ ท่านด้วยกัน ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้

ริชชี โย สาสทร (๒๕๒๖: ๒๖๔ - ๒๖๕ อ้างถึงในบารนาร์ค) ใค้ความคึกเห็นของเชสเตอร์ ไอ.บารนาร์ค (Chester I. Barnard) ซึ่งใค้ให้ข้อคิด คนที่จะเป็นผู้นำว่า

มีความจำเป็นที่จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดเสียไม่ได้คือ ๕ ประการ เป็นการเพิ่มเติม

ไปจากลักษณะอย่างอื่นคือ

๑. **ความมีชีวิตชีวาและทนทาน ( Vitality and Endurance )** คุณสมบัติชนิดนี้ ไม่ได้อาศัยถึง สุขภาพดี แม้ว่าคุณภาพที่ดีจะมีส่วนสำคัญ ก่อให้เกิดคุณสมบัติดังกล่าว แต่ความ มีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว ทั้งที่อยู่เสมอ หรืออมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และรวดเร็ว แจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือการทำงาน ต่อเนื่องกันได้ โดยไม่ท้อถอยหรือเป็นเวลานานๆ ทนต่อความลำบาก เจ็บช้ำได้โดยไม่รีบพัก- าน หรือแสวงหาการพักผ่อนใหญ่โตพบเห็น

ความคล่องตัว ว่องไว แจ่มใส รวดเร็ว ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ดึงดูดใจคน ความทนทานทำให้ผู้นำ มีโอกาสพบประสบการณ์มากมาย เรียนรู้โลกตลอดเวลาโดยไม่หยุดยั้ง ทำให้คนหันโลกหัน- เหตุการณ์ และทำให้โลกมีความสำเร็จในงานใหญ่ เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงัก หรือทิ้งระยะให้พักนอนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอันขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำ ในการ ทำงานควยเหมือนกัน ดังนั้นความทนทานจึงจำเป็น

๒. **ความสามารถในการตัดสินใจ ( Decisiveness )** ผู้นำที่ดี ต้องตัดสินใจได้ อย่างถูกต้อง ตัดสินใจได้เร็ว และเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อมีปัญหา ใดๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่ง ของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความ เชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ การตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้การแก้ปัญหาต่างๆ กระทำโดยทันเวลาที่ ความลาช้าในวาระในเชิงตอบรับ เห็นควย หรือปฏิเสธไม่เห็นควย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้บุุปฏิบัติ หรืออยู่ใต้งค์บับบัญชายุ่งยากใจ

๓. **ความสามารถในการจูงใจคน ( Persuasiveness )** ความสามารถ ถ้าผู้นำ- ชาติเสีย แม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานให้สำเร็จ เพราะฐานะของหน่วยงานจะดำเนินต่อไปได้โดยไร้ความร่วมมือจาก- คนหม่มาก ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้อื่นร่วมมือกับตนได้เท่านั้น ที่จะไ้กับความสำเร็จ ความสามารถในการจูงใจคน หมายถึง ความสามารถในการสนทนา ความเป็ยนักพูด ความสามารถแสดงปารุภคณาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ และข้อเขียน อย่างอื่น การวางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคน ถูกใจหู่ๆ โดยไม่เสียงาน และรู้จักชักจูงในอันควร นอกจากนยังต้อง เป็นคนที่สามารถใช้ภาษา ได้ดี ชูชวนเขาใจง่าย ตรงไปตรงมา แต่สุภาพเรียบร้อย และแสดง ความสุจริตใจของตนเอง มาให้คนอื่นเห็นได้ชัด

๔. **ความรับผิดชอบ ( Responsibility )** หมายถึง สภาพทางอารมณ์ของบุคคลที่มี- ความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ใคร่ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ใคร่ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่า สิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรม ความสภาพสังคม ทั้บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ค้ำยอรับผิดชอบ เมื่อมีผิดพลาดและเต็มใจรับคำทำผิด ขณะเดียวกัน เมื่อมีหน้าที่ใคร่มาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานา- ประการมาเกี่ยวของ ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

๕. **ความฉลาดไหวพริบ ( Intellectual Capacity )** สมรรถนะเฉียบแหลม เก่งไปควย ความรอบรู้ ทั้โลก ทั้เหตุการณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำคนจำนวนมากๆ

ไม่มีใครอยากได้น้ำที่ใส ไม่ทันคน ไม่มีใครอยากทรมานผู้ที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาด ไหวพริบ จำเป็นที่สำคัญสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาด ไหวพริบจะมีคุณค่าเมื่อ ผู้นำเป็นคนที่มีความรัก ฐานะ ฐานะนโยบาย และวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด ทุกระบวนวิธีบริหารงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนพหุสูติ คือ รอบรู้และสนใจในเรื่องต่างๆ รอบรู้ทุกด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุด คือ ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ สมบูรณ์ เพราะร่างกายอ่อนแอ จิตใจอ่อนแอ อารมณ์ไม่มั่นคง ไม่อาจจะมีระสัยสงสัยหรือเขาวงกตปัญญาสูงเพียงใด การไร้สมอง และเขาวงกตปัญญาของมกพรองมีผลหลากหลายเสมอ

สำหรับแนวคิดของ ญู โย สาร (๒๕๒๖: ๒๒๕-๒๒๖) ทั้งนี้คือ

- ผู้นำในสังคมไทย หรือผู้นำที่คุ้นแบบไทยๆ ควรจะมีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ
- ๑. ใจกว้าง ใจดี ไม่กระทบต่อการเลี้ยงดู และไพร่พวงวัล
- ๒. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
- ๓. ทนกับแนบ ไม่หุนเหมา ภูมิพ้งจากทุกฝ่าย
- ๔. ความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- ๕. ซื่อสัตย์และสุจริต
- ๖. ทรงทอเวลา
- ๗. ซญัและอุทิศเวลาให้แก่งาน
- ๘. กลาวัณนิก
- ๙. ความจริงใจในการพูด และการกระทำทุกชนิด
- ๑๐. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ
- ๑๑. เอาใจใส่คนละทุกขสขของผู้นอยอยู่เสมอ
- ๑๒. รุจักเลือกไซคน
- ๑๓. อดทนควายความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัคนแข็ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- ๑๔. ทิคตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- ๑๕. ฉลาดที่จะถูระคนเค็อนเมื่อผู้นอยลาซาหรือฉิพลาก
- ๑๖. หมั่นอบรมผู้ใตง คับบัญชา ให้มีความสามารถ และรุวิธิการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
- ๑๗. ใฝ่ผู้นอยทบปุะไคยงาย
- ๑๘. ฝึนงาย อย่งาย ไม่ถือตัว เขากับคนทุชั้นได้
- ๑๙. รัมคนเป็น และขยัชม
- ๒๐. ไม่ดูคา หรือถูกลาณรสุวาทไคๆ ที่อยู่ใตง คับบัญชาทอหน้าคนอื่น
- ๒๑. ใฝ่เกียรติเจาของความคิค หรือเจาของโครงการใหม่ๆ เสมอ
- ๒๒. ไมโลเล เปลยนใจงาย
- ๒๓. สั่งการเป็น ถูกจ้หุวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
- ๒๔. เป็นทัวอยางทค้ทุกคานของผู้นอย



๒๕. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามขอบัญชี และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
๒๖. ละเว้นการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้เสียคุณรัง เกียรติภาพของวัฒนธรรมไทย
๒๗. มีความเอื้ออาทร เคียดเคี้ยว มั่นคง แน่นนอน
๒๘. รุกักตนยอมจำใจตน
๒๙. รุกักสรวง และระวัง รักษาบุคคลลักษณะของตนเองเสมอ

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน (๒๕๑๓: ๒๑๗-๒๑๘) กล่าวว่า

การที่จะเป็นผู้นำที่ดี อาจสร้างคุณสมบัตินั้นเองได้ และผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัตินั้นคือ

๑. ของชาวชนชั้นนาย นาย อำนาจ ทนทาน และกิจการงานในหน่วยงานของตน
๒. ของมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
๓. ของหมั่นศึกษาหาความรู้ ปฏิบัติงานเอง ให้ทันสมัยอยู่เสมอ
๔. ของรู้จักใหม่ระบบการศึกษาคอนกรีตในวง ศักยภาพที่มีประสิทธิภาพ
๕. ของ รุกักใจคนให้เหมาะสมกับงาน
๖. ของมีความซื่อสัตย์
๗. ของถูกตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
๘. ของ รุกักพิจารณาว่ามีความสำคัญของงาน งานความต้องรีบทำก่อน
๙. ของ เป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
๑๐. ของมีความยุติธรรม
๑๑. ของ เป็นคนตรงต่อเวลา
๑๒. ของหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
๑๓. ของ เป็นคนมีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
๑๔. ของ กระตุนและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็น และหาแนวทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนเอง
๑๕. ของ เป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสาธารณชน และคำพูดที่ซัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
๑๖. ออย่าเป็นคนที่เหินห่าง ความเห็นทุกคนก่อน แล้วจึงสั่งการ หรือปฏิบัติการ แต่อย่าเป็นคอขาวล่อ หรือคำบอกกล่าว
๑๗. ของ เป็นผู้ทกลดยอมรับผิดชอบ
๑๘. ของ ให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเรียบร้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา
๑๙. ของ ชยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
๒๐. จงยกย่อง ชมเชยผู้กระทำดี และควรทำทุกอย่างเมื่อมีโอกาส
๒๑. รุกัก หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเจียมๆ อย่าให้ใครดูเคียด
๒๒. ของ แสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
๒๓. ของ ให้เกียรติผู้ใต้เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่น เสนอว่าเป็นของตน



- ๒๔. อย่าเป็นคุณโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ
- ๒๕. ทอง เป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวก
- ๒๖. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ไทยังคัมภีร์ฯ มิใช่ถือแสร้งอยู่เบื้องหลัง
- ๒๗. ทองประเทภคินให้เป็นที่อวยงทั้งแก่ผู้ไทยังคัมภีร์ฯ

สีปนนท์ เกตุทัต (๒๕๓๗: ๘๒) ได้เสนอรูปแบบของผู้บริหารการพัฒนา ใ้กล่าวว่  
 ข้าราชการที่จะเป็นผู้บริหารการพัฒนาที่ดีนั้น ควรมีลักษณะ ๔ ประการคือ

๑. จะทองเป็นผู้คนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เกียจคร้าน
๒. ทองหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้ทางวิชาการ โดยพยายามประยุกต์ความรู้ทางเทคนิคให้สามารถนำมาใช้กับสังคมไทยได้
๓. การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทองมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นหลัก
๔. มุ่งบริหารประชาชนมากกว่ามุ่งแต่ทำงานระเบียบ (ดาระเบียบไม่เอือกทองแก่ไขระเบียบ)

สมชัย วุฒิวิธา ( สปช. จกทนายเบ็ดเตล็ดของเลขาธิการ กปร. ถึงชาว สปช. ทุกคน ที่ ศษ ๑๘๐๑/๓๘๘๕๐ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๓๖) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่แก่ ข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อให้ประสพผลดี ต่อประเทศชาติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ใ้ย้คหลัก ๓ ค + ๓ ร

- ค.แรก คือ ครอบงม คือใ้คคถึง ๓ ประการ
  - เสริมสร้างความคิด สติปัญญาของท่าน เพื่อให้ท่านเป็นผู้คิดเป็น แก่ปัญหาใ้ค เหมือนอย่างที่ท่านกำลังสอนลูกศิษย์อยู่ การใ้คหาความรู้ สนใจในความเคลื่อนไหวต่างๆ
  - สุขภาพพลานามัย ขอให้สนใจที่จะเสริมสร้างพลาณามัยทั้งร่างกาย และจิตใจของท่าน ให้แข็งแรง สมบูรณ์ เพื่อที่จะใ้คกำลังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างคัยง
  - ขอให้ท่านมีคุณธรรมประจำใจ ใ้คสมกับเป็นหัวหน้าครูทั้งจังหวัด ใ้คสมกับที่ใ้คเป็นหัวหน้าครูทั้งอำเภอ ใ้คสมกับที่ใ้คเป็นหัวหน้าครูที่โรงเรียน และใ้คสมกับที่ใ้คเป็นผู้นำบุคคลของลูกศิษย์
- ค.ที่สอง คือครอบงม ขอให้ใ้คมีความสามัคคีในหมู่คณะ ขอให้ใ้คมีความสามัคคีกับประชาชน ขอให้ใ้คมีความสามัคคีกับเพื่อนข้าราชการอื่น
- ค.ที่สาม คือ ครอบงม ขอให้ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิด การทำงานของท่านจะเป็นผลดี ขอให้ใ้ค ๓ ร คือ ริเริ่ม รวดเร็ว และเรียบร้อย

จากข้อคิดเห็นของผู้ใ้คกล่าวข้างต้น ความรู้เกี่ยวกับลักษณะนิสัยของผู้บริหาร ทั้งใ้คมีความเห็นสอดคล้องทองกัน ข้อคิดเห็นที่สอดคล้องทองกัน พอสรุปใ้คดังนี้

๑. ความซื่อสัตย์สุจริต
๒. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว
๓. มีพรหมวิหารสี่
๔. มีความยุติธรรม
๕. ทรงพอเวลา
๖. มีความขยัน และอุทิศเวลาให้แก่งาน
๗. มีความอดทน
๘. หมั่นศึกษาหาความรู้ และปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
๙. มีความกระตือรือร้น
๑๐. มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในปี พ.ศ. ๒๕๑๔ อนันต์ มาสวัสดิ์ (๒๕๑๔: ๓๓ - ๔๔) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีค่าสำคัญอยู่ใน ๑๐ อันดับแรก คือ

๑. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา
๒. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการในโรงเรียน
๓. มีความยุติธรรม
๔. ใจกว้าง ขอบุริมพิสง ความเมตตาเห็นของผู้สอน
๕. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
๖. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
๗. มีความเข้มแข็ง เก่งกาจ และกล้าตัดสินใจ
๘. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
๙. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
๑๐. แยกกายเหมาะแก่สภาพกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วิทยุวุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างมีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๒๔ เดลิมา รัชชนะกุล (๒๕๒๔ : ๑๒๐ - ๑๒๑) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา ..

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ที่มาจากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น ๓๓ ขอควยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน ๑๐ อันดับแรก คือ

- ๑. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับชุมชนได้
- ๒. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๓. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- ๔. ควรเป็นผู้ที่กล้าใจใคร่รักเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- ๕. ควรเป็นผู้มีความรัก
- ๖. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- ๗. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- ๘. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๙. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ  
๑๐. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น  
ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจำนวนทั้งสิ้น ๕๔ ขอควยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน ๑๐ อันดับแรก คือ

- ๑. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- ๒. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ๓. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์
- ๔. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

๕. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้  
๖. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ใ้กำลังใจ ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๗. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน

- ๘. ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว เชื่อตนเอง
- ๙. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
- ๑๐. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

เกี่ยวกับลักษณะผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น สโตกคิล (Stogdill 1974: 62-63) สรุปผลการวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญ ดังนี้

๑. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า ๑๕ ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีคุณสมบัติที่ออกไปมากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- ๑.๑ สติปัญญา
- ๑.๒ การศึกษาเล่าเรียน
- ๑.๓ ความรับผิดชอบ
- ๑.๔ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- ๑.๕ สถานะทาง เศรษฐกิจและสังคม

๒. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า ๑๑ ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะมีคุณลักษณะที่ออกไปมากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- ๒.๑ รู้จักการเอาสังคม
- ๒.๒ มีความคิดริเริ่ม
- ๒.๓ มีความเพียรพยายาม
- ๒.๔ รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- ๒.๕ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๒.๖ ทัศนคติและหยิ่งในสถานการณ
- ๒.๗ มีความร่วมมือ
- ๒.๘ เป็นที่นิยมของปวงชน
- ๒.๙ มีความสามารถในการปรับตัว
- ๒.๑๐ มีความสามารถในการพูด

๓. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ ก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการเอาสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

๔. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น ๕ ประเภท คือ

- ๔.๑ ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
- ๔.๒ ความสำเร็จ โคนงู การศึกษา ความรู้ และกีฬา
- ๔.๓ ความรับผิดชอบ โคนงูการเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด
- ๔.๔ สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น
- ๔.๕ สถานการณ โคนงู ทักษะตามความต้องการ และความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ของการจะบรรลุถึง

จากการศึกษาลักษณะต่างๆ ของผู้นำ ตามความนึกเห็นของนักการศึกษาและผลงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยพอสรุปเป็น ๓ องค์ประกอบ ในการที่จะทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด คือ

- ประการที่ ๑ ลักษณะที่พึงประสงค์ ความรู้
- ประการที่ ๒ ลักษณะที่พึงประสงค์ ความทักษะ
- ประการที่ ๓ ลักษณะที่พึงประสงค์ ความลักษณะนิสัย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย