



บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารองค์การต่าง ๆ นั้น ผู้บริหาร เป็นผู้มีควมสำคัญและมีบทบาทในการที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหนึ่งของผู้บริหาร คือ ความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำวิเคราะห์ตามรูป ศัพท์จะให้ความหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้อง เป็นผู้นำ
2. ความสามารถของหัวหน้าที่จะ เอาชนะจิตใจลูกน้อง
3. ความสามารถของหัวหน้าที่จะบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ (กมล ชูทรัพย์, 2516)

Jenson และ Clack (1967) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อนำกลุ่มหรือองค์การจากที่หนึ่งไปสู่อีกที่หนึ่ง จากความเห็นอย่างหนึ่งไปสู่ความเห็นใหม่ จากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่ง หรือจากการกระทำแบบหนึ่งไปสู่การกระทำอีกแบบหนึ่ง แต่การกระทำต้องทำให้กลุ่มปฏิบัติอย่างมีเป้าหมาย ให้ความหมายได้ชัดเจน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2524) ให้ความเห็น เกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำเป็นคำที่สร้างความทะเยอทะยานกระหายอยากใคร่เป็น แต่บางคนก็ลงไปที่จะศึกษาให้ เข้าใจอย่างถ่องแท้ การ เป็นผู้นำนั้นมิได้เกิดขึ้นกับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง เพียงเท่านั้น แต่ถ้าเรามีตำแหน่ง แต่ขาดความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ จริจใจหรือมีอิทธิพลในแง่ดีเหนือจิตใจเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่มคนที่เขาร่วมกับเราปฏิบัติงานอยู่ เราอาจได้ชื่อเพียง "หัวหน้างาน" เท่านั้น หากใช้ผู้นำของเขาไม่ ผู้นำจะต้อง เป็นผู้มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่

ปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ที่จะรักษาหรือประสานให้สมาชิกในหน่วยงานรวมกันได้ เป็นผู้ำในการควบคุมให้กลุ่มคนปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กลุ่มมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กันได้ดีในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) ได้กล่าวถึง ลักษณะและความสำคัญของความเป็นผู้นำไว้ว่า ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์การ จะต้อง เป็นผู้มีการะหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงาน หรือตัวประธานของบริษัทต่าง ๆ ก็จะต้องรับบทบาทของความเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น โดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลัง และใช้ประโยชน์ของผลงานให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุป ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถอย่างหนึ่ง ที่ผู้นำจัดการให้สมาชิกขององค์การปฏิบัติงานได้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยมีได้ใช้อำนาจหน้าที่ที่มีค้ำ หากอยู่ที่การมีอิทธิพลในทางที่ถูกคือ เป็น เครื่องชักนำ

ความหมายของผู้นำ

ภิญโญ สาร (2523) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two-way process) คือผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ
3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป

อรุณ ริกธรรม (2527) กล่าวว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้ เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะหาผู้ได้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) เปรียบผู้นำ เป็นประจูดวงประทีปของหน่วยงาน ผู้นำ เป็นจุดร่วมแห่งพลังของสมาชิกในองค์การ ดังนั้นผู้นำจึง เป็น เหมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

Halpin (1966) ได้สรุปความเห็นที่ "ผู้นำ" คือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง ใน 5 ประการดังต่อไปนี้

1. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น ๆ
2. ผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาท เหนือกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานให้หน่วยงานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
4. ผู้นำคือบุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับ เลือกจากผู้อื่นให้ เป็นผู้นำ
5. ผู้นำคือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งหัวหน้า

Fiedler (1976) อธิบายว่า "ผู้นำ" หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการ เปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และ เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

Simon, Smithburg และ Thomson (1968) ให้ความหมายว่า "ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้"

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ผู้นำอาจ เป็นคนเดียวกับผู้บริหารหรือผู้มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ยังบกพร่องอยู่ เพื่อดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีอยู่มากมายหลายประการ เป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ครู ผู้ให้กำลังใจ แม้กระทั่ง เป็นผู้พิพากษาของกลุ่มที่เขา เป็นผู้นำอยู่ Krech, Crutchfield และ Ballachey ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ

1. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะ เป็นผู้บริหารขององค์การด้วย
2. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์การนั้น อาจจะมีเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้อง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผน เป็นอย่างดี
3. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งขององค์การ จะต้องมาจากผู้นำ เพื่อ เป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นต้องรู้ เรื่องต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้ เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่าง เชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะ เป็นตัวแทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้ เรา จะพบเห็นอยู่เสมอว่าในการ เจรจาติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้ทำหน้าที่นี้มีักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะ ผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายใน หน่วยงาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น จนมีคำกล่าวที่ว่า "การ ประสานคน ก่อให้เกิดการ ประสานงาน"
7. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้ให้คำแนะนำและให้โทษในทางปฏิบัติจะพบว่าผู้นำใดไม่มีสิทธิหรืออำนาจที่จะให้คำแนะนำหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดีและลงโทษ เมื่อสมาชิกทำผิด ก็จะช่วยรักษาความเป็นผู้นำอยู่ได้ยาก
8. ผู้นำในฐานะ เป็นผู้ไกล่เกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์การย่อมมีการทะเลาะเบาะแว้ง แดกความสามัคคี จึง เป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกล่เกลี่ย ประสานรอยร้าวให้ได้
9. ผู้นำในฐานะ เป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงาม ซื่อสัตย์สุจริตและอยู่ในศีลธรรมจะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือ เป็น เครื่องหมายของกลุ่มย่อม เป็นความภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มนั้นย่อม เป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้อง เป็นผู้รับผิดชอบในกิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำย่อมจะต้อง เป็นผู้ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่ไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่ชัด ผู้นำก็จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเล หาจุดยืนไม่ได้

13. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรม และมีความกรุณาอยู่ เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบแทน ผู้นำจะต้องกล้าห่มตัวลง เป็นผู้รับผิดชอบเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ได้และ เป็นสุข แม้ว่าความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะ เช่นนี้ย่อมได้รับการบูชาน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา (อ้างใน ฤทธิโย สาร, 2519)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ 3 ประการ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และ เข้าใจได้และ เขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. อำนาจให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่มการติดต่อสื่อสารที่ดี เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะของผู้นำ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่าประกอบด้วย 6 ประการคือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวเสมอ ทนต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่ม เป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคน ที่ผู้อื่นพึ่งพิงได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่น ตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องมีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคม เป็นที่รู้จัก ทั่วไป (Popularity)
6. ฐีสภาพการณ์ (Situation) ฐีสภาวะทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐีฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐีในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้อง ทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการ เป็นผู้ตามที่ดีด้วย

บุญชนะ อัดถากร (2500) มีความเห็นว่า "ลักษณะผู้นำจะต้องประกอบด้วย การมีปัญญา เหนือบุคคลอื่นโดยทั่วไป มีความรู้ความเข้าใจรอบด้าน มีฝีมือในทางบริหารและใน ทางวิชาการ"

Barnard (1926) กล่าวว่าผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. สดชื่นและอดทน มีความรื่นเริง เบิกบาน ทำงานด้วยความสนุกและมีความอดทน ในการทำงาน

2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มนำให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง

ผลการวิจัยของ Stogdill (1974) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

1. ร่างกายจะต้องแข็งแรง สง่างาม
2. ภูมิหลัง การศึกษาดี ฐานะทางสังคมดี
3. สติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมโดยไมเคอะเขิน

เคอะเขิน

จึงกล่าวได้ว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมี เพราะในการอยู่ร่วมกันและต้องทำงานร่วมกันนั้น เมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำสามารถใช้อิทธิพลลดจนศิษย์ต่าง ๆ จูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" มาจากคำภาษาอังกฤษว่า "Professional Qualification" (Carter V. Good, 1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า "Professional" หมายถึง ความรู้และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้และนำไปใช้ได้ในการทำงาน ให้ได้มาตรฐานของงานที่ได้ฝึกฝนมา คำว่า "Qualification" หมายถึง การพรรณนาความรู้ความสามารถและทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสามารถที่จะ

ทำงานตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ (Good) ดังนั้นคำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" จึงหมายถึงความรู้ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ หรืองานที่จะทำซึ่งตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น

คุณสมบัติของผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้แขนงต่าง ๆ ที่ผู้บริหารพึงมี เนื่องจากผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีความรู้รอบ รู้กว้างและรู้ลึกในสาขาวิชาชีพของตน

คุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ประสบการณ์ในการทำงานอันหมายถึง ระยะเวลาความคิดริเริ่ม และการปฏิบัติจนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อผลประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์ที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหารงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ความรู้และประสบการณ์จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารจากการศึกษาของคุณลักษณะของผู้นำที่ดี หรือคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จะพบว่าลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์จะรวมอยู่ด้วย เสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2513) มีความเห็นว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

ก. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) ได้แก่ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง เช่น มีความรู้เกี่ยวกับ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้นี้อาจจะได้จากการศึกษาโดยตรง หรือให้ความสนใจเป็นพิเศษจากการอ่าน การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนทั่วไป

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียนและหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญา การศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็น เครื่องประจักษ์ว่าคุณคนผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็น เครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้ เรา เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานมาก่อน เลย ประสบการณ์บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะ เป็นผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-Service Education)

ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง กิจกรรมที่ผู้บริหารควรกระทำ ได้แก่

- ก. การอ่านหนังสือนิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- ข. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารโรงเรียนด้วยกัน
- ค. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- ง. การไปดูโรงเรียนอื่น
- จ. การเขียนบทความ

เมย์ สมิท (May Smith) อ้างถึงใน ธรรมรส โชติกฤษ (2519) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำไว้ดังนี้คือ

1. มีไหวพริบและวิจารณญาณดี (Intelligence and Judgement)
2. มีความคิดคำนึงดี (Imaginative Insight)
3. มีอารมณ์คงเสถียร (Emotional Stability)
4. มีความยุติธรรม (Fairness)
5. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วย

ในการบริหาร การตัดสินใจ เป็นไปด้วยดี และมีความรู้ทางวิชาชีพซึ่งจะต้องใช้ในการปฏิบัติ โดยตรง นอกจากนี้ควรมีคุณสมบัติของผู้นำในด้านต่าง ๆ อาทิเช่น เฉลียวฉลาด บุคลิกดี เป็นที่ น่าเชื่อถือ มีความคิดริเริ่ม อารมณ์ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม รับผิดชอบ อารมณ์ขัน ฯลฯ

โดยเหตุที่ความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญและจำเป็น คณะกรรมการข้าราชการ ครู จึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับผู้บริหารดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2532)

1. ครูใหญ่ มีคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งคือ

1.1 ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูง หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ อื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่า เป็นคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครูดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 2 ไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.2 ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

2. อาจารย์ใหญ่ มีคุณสมบัติ เฉพาะตำแหน่ง ดังนี้

2.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบเท่าไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค.รับรองว่า เป็นคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

2.1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปีให้ลดเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโท หรือเทียบได้ ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา หรือทางอื่นซึ่ง ก.ค.รับรองว่า เป็นคุณสมบัติ เฉพาะ สำหรับตำแหน่ง ข้าราชการครู

2.1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 4 ปี

2.1.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.1.4 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนระดับ 6

2.1.5 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า

2 ปี

2.2 ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.กำหนด

3. ผู้อำนวยกาโรงเรียน ผู้อำนวยกาวิทยาลัย หรือผู้อำนวยกาวิทยาเขต จะต้องมืคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ดังนี้

3.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค.รับรองว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อหนึ่งข้อใด ดังต่อไปนี้

3.1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับ เงิน เดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้ว ไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปีให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษาหรือทางอื่น ซึ่ง ก.ค. รับรองว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการ เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้อง มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.1.2 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยกาโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยกาวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยกาวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

3.1.3 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.2 ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

จากการที่ได้ศึกษา สรุปได้ว่าคุณสมบัติของผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. คุณสมบัติด้านความรู้ทั่วไป

1.1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

1.2 เป็นผู้ที่มีความสนใจ ดิ้นตัว ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

1.3 เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ เช่น การประชุม สัมมนา การเสนอบทความทางวิชาการ การได้รับ เชิญเป็นวิทยากร เป็นต้น

1.4 มีความสามารถในการนำความรู้มาพัฒนา ปรับปรุง การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ

2.1 ความรู้อันจำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน เช่น การมัธยมศึกษา การวัดผล-ประเมินผลการเรียน การแนะแนว จิตวิทยา เป็นต้น

2.2 สามารถเป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่ผู้ร่วมงานได้

2.3 สร้างผลงานดีเด่นให้กับโรงเรียนจนมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักแพร่หลาย

3. คุณสมบัติด้านประสบการณ์และระดับความรู้

3.1 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

3.2 ผ่านงานการบริหารโรงเรียนมาก่อน เช่น เป็นหัวหน้าหมวดวิชา ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นต้น

3.3 ผ่านการอบรม เตรียมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3.4 ปฏิบัติงานในลักษณะผู้อำนวยการ หรือผู้เชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ความสามารถในการบริหารงาน

การบริหารงานในองค์การใด ๆ ก็ตาม ตัวจักรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล คือ ผู้บริหาร การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารจึงมีความสำคัญและจำเป็นองค์การอย่างรอบคอบ ในการบริหารงานบุคคลจากระบบคุณธรรมมีหลักเกณฑ์สำคัญ 4 ประการ ประการหนึ่งที่สำคัญคือ หลักความสามารถ หมายถึง การพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดตามปฏิบัติงาน วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือก อาจใช้วิธีการต่างๆ กัน ตามความเหมาะสม เช่น การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

ในการพิจารณาความรู้ความสามารถของผู้บริหารนั้น นักทฤษฎีบริหารได้ให้แนวความคิดไว้ต่าง ๆ กัน ที่น่าสนใจคือแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งใช้วิธีวิเคราะห์ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน แคทซ์ พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skill) ทักษะเชิงมนคติ (Conceptual Skill) และทักษะ เชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ทักษะเชิงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านวางแผน
2. ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร
3. ทักษะทางการจัดการ

ทักษะเชิงมนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการ เข้าใจหน่วยงานทุกลักษณะ เห็นความสำคัญระหว่างส่วนของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนบริหารกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมอย่างน้อย 2 อย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะ เชิงมนคติ เป็นอย่างมาก คือ การตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานในฐานะสมาชิกของกลุ่มและความสามารถในการ เสริมสร้างพลังความร่วมมือของกลุ่มที่สำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเอง มีความมั่นใจ มีความมั่นคงในอารมณ์ จะต้องรู้จักและพยายาม เข้าใจคนอื่น มีใจกว้าง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ทักษะของผู้บริหารทั้ง 3 ประการนี้จะมีขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถหลาย ๆ อย่าง เช่น มีความรู้ เรื่องการวางแผน การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ทฤษฎีการบริหารมีความสามารถในการใช้ภาษา มีไหวพริบ ฉลาด ฯลฯ และสิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีคือ ความสามารถในการสร้าง เสริมพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกในหน่วยงานซึ่งหมายถึงความ เป็นผู้นำนั่นเอง (วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ, 2523)

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารงานทั้ง 3 ประการ คือ ทักษะเชิงเทคนิค ทักษะเชิงมนโคคิ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ จึงควรพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องดังนี้

1. ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องการวางแผน เช่น การวางแผนด้านงบประมาณ การซ่อมแซมอาคารเรียน
2. การสอนให้คนรู้จักการทำงาน เป็นทีม
3. การใช้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียน
4. การจัดการ
5. การตัดสินใจที่ถูกต้องและรวดเร็ว
6. การแก้ปัญหา และการขจัดความขัดแย้ง
7. การเสริมสร้างพลังความร่วมมือ
8. การรู้จักเข้าใจคนอื่น มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

ภารกิจของผู้บริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุษย์ (2529) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารการศึกษาว่า ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการ ตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk และ ภิญโญ สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกประการหนึ่ง คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาภายในโรงเรียน หรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ สุรการ การเงินและการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน (เพิ่มเติมโดย ภิญโญ สาธร)

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ

ภิญโญ สาธร (2512) มีความเห็นว่า "การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน ซึ่ง เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการสอนนักเรียนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด ที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้อง เป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยการทำงานร่วมกับครู"

เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในด้านวิชาการนี้ กู๊ด (Good, 1969) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวกับวิชาการและการ เรียนการสอนไว้ว่า

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ความพยายามทุกชนิดของ เจ้าหน้าที่ฝ่ายการศึกษา ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่นี้ เทศการศึกษา ในการแนะนำครูหรือผู้อื่น เกี่ยวกับการศึกษาให้รู้จักวิธีปรับปรุงการสอน หรือการให้การศึกษาในการแนะนำครู เพื่อช่วยทำให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพการศึกษา เช่น พัฒนาครู ช่วยเหลือ และปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ช่วย เลือกและปรับปรุง เนื้อหาการสอน วิธีสอนและการประเมินผล

งานวิชาการของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องดำ เนินงาน เกี่ยวข้องกับการที่จะต้องแสวงหา เขียนปรัชญาและจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนออกมาให้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางให้บุคลากรได้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีความรู้ความ เข้าใจหลักสูตรเป็นอย่างดี รู้จักแนะนำให้ครูรู้จักใช้และทำประมวลการสอน โครง การสอนหรือบันทึกการสอน รู้หลักในการทำตารางสอน จัดวิชาต่าง ๆ ให้เหมาะสม เป็นผู้ให้การนิเทศหรือแสวงหาผู้เชี่ยวชาญมาให้การนิเทศแก่ครู ได้รู้จักเลือกและแสวงหาวัสดุอุปกรณ์และแนะนำให้ครูใช้ตามกำลังความสามารถของโรงเรียน ให้ครูรู้จักการ เลือกและจัดกิจกรรม เสริมหลักสูตร จัดห้องสมุด ให้ครูและนักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ส่ง เสริมให้ครูรู้จักวิธีการประเมินผลการ เรียนการสอน และรู้จักนำผลการสอบมาปรับปรุงครูในด้านการสอน

ในการบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารควรกระจายอำนาจ (Share the authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปให้ครูทุกคน ความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาอยู่ที่ความสามารถที่จะใช้คนอื่นให้ทำงาน โดยไม่ต้องใช้วิธีการขู่บังคับ แต่อยู่ที่เทคนิคในการกระตุ้นเตือน (motivate) ให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการสอนนักเรียนทุกคน

ขยันขันแข็งทำงานอย่าง เต็มใจและอดทน จะ เห็นได้ว่าภารกิจทาง ด้านบริหารงานวิชาการนั้น ผู้บริหารจะรับผิดชอบ เพียงผู้เดียวไม่ได้ หน้าที่ของผู้บริหารจึงต้อง คอยกระตุ้นและส่งเสริมให้ ครูร่วมมือกันทุกคนในการที่จะปรับปรุงงานวิชาการของ โรงเรียนให้ดีขึ้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการก็คือ การบริหารกิจกรรมทั้งปวงในส่วนที่ เกี่ยวเนื่องกับการ เรียนการสอนของครูและนักเรียน ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล ดีที่สุด

2. การบริหารงานบุคคลากรในโรงเรียน

การบริหารงานที่ดีย่อมต้องอาศัยบุคคลที่ดี มีความรู้ความสามารถ และการที่จะได้ บุคคลที่ดี เข้ามาปฏิบัติงานและธำรงรักษาไว้ก็จำเป็นต้องมีการบริหารงานบุคคลที่ดีด้วย นักบริหารที่ดี และสามารถจึงควรได้เสริมสร้างดูแล เอาใจใส่ทำนุบำรุงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลอยู่ในสภาพ ที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและมีจำนวน เพียงพออยู่เสมอ

ภิญโญ สาธร (2517) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการ เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือก บุคคลใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบ ความหลักที่เรียก ว่า ใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man in the right job) และในเวลา เดียวกัน ก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มี ประสิทธิภาพ โดยให้มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานและ ประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์และมีความพอใจด้วย รวมทั้งการให้ออก จากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า "การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการ เลือกสรรคนใหม่ และใช้คน เก้าใน ลักษณะที่ให้ ได้ ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้ง ในทางปริมาณและคุณภาพ"

จะ เห็นได้ว่างานบริหารบุคคลากร เป็นงานที่สำคัญมาก ผู้บริหารจะทำงานแต่ลำพัง ให้สำเร็จนั้นไม่ได้ ต้องการทีม (Team) ของคนที่จะมาร่วมงาน เช่น ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะครู

เกษียณอายุ ให้ออกจากงาน ความมีอิสระและมั่นคง

ในการสอน

- | | | |
|-----|------------------|--|
| 10. | การจัดข้อขัดแย้ง | ช่วย หลีกเลี่ยงหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น กับบุคลากร |
| 11. | ให้ข่าวสาร | ให้ทราบผลการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวม เรื่องราว ประวัติการทำงาน จัดระบบงานสื่อสารให้ทราบ ความ เคลื่อนไหว |

3. การบริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน

โรงเรียนถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เป็นสถาบันที่ชุมชนจะต้องให้ความร่วมมือ จัดตั้งและดำเนินการศึกษา โรงเรียนและชุมชนจะต้อง เป็นของที่อยู่กันอยู่เสมอ เพราะโรงเรียน จะต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และศิลปวัฒนธรรมของชาติ เพื่อให้เยาวชนรุ่นหลัง ๆ ได้ศึกษา และสืบต่อเพื่อความ เจริญก้าวหน้าของสังคม โรงเรียนจึง เป็นรูปแบบหนึ่งที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทางด้าน การเงินจาก ชุมชนในรูปของภาษี และความช่วยเหลือพิเศษ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีข้อผูกพันทางกฎหมายศีลธรรม และความรับผิดชอบร่วมกับชุมชน ประชาชนมีส่วน เป็น เจ้าของและอุปถัมภ์โรงเรียน ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและชุมชนจึงจำเป็น ต้อง เป็นกระบวนการสองทาง คือ โรงเรียนต้องมีส่วนร่วม พัฒนาชุมชนให้ข่าวสารกับชุมชน ชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาสนับสนุนโรงเรียนในเวลา เดียวกัน

ภิญโญ สาธร (2516) ได้ให้ข้อสังเกตในการบริหารโรงเรียน เกี่ยวกับการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์กับชุมชน สำหรับสังคมไทย ซึ่งผู้บริหารการศึกษาไทยควรจะได้พิจารณาในการ บริหารงานด้านนี้ไว้ 6 ประการ คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับควรถือว่า โรงเรียน เป็นของประชาชน รัฐจัดโรงเรียน ขึ้นเพื่อประโยชน์ของประชาชน
2. ผู้บริหารการศึกษาควรอยู่ใกล้ชิดประชาชน มุ่งงานทางวัฒนธรรมและศาสนาที่ไทย พองจะไปร่วมกับเขาได้ก็ควรไป ไม่ว่าจะ เป็นสิ่งที่เรา เห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วย ทั้งนี้ เพื่อรักษา

มนุษยสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีกับประชาชน

3. ควร เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมา รู้เห็นกิจการของ โรงเรียนตามสมควรหรือทุกโอกาสที่ทำได้
4. แนะนำให้ครูออกไปพบปะผู้ปกครอง หรือ เยี่ยม เยียนนักเรียนที่บ้าน ถ้าพอจะทำได้และสถานการณ์อำนวย เพื่อสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวตามแบบวัฒนธรรมไทย
5. มีทางใดที่โรงเรียนพอจะช่วยพัฒนาชาวบ้านด้วยการให้การศึกษา ทั้งด้านวิชาสามัญและวิชาชีพ ผู้บริหารไม่ควร เพิกเฉยแต่ควรจัดให้ทุกโอกาสที่พอจะทำได้
6. การรับความช่วยเหลือทางการเงินซึ่งนำมาบำรุง โรงเรียน โดยการให้ เกียรติแก่ผู้ให้ด้วยพิธีการอย่างดีและ เอิกเกริก ก็ควรให้ เป็นไปด้วยความรอบคอบและคำนึงถึงความรู้สึกของประชาชน อันจะเป็นผลดีแก่ทางโรงเรียนด้วย

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน (School Public Relation)

โรงเรียนในฐานะ เป็นสังคมหน่วยหนึ่ง ซึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของสังคมใหญ่ มีหน้าที่ให้ความรู้สั่ง เสริมและพัฒนาสมาชิกที่ดี มีประสิทธิภาพให้กับสังคมได้รับ เงินสนับสนุนจากรัฐบาล และได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองส่งบุตรกุลธิดา เข้ามาศึกษาหาความรู้ ดังนั้นความเคลื่อนไหวทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประชาชนจึงควรมีสิทธิที่จะต้องทราบ จะต้องเข้าใจ และให้ความร่วมมือสนับสนุนทั้งทางด้านกำลัง เงิน กำลังกาย และกำลังปัญญา ดังนั้นกระบวนการสื่อสารติดต่อสัมพันธ์สองทาง คือ โรงเรียนแจ้งข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการดำเนินงานให้ประชาชนทราบและให้ประชาชนให้ข้อคิดเห็น เสนอแนะ และให้ความสนับสนุนต่อโรงเรียนในด้านต่าง ๆ จึง เป็นภารกิจที่ทั้งสองฝ่ายพึงมีต่อกัน เพื่อให้เกิดภาพจน์ที่ดี ความ เชื่อถือศรัทธา และการสนับสนุนร่วมมือให้การศึกษาของชาติก้าวหน้าและมีคุณภาพ ประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2525)

การประชาสัมพันธ์โรงเรียน จะ เน้นในด้านความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน การปฏิบัติตนต่อกันและกัน ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะจัดดำเนินงานมุ่งความเข้าใจ เชื่อถือ ศรัทธา และความผูกพันโดยไม่หวังผลกำไร หรือการโฆษณาชวนเชื่อ

4. การบริหารงานเกี่ยวกับธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ การให้บริการ

ภิญโญ สาธร (2519) ได้กล่าวถึงงานธุรการโรงเรียนไว้ว่า "งานธุรการโรงเรียนประกอบด้วย งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี อาคารสถานที่ การให้บริการต่าง ๆ แก่ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชนตลอดจนส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน"

Harris (1960) ให้ความเห็นเกี่ยวกับงานธุรการโรงเรียนว่า "การบริหารงานธุรการ เป็นงานบริหารโรงเรียนส่วนหนึ่งที่นับว่าสำคัญ อันเกี่ยวกับการจัดหา การใช้จ่าย การบัญชี การบำรุงรักษา การจัดหน่วยงาน และการดูแลเกี่ยวกับการเงินและวัสดุอุปกรณ์ให้มีประสิทธิภาพที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนใช้ความพยายามในการทำงานได้อย่างสูงสุด เพื่อช่วยให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้"

งานธุรการของโรงเรียน การเงิน งบประมาณ อาคารสถานที่ บริเวณและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียนนั้น เป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารการศึกษาต้องทำเป็นประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารการศึกษาในระดับโรงเรียน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ และการให้บริการของโรงเรียนนั้น เป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในส่วนที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนงานบริหารด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย งานธุรการโรงเรียน การเงิน งบประมาณ อาคารสถานที่ บริเวณและบริการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จัดให้แก่ ผู้ปกครอง ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและบุคลากรในโรงเรียนทุกฝ่าย

5. การบริหารกิจการนักเรียน

การบริหารกิจการนักเรียน เป็นงานที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งที่จะต้องคำนึงไปอย่างฉลาดและรอบคอบ ความสำเร็จในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารกิจการนักเรียนส่วนหนึ่งด้วย ทั้งนี้ เพราะการบริหารงานดังกล่าว เป็นเรื่องที่มีผลโดยตรงต่อนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับประสบการณ์ชีวิต ที่ทาง

โรงเรียนจะต้องพยายามจัดให้ได้อย่างเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ปัจจุบันอยู่เสมอ โรงเรียนควรพยายามให้เด็กที่อยู่ในวัยเรียนทุกคนได้มีโอกาสมาเป็นนักเรียนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม เพราะการศึกษาช่วยทำให้เด็กเติบโตขึ้นมา เป็นพลเมืองดีของชาติ การศึกษาช่วยให้บุคคลมีความรอบรู้และฉลาดมีไหวพริบ รู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองและช่วยให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต

ภิญโญ สาธร (2519) ได้ให้ความหมายงานบริหารกิจการนักเรียนไว้ว่า

การบริหารกิจการนักเรียน หมายถึง การบริหารและนิเทศบรรดากิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอนในห้องเรียน การบริหารกิจการนักเรียนเริ่มตั้งแต่การสำรวจนักเรียนที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์บังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษาที่เรียกว่า สำมะโนนักเรียน (School census) การรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้น กิจกรรมนอกหลักสูตรทั้งหลายที่นักเรียนจัดทำตลอดจนบริการเพื่อสวัสดิการที่โรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน

โดยสรุปแล้ว การบริหารกิจการนักเรียนก็คือ การบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ให้ดำเนินไปด้วยดีนับตั้งแต่เรื่องการทำสำมะโนนักเรียน การรับเข้าเรียน การลงทะเบียนเรียน การแบ่งกลุ่มแบ่งชั้น การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และบริการเพื่อสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางโรงเรียนจัดให้แก่นักเรียน

กรมสามัญศึกษา (มปป) ได้กำหนดงานในบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 6 ประการดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานธุรการ
3. การบริหารงานปกครอง
4. การบริหารงานบริการ
5. การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. การบริหารงานทั่วไป

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำ คุณสมบัติด้านความรู้ทั่วไปและด้านวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากคณาจารย์และบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน จนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนและกรมสามัญศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดคือ การพัฒนาอบรมสั่งสอนนักเรียนและเยาวชนให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เด็ดโหด เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ เป็นกำลังสำคัญของชาติสืบไป

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิม รัชชนะกุล (2524) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า

1. ผู้บริหาร แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ 10 อันดับแรก ดังนี้

- 1.1 ควร เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 1.2 ควร เป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 ควร เป็นผู้มีความประพฤติประจําใจ
- 1.4 ควร เป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง
- 1.5 ควร เป็นผู้มีความรู้ดี
- 1.6 ควร เป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 1.7 ควร เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.8 ควร เป็นผู้มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

- 1.9 ควร เป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
- 1.10 ควร เป็นผู้มีความตั้งใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์

ของผู้บริหารโรงเรียนมาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกันและที่อาจารย์ให้ความสำคัญ 10 อันดับแรกคือ

- 2.1 ควร เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2 ควร เป็นผู้ที่มีจิตใจ เป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 2.3 ควร เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 2.4 ควร เป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
- 2.5 ควร เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตน เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
- 2.6 ควร เป็นผู้ที่มีความ เข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.7 ควร เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับ เรื่องการเงินของโรงเรียน
- 2.8 ควร เป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย
- 2.9 ควร เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความ เป็นผู้นำ
- 2.10 ควร เป็นผู้ที่มีความ เข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ชโสมใจ ภิงคารวัฒน์ (2525) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะ คุณสมบัติ และสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ผู้แทนข้าราชการครู (กปจ.) และศึกษาธิการจังหวัด เกี่ยวกับคุณลักษณะคุณสมบัติและความสามารถในการบริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สรุปได้ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของกลุ่มประชากรทั้ง 4 กลุ่ม เกี่ยวกับคุณลักษณะทั้ง 24 ข้อในแบบสอบถามอยู่ในระดับ เห็นด้วย แต่มีข้อที่มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป 1 ข้อ

เกี่ยวกับผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ควร เป็นผู้ที่สามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี ทั้ง 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยอย่างยิ่ง และข้อที่ทั้ง 4 กลุ่มมีความ เห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ มีจำนวน 4 ข้อ คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ควร เป็นบุคคลที่มีท่าทางน่า เกรงขาม ควรมีความ เชื่อมั่นในความคิด เห็นของตนเอง ควร เป็นผู้มีฐานะ เศรษฐกิจดีในสังคมที่คนปฏิบัติ งานอยู่และควร เป็นผู้ที่มีอำนาจบารมีสูงในสังคม และที่มึ่มีความคิด เห็นอยู่ในระดับไม่ เห็นด้วยมีอยู่ 2 ข้อ คือ การพิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชา ควรพิจารณาบุคคลที่ปฏิบัติต่อคนดี ก่อนบุคคลอื่น และการปฏิบัติงานประจำวันให้ เรียบร้อยก็ เป็นการ เพียงพอ

1.2 ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 4 กลุ่ม เกี่ยวกับคุณสมบัติทั้ง 25 ข้อใน แบบสอบถามอยู่ในระดับ เห็นด้วย ข้อที่มีความคิด เห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจมี 3 ข้อ คือ ผู้อำนวยการการ ประถมศึกษาจังหวัดควร สำ เร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโท ควร เป็นผู้มีผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนสูงในระดับปริญญา และควรผ่านการ เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์มาแล้วอย่างน้อย 2 ปี

1.3 ความคิดเห็นของประชากรทั้ง 4 กลุ่ม เกี่ยวกับความสามารถในการ บริหารงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 36 ข้อ ที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม ปรากฏว่าอยู่ในระดับ เห็นด้วย ยกเว้น 3 ข้อ ซึ่งกลุ่มประชากรทั้ง 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับไม่แน่ใจ คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด คือ เป็นผู้ที่มิภุมิลาเนาในจังหวัดที่คน ปฏิบัติงานอยู่ ควร เป็นคนที่เกิดในภาคที่ตนได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน และควร เป็นผู้ที่มี ความสามารถชักจูงให้คณะกรรมการการประถมศึกษาให้ เห็นด้วยกับบุคคลที่ตน เห็นว่า เหมาะสมใน การแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้บริหาร โรงเรียนและครู โรงเรียนในสังกัด

พวงน้อย ไพรัตน์ (2526) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะ คุณสมบัติ และ ความ สามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด ในเขตการศึกษา 4 สรุปผลการวิจัยดังนี้

1. ความคิดเห็นของครูใหญ่และครู เกี่ยวกับ ลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1.1 ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อคุณลักษณะของ ผู้บริหารด้านร่างกายและบุคลิกภาพ อารมณ์และจิตใจ สังคมและมนุษยสัมพันธ์พบว่า ทั้งครูและ

ครูใหญ่ ส่วนใหญ่อยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วย จะมีบาง เรื่อง เท่านั้นที่ครูใหญ่และครูแสดงความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องมีนิสัยและจิตใจที่เป็นมิตรที่ศรัทธากับบุคคลทั่วไป และผู้บริหารจะต้องประสานความ เข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานทุกคน เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ (1) ผู้บริหารจะต้องมีความ เชื่อมั่นในความคิด เห็นของตนเองว่าถูกต้องเสมอ (2) เมื่อประสบกับบุคคลหรือสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจไม่จำเป็นจะต้องระงับความรู้สึกนั้น และ (3) ผู้บริหารควรขุดดิเคียนครูในที่ประชุม เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาดผู้บริหารสั่งลงโทษโดยไม่จำเป็นต้องชี้แจงข้อผิดพลาดใด ๆ ทั้งสิ้น

1.2 ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครู เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารพบว่า ครูใหญ่และครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วย จะมีเพียงบาง เรื่อง เท่านั้นที่กลุ่มครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่แน่ใจ คือ ผู้บริหารจะต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในระดับปริญญา และผู้บริหารจะต้องผ่านการ เป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมาก่อน เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ ผู้บริหารไม่จำเป็นจะต้องมีความรู้ความ เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการศึกษากับสภาพ เศรษฐกิจ สังคม การ เมือง และการปกครองประเทศ

1.3 ในการศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่และครู เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารพบว่า ครูใหญ่และครูส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์เห็นด้วย จะมีบาง เรื่อง เท่านั้นที่ทั้งกลุ่มครูใหญ่และกลุ่มครูมีความคิด เห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่แน่ใจ คือ (1) ผู้บริหารควรมอบความรับผิดชอบทั้งหมดให้คนอื่น ๆ ทำ เพื่อแสดงให้เห็นว่ารู้จักกระจายงาน (2) ในการตัดสินใจสิ่งงานผู้บริหารควรจะมีระเบียบกฎหมาย เป็น เครื่องตัดสินใจอย่าง ครองครัดและ (3) การตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่อง เกี่ยวกับนโยบายควร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว เรื่องที่ทั้งครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ใน เกณฑ์ไม่เห็นด้วย คือ (1) ผู้บริหารควรตัดสินใจไปก่อน แล้วค่อยหาข้อมูลมาสนับสนุนภายหลัง เพื่อมิให้งานดำ เนินไปอย่างล่าช้า (2) ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารควรพิจารณาบุคคลที่ปฏิบัติดีต่อคนก่อนบุคคลอื่น (3) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรปฏิบัติตามระเบียบกฎ เกณฑ์โดยไม่ว่ากันว่าสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมจะเป็นอย่างไร (4) ผู้บริหารควรถือว่างานวิชาการในโรงเรียน

เป็นความรับผิดชอบของครูประจำชั้น ส่วนงานบริหารอื่น ๆ เป็นความรับผิดชอบของตน (5) ผู้บริหารควรปกครองผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานด้วยมาตรการที่เรียบง่าย (6) ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิเสธรที่จะอธิบายถึงวิธีการทำงานและเก็บเรื่องราวต่าง ๆ ไว้เพียงผู้เดียว และ (7) ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องรู้เรื่องการวางแผนและบริเวณอาคารเรียน สำหรับเรื่องทั้งหมดครูใหญ่และครูมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารจะต้องสามารถจูงใจให้ครูคนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาจังหวัด ในเขตการศึกษา 4 สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีลักษณะของผู้บริหาร ด้านร่างกายและบุคลิกภาพ อารมณ์และจิตใจ สังคมและมนุษยสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน

2.2 ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อคุณสมบัตินของผู้บริหารด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ในวิชาความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพไม่แตกต่างกัน

2.3 ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูที่มีต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านทักษะและภารกิจของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

ทวิศักดิ์ จันทรสาร (2528) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด สรุปได้ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ 25 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 23 ข้อ ระดับสำคัญอย่างยิ่ง 1 ข้อ และระดับสำคัญ 1 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระบบการจัดองค์การบริหารการประถมศึกษา เป็นอย่างดี และลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้

ระดับสำคัญ คือ มีความรู้และวุฒิอย่างต่ำอยู่ในระดับปริญญาโททางการศึกษา

1.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านทักษะ 23 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 22 ข้อ ที่ต่างออกไป 1 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง มีหลักการและคุณภาพ

1.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยจำนวน 25 ข้อ อยู่ในระดับสำคัญมาก 17 ข้อ ระดับสำคัญอย่างยิ่ง 6 ข้อ และระดับสำคัญ 6 ข้อ ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยระดับสำคัญอย่างยิ่ง คือ มีความยุติธรรม มีวินัย ซื่อสัตย์ สุจริต มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เป็นผู้ตรงต่อเวลา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย และมีความขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน ส่วนลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยระดับสำคัญ ได้แก่ มีใจกว้าง ไม่ตระหนี่ต่อการใช้จ่าย เพื่อให้รางวัลและการสังสรรค์ในหมู่สังคัม และคำนิษฐ์ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานผิดพลาดในที่ประชุมอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ

1.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่มที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้และด้านทักษะไม่แตกต่างกัน แต่ความเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัยแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $P < .05$

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามาก่อน แต่ได้มีการศึกษาวิจัยในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน 2 ฉบับ คือ

1. ชโสมใจ ภิงคารวัฒน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เมื่อปี 2525 ผลการวิจัยพบว่า ผอ.ปจ. ควรมีคุณลักษณะและคุณสมบัตินี้

1.1 ควร เข้ากับบุคคลอื่นได้ดี

- 1.2 ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
- 1.3 ควรมีความสามารถในการพูดชักจูงผู้อื่นให้เห็นคล้อยตามด้วยดี
- 1.4 การปฏิบัติงานประจำวันให้เรียบร้อยแต่เพียงอย่างเดียวไม่เป็นการเพียงพอ แต่จะต้องหาวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนางานด้วย

2. พวงน้อย ไพรัตน์ (2526) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของครูใหญ่และครูเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 4 พบว่า

- 2.1 ผู้บริหารควร เป็นมิตรที่ดีแก่บุคคลทั่วไป
- 2.2 ผู้บริหารควร เป็นผู้ที่ประสานความ เข้าใจอันดีระหว่าง เพื่อนร่วมงาน
- 2.3 บาง เรื่องที่ผู้บริหารไม่ควรกระทำ เช่น
 - มอบความรับผิดชอบให้ผู้อื่น เพียง เพื่อให้รู้ว่ากระจายอำนาจ
 - การ เป็นผู้ยี้ดะ เบียดเบียนอย่าง เกร่งครัดโดยไม่คำนึงถึงความ เหมาะสม
 - ถู่ว่างงานวิชาการ เป็น เรื่องของครูประจำชั้น

การวิจัยทั้ง 2 ฉบับ เป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีลักษณะงานแตกต่างไปจากการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงนับได้ว่าผลของการวิจัยในเรื่อง คุณลักษณะ คุณสมบัตินี้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ใน เขตการศึกษา 7 จะเป็นประโยชน์ต่อการมัธยมศึกษา เป็นอย่างยิ่ง