

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จังหวัดยะลา" ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้ คือ ความหมายของการบริหารผู้บริหารโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป และคุณลักษณะเฉพาะด้าน ซึ่งแยกเป็นรายด้าน คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว โรงเรียนเสี่ยงภัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### การบริหาร

นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นว่า การบริหาร (Administration) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพราะการบริหารเป็นวิชาที่ต้องศึกษาค้นคว้า หลักการ กฎเกณฑ์ วิจัย ทดลอง แล้วตั้งเป็นทฤษฎีซึ่งเป็นที่เชื่อถือได้ นำไปใช้ในการบริหารอย่างกว้างขวาง และขณะเดียวกันการบริหารก็เป็นศิลป์ เพราะการบริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยความชำนาญและความรู้ ตลอดจนความสามารถเฉพาะตัวของผู้บริหารประกอบด้วย จึงเป็นการยากที่จะกำหนดกฎเกณฑ์ให้ตายตัวได้ (อุทิศ หิรัญโต, 2515 : 3) ดังนั้น การบริหารที่ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประยุกต์เอาศาสตร์ทางการบริหารไปใช้อย่างมีศิลป์ (สุวิทย์ บุญช่วย, 2525 : 10) ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า "การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบกิจการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมี

ประสิทธิภาพ" ซึ่งสอดคล้องกับ สงวน ลิกษีเลิศอรุณ (2529 : 1) ที่กล่าวว่า "การบริหารเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การบริหารเป็นการประสาน อำนาจความสะดวกและการให้บริการแก่ผู้เกี่ยวข้อง" สำหรับสมบุรณ์ พรรณากพ (2521 : 3) มีความเห็นว่า "การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการทำงาน กระบวนการบริหาร"

ส่วนการบริหารในลักษณะที่เป็นกิจกรรมนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 3) ได้อธิบายไว้ว่า "การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง อย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบ และใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม" ซึ่งคล้ายกับ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 3) ที่ได้สรุปไว้ว่า "การบริหาร คือ การร่วมมือกันทำงาน ของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกัน" ส่วน ชงชัย สันติวงษ์ (2530 : 13) มีความเห็นว่า "การบริหาร คือ การทำให้ งานสำเร็จลงได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ"

นอกจากนั้น การบริหาร ยังเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง เนื่องจากมี กฎเกณฑ์ทฤษฎี และแนวคิดที่นำมาใช้ได้ในการ กฎเกณฑ์ ทฤษฎี และแนวความคิด สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม สามารถตรวจสอบได้ว่าหลักการนำ มาใช้นั้น มีผลอย่างไรตลอดระยะเวลาที่นำเอาไปใช้ (เสนาะ ติเฮาว์, 2521 : 3) ส่วนสุวิทย์ บุญช้วน (2525 : 16) ให้ทัศนะว่า "การบริหาร เป็นกระบวนการที่อาศัยปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบกันเพื่อแก้ปัญหา และดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ"

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการทำงานที่ต้องใช้ปัจจัยทางด้าน คน เงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ อย่างมีศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ผู้บริหารโรงเรียน

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทและหน้าที่โดยตรงในการบริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารโรงเรียน และการบริหารโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น สัมพันธ์อยู่กับทักษะพื้นฐานของผู้บริหารโรงเรียน

ส่วนความหมายของ ผู้บริหารโรงเรียนนั้น นิพนธ์ กินาวงศ์ (2526 : 12) มีความเห็นว่า "ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ที่ได้รับอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการจัดการต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนทำหน้าที่บริหารทางการศึกษาได้สมบูรณ์ตามเป้าหมายทุกประการ" สำหรับ สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 20) ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง เลือกตั้ง หรือได้มอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการ หรืออำนาจการในงานต่าง ๆ ในสถานศึกษานั้น" ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 9) ที่ว่า "ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการ หรืออำนาจการในงานต่าง ๆ ในองค์การโรงเรียนในฐานะที่โรงเรียน คือ สถาบันทางสังคม ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษากับสังคม เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้" ส่วน ชีระ รุญเจริญ (2521 : 146) ได้ระบุไว้ว่า "ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ทำหน้าที่หัวหน้าครู อาจารย์ และใช้ความรู้ความสามารถดำเนินงานในโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ" และสุนทร จันทตรี (2530 : 110) อธิบายว่า "ผู้บริหารโรงเรียน คือ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นบุคคลสูงสุดในสายการบังคับบัญชาในโรงเรียน เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดครู ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานให้การศึกษากับนักเรียนมากที่สุด มากกว่าผู้บริหารทางการศึกษาระดับอื่น ๆ ดังนั้นบทบาทครูใหญ่จึงมีผลกระทบโดยตรงต่อครูและนักเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ ซึ่งมีผลไปถึงคุณภาพของการศึกษาของประชาชนในชาติ"

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการอำนาจการ สั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ภายในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ "บทบาท" ไว้หลายทัศนะ อาทิเช่น ภิญโญ สาร (2523 : 313) กล่าวว่า บทบาทคือ ความมุ่งหวังที่บุคคลอื่นคาดว่า บุคคลในตำแหน่งหนึ่งควรจะทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง บทบาทมีควบคู่กับตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ เครช ครัชฟิลด์ และพอลลัชเช (Krech, Crutchfield and Pallachey. 1962 ; 338) ได้อธิบายไว้ว่า บทบาท หมายถึง แบบแผนของความต้องการ เป้าหมาย ความเชื่อ ความรู้ เจตคติ และการกระทำที่สมาชิกของชุมชนคาดหวังว่า ควรจะดำเนินไปตามลักษณะชนิดของตำแหน่งที่มีอยู่ ส่วน ฮอยท์ (Hoyte, 1969 : 6) มีความเห็นว่า บทบาท หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมที่เหมือนกันของคนที่ดำรงตำแหน่งเดียวกัน แสดงถึงแบบแผนพฤติกรรมที่ผูกพัน หรือขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังของสมาชิกอื่น ๆ ในสังคม

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่บุคคลได้กระทำหรือแสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามลักษณะหน้าที่ของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่

ในชีวิตประจำวันมนุษย์จะต้องแสดงบทบาทหน้าที่หลายอย่างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในสังคมที่อาศัยอยู่ สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้นำและบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารนั้น สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 18-19 อ้างจาก ภิญโญ สาร 2523 : 9-14) กล่าวว่า มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร บทบาทหน้าที่สำคัญ คือการกำหนดนโยบาย ซึ่งหมายถึงความต้องการของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานและการประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ลงมือทำงานสัมพันธ์กันตามแนวทางที่พึงประสงค์

2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน ปกติผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนด้วย เพราะแผนงานดีจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

- 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย นโยบาย คือ ความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง
- 4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ ผู้นำหรือผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมในหน่วยงานหรือในองค์การที่ตนบังคับบัญชาอยู่
- 5) ผู้นำในฐานะผู้ประสานงาน หน้าที่สำคัญของผู้นำหรือผู้บริหารก็คือเป็นตัวแทนของหน่วยงานหรือองค์การสำหรับการติดต่อกับองค์การอื่น และเป็นการควบคุมความสัมพันธ์ภายในองค์การที่ตนเองบริหารอยู่
- 6) ผู้นำในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษ อำนาจดังกล่าวเป็นของผู้บริหารหรือผู้นำและเป็นสิทธิที่ได้ตามกฎหมายหรือข้อบังคับหรือนโยบายที่วางไว้ ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำควรจะยึดหลักความเป็นธรรม
- 7) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมการณ์หรืออุดมคติ เป็นคนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสม และมีหลักในการทำงาน ควรเป็นเยี่ยงอย่างที่ดีต่อคนที่ทั่วไปและบุคลากรได้บังคับบัญชา กับทั้งเป็นตัวแทนขององค์การในการรับผิดชอบหัวหน้าสถานศึกษาที่เข้าใจบทบาทของตนเองในเรื่องการบริหาร จะช่วยให้การบริหารงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522 : 30 อ้างจาก Jones and Others 2969 : 179 -183) มีความเห็นว่าหัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาท ดังนี้
  - 1) เป็นผู้นำทางการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาอาจทำได้ดังต่อไปนี้
    - 1.1) รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเอง
    - 1.2) ร่วมเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพของตน
    - 1.3) รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
    - 1.4) แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง
    - 1.5) รู้จักใช้คนให้ถูกต้องกับงาน
    - 1.6) เป็นผู้มีจริยธรรม
    - 1.7) มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
    - 1.8) รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากบุคคลอื่น

1.9) ท่วงในสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน

1.10) มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2) สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาก็เป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องบริการทางสังคมและให้สังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน

3) เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษาและวิจัย หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไปด้วยความสะดวกและเกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันหัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องสนใจเกี่ยวกับการวิจัยและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนการสอน

4) รู้จักประเมินผลงานตัวเอง หัวหน้าสถานศึกษามีใช้มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงานประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของหัวหน้าสถานศึกษาควรมีส่วนส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้น หัวหน้าสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนอยู่เสมอ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมีหลายอย่าง ส่วน พันธ์ หันนาคินท์ (2524 : 59 - 61) ระบุไว้ว่า บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ควรมีดังนี้

- 1) รับผิดชอบการงานทุกอย่างในโรงเรียน
- 2) เป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของโรงเรียน
- 3) เป็นผู้นิเทศหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่
- 5) เป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาาระดับสูงของโรงเรียน

นอกจากนั้น ทอมป์สัน (Thomson, 1952 : 95) เสนอแนะว่า ควรพิจารณาบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาในลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความสนใจในตนเองว่าสามารถบริหารงานในโรงเรียนได้ดีกว่าผู้อื่น
- 2) มีคุณวินิจฉัยสูงในการให้ความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของครู

- 3) ยอมรับว่างานการสอนเป็นงานสำคัญ
- 4) มีความสามารถด้านการวิเคราะห์ วิธีการ สาระ เวลา และ การปฏิบัติอย่างเหมาะสม
- 5) รู้จักการสร้างความมั่นคงด้านขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นกับครู
- 6) เข้าใจเลือกใช้ครู และรู้จักมอบหมายงานให้ครูทำอย่างเหมาะสม กับความสามารถของครู โดยยอมรับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล

ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชา และต่อ งานส่วนรวมของโรงเรียน ผู้บริหารจึงต้องรู้และตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความ รับผิดชอบของตนต่อหน่วยงานเป็นอย่างดี เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

#### คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ (Characteristics) มีความหมายตามประมวลศัพท์บัญญัติ วิชาการศึกษาของกรมวิชาการ (2521 : 33) หมายถึง ลักษณะอย่างหนึ่งที่ครู ควบคู่กันให้มืออยู่ในตัว มีหลายองค์ประกอบ พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530 (2533 : 116) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะว่า หมายถึง เครื่อง หมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ

การวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ว่านั้นมีทงองค์ประกอบ ดังนี้คือ ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางสติปัญญา ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และลักษณะของภูมิหลังทางสังคม (Stogdill, 1974 : 74 - 75) ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293 - 296) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งเป็นด้านใหญ่ ๆ สี่ ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ ด้านสติปัญญา ด้านร่างกาย และ ด้านบุคลิกภาพ สำหรับวิจิตร วรุตบางกูร และสุวิษญา ชีระกุล (2523 : 74 - 75) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยแยกเป็นห้าด้าน คือ

ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้และประสบการณ์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม และด้านสุขภาพอนามัย

คุณลักษณะที่ส่งผลให้ผู้บริหารประสบผลสำเร็จนั้น เช่น และ วิลเดอร์ (Shane and Wilder, 1957 : 517 - 519) มีความเห็นว่าผู้บริหารควรมีคุณสมบัติส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพดังนี้ คือ

- 1) ไม่เป็นคนหุนเหิน เชื่อง่าย ทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบ
- 2) เป็นผู้มีความตั้งใจจริง
- 3) กล้าที่จะเผชิญปัญหา
- 4) สามารถสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน
- 5) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่วิธีการที่ดีกว่า
- 6) สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสแสดงออกอย่างเต็มที่
- 7) ใฝ่ใจศึกษาหาความรู้
- 8) ทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา
- 9) เฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
- 10) มีอารมณ์มั่นคง
- 11) เป็นคนกันต่อเหตุการณ์
- 12) ทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์
- 13) ปรับปรุงระเบียบวิธีการทำงานให้ทันสมัยและรัดกุม

การพิจารณาคูสมบัติที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่นั้นมีหลายประการ สำหรับ พนิส หินนาคินทร์ (2524 : 70 - 73) ได้แยกคุณสมบัติที่ดีของผู้บริหารไว้ 2 ประการ ดังนี้

- 1) คุณสมบัติส่วนตัว
  - 1.1) มีสุขภาพดี
  - 1.2) มีความเฉลียวฉลาด
  - 1.3) มีอารมณ์มั่นคง
  - 1.4) มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง



1.5) มีความสามารถในการแสดงออกทางความคิด

1.6) มีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจ

ผู้อื่น ความมีไหวพริบ ฯลฯ

2) คุณสมบัติทางวิชาการ

2.1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป

และความรู้ทางด้านวิชาชีพ

2.2) ประสบการณ์และระดับความรู้

2.3) การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน

ส่วนสุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 42 - 43 อ้างจาก อาษา เมฆสวรรค์, 2521 : 7 - 8) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของหัวหน้าไว้ ดังนี้

- 1) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคน
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่โลเล
- 3) มีความเด็ดเดี่ยวในการบริหารงาน
- 4) มีกำลังใจสูง
- 5) มีความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้โดยรวดเร็ว
- 6) มีความรู้และความสามารถในการบริหารงาน
- 7) มีความกระตือรือร้น
- 8) มีความสุภาพ เป็นมิตร เมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ
- 9) มีศีลสัตย์ มั่นคง และเที่ยงธรรม
- 10) มีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
- 11) มีความศรัทธาต่องานและเพื่อนร่วมงาน

แนวความคิดดังกล่าวคล้ายคลึงกับ ชีระ รุญเจริญ (2521 : 239 - 240)

ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำ ดังนี้

- 1) ความเฉลียวฉลาดและไหวพริบดี
- 2) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 3) ความเด็ดเดี่ยวในการบริหาร
- 4) กำลังใจสูง

- 5) ความสามารถที่จะศึกษาและเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- 6) ความกระตือรือร้น
- 7) ความสุภาพ เป็นมิตรที่ดี เมตตากรุณา และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- 8) ความรู้รอบด้าน
- 9) ความยุติธรรม
- 10) ความสามารถที่จะนำและแนะนำคนอื่นได้
- 11) ความศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน

การบริหารการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ดังที่ อรุณ วัชรธรรม (2527 : 199 - 202) ได้เสนอไว้ คือ

- 1) ความรู้ คือ จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ สิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
- 2) ความริเริ่มคือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ
- 3) ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้
- 4) ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสิ่งการใด ๆ แล้วสิ่งใดอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน
- 5) ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาทะที่ถูกต้องและเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้านนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้
- 6) ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง
- 7) ท่วงทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ตรงประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

- 8) ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สัมฤทธิ์ผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
- 9) ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
- 10) ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น
- 11) ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาทไม่ยี่ดขาด ทำอะไรกันทีกันวัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอหรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล
- 12) คุณนิมิต คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันแจ่มชัดได้
- 13) ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหวั่น ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล
- 14) ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม
- 15) ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของความเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม
- 16) การสังคมนิยม คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้องหรือปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน
- 17) การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้าเพื่อมิให้แสดงออก ซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

DATE RECEIVED 2538  
CALL NO.

ผู้บริหารที่ปฏิบัติภารกิจของตนได้ดี มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถ คุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ส่วนลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่นั่น สุนทร จันทกรศรี (2530 : 140 - 141) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1) มีความรู้ดี คือ

1.1) ความรู้ทั่วไป เหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์สำคัญ สิ่งเหล่านี้ ครูใหญ่ต้องเป็นผู้รอบรู้ เมื่อบุคคลอื่นพูดเรื่องอะไรขึ้นมาครูใหญ่ต้องพอมีความรู้ ความเข้าใจอยู่บ้างเป็นส่วนใหญ่ มิใช่ใครพูดอะไรขึ้นมาโดยมากครูใหญ่ไม่รู้อะไรอยู่ เสมอ ๆ จะทำให้บุคคลอื่นขาดความเชื่อถือและการมองโลกก็จะแคบ

1.2) ความรู้ในวิชาชีพครู งานสำคัญของครูใหญ่ คือการบริการ การเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นตัวครูใหญ่จึงต้องมีความรู้ความ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องเกี่ยวกับวิชาชีพครู จนสามารถ แนะนำหรือสาธิตให้ครูครูได้ จึงจะเป็นที่ยอมรับของครูผู้น้อย

1.3) มีความรู้ในเรื่องการบริหารต่าง ๆ และงานธุรการของทาง ราชการเป็นอย่างดี สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกระเบียบแบบแผนและหลักเกณฑ์ที่ทาง ราชการกำหนดไว้

2) มีลักษณะเป็นผู้นำ สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ทำงานร่วมกันได้อย่าง มีประสิทธิภาพและเต็มใจอย่างสูง สามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความ เชื่อถือ เคารพรักใคร่และปฏิบัติตามอย่างเต็มอกเต็มใจ ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

2.1) เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา และในขณะที่ เดียวกันก็เป็นครูของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.2) ฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีการปรึกษาหารือกันในหน่วยงาน เสมอ

2.3) สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอย่างดี ตัดสินใจโดยยึด หลักการและเหตุผลเป็นหลัก

3) มีบุคลิกภาพดี หมายถึง มีลักษณะภายนอกที่ดี ใครได้พบเห็นแล้วเชื่อถือ รักใคร่ เช่น หน้าตาอิ่มเอิบแจ่มใส วาจาไพเราะ มีอารมณ์ขันพอสมควร ร่างกาย และเสื้อผ้าสะอาดอยู่เสมอ เป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่นได้

4) มีคุณสมบัติส่วนตัวและจิตใจที่ดี ได้แก่ ตรงต่อเวลา ไม่หุเบา มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทำตนเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความคิดริเริ่ม กล้าแสดงออก กล้าเสี่ยง สุติธรรม ซื่อตรง มีพรหมวิหารสี่ มีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความหนักแน่นอดทน ไม่แสดงท่าทีเบือนหน้า ไม่บันดาลโทสะ ซอปปังมากกว่าพูด ซ่างคิด ซ่างสิ่งเกิด ใจกว้าง เสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักให้อภัย ไม่สนใจคนประจบสอพลอ

5) มีความสัมพันธ์กับครูและชุมชนได้ดี

การเป็นหัวหน้าหรือผู้นำของกลุ่มนั้น จะต้องมีความสามารถหลาย ๆ อย่าง ที่เหนือสมาชิกในกลุ่ม ดังที่ อุกฤษ หิรัญโต (2515 : 15 - 18) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นหัวหน้าคน ดังนี้

- 1) มีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในชุมชน
- 2) มีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่างอย่างกว้างขวางพอ
- 3) มีความสามารถและมีศิลปะในการเกลี้ยกล่อม
- 4) มีความกระตือรือร้น
- 5) มีความอดทน มานะบากบั่น
- 6) มีความแข็งแรงทั้งทางกายและจิตใจ
- 7) มีความเด็ดขาด และ
- 8) มีความเสียอกเสียใจ ถ่อมตัว

ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญในการควบคุมกำกับดูแลการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย (ประถม แสงสว่าง, 2519 : 14 - 15) ผู้บริหารจึงต้องมีลักษณะที่ดีและเหมาะสม ดังนี้

- 1) มีใจกรุณา เห็นอกเห็นใจต่อครูและนักเรียน
- 2) มีมนุษยธรรมและใจเย็น
- 3) เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือ เป็นที่พึ่งในความดี สุติธรรม

สามารถช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานได้

- 4) มีความมั่นคง
- 5) มีความจำดี

6) มีจินตนาการดี และ

7) มีร่างกายแข็งแรง

สำหรับ สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 21 - 22) มีความเห็นว่า คุณสมบัติของผู้บริหารซึ่งสามารถแยกออกเป็น 2 ประการ คือ

1) คุณสมบัติส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นอย่างไหนก็ตาม ผู้ที่มีสุขภาพดีเป็นหลักประกันประการแรกในการทำงาน ครูใหญ่จะต้องทำงานหนัก ต้องมีความอดทนทั้งกายและใจ ถึงแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นสูงสักเพียงใด แต่สุขภาพไม่ดีจะทำงานอย่างเต็มที่ไม่ได้ นอกจากนี้แล้วครูใหญ่ย่อมไม่มีปัญหาเรื่องการพูดและการฟังด้วย ทางด้านจิตใจ ทางด้านสมอง ความเฉลียวฉลาดรอบคอบ คล่องแคล่ว ว่องไวทันต่อเหตุการณ์ หนักแน่นในการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ

มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นที่รู้จักรับผิดชอบ ใจกว้าง รู้จักเหตุผล สอดรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้รวมถึงยอมรับเทคนิคใหม่ ๆ ในการเรียนการสอน พร้อมทั้งจะรับการฝึกอบรม ซึ่งนำมาถึงความก้าวหน้าทางการศึกษา

2) คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร จะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดมิได้ ฉะนั้นครูใหญ่จะต้องมีประสบการณ์ทางการสอนมากพอสมควร อย่างน้อย 2 - 3 ปี จะต้องมีความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป

ความรู้ทางด้านบริหารการศึกษา การแนะแนว การวัดผลและปัจจัยอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ปริญาบัตรอาจไม่เป็นเครื่องประกันว่าคุณคนนั้นมีความสามารถในการทำงาน แต่เป็นเครื่องประกันว่า ผู้นั้นได้ผ่านการศึกษาอบรมทางด้านนั้น มาแล้ว

นอกจากนั้น จากอบสัน และคณะ (Jacobson and Others, 1973 : 40 - 44) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของครูใหญ่ไว้อย่างน่าสนใจ 2 ประการดังนี้ คือ

### 1) คุณสมบัติทั่วไป

- 1.1) เป็นผู้มีความสามารถในการจัดองค์การและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ
- 1.2) บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3) เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน
- 1.4) มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร
- 1.5) สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจ

และความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี ฐานะละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้อย่างประหยัด คุณลักษณะต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

### 2) คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและการสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ด้อย ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ

ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็ก เป็นผู้มีเสน่ห์ในตนเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของคุณลักษณะที่ดีและจำเป็นต่อผู้บริหารและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมาย จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังกล่าว พบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 7 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านส่วนตัวและครอบครัว ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

"บุคลิกภาพ" หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ของพฤติกรรมบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสังคม ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นลักษณะที่แตกต่างอย่างเด่นชัด ระหว่างบุคคลนั้นกับสมาชิกของสังคม ซึ่งแต่ละคนก็มีลักษณะหลายอย่าง (ไพบูลย์ ช่างเขียน, 2516 : 173) และบุญส่ง นิลแก้ว (2521 : 1) ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า "บุคลิกภาพ" หมายถึงลักษณะนิสัยที่เด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น ทางด้านพันธุกรรม ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ประสมประสานกันเป็นพฤติกรรมที่มีระบบ แสดงออกมาเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล" บุคลิกภาพ จึงเป็นลักษณะอันเป็นส่วนรวมของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลนั้น ทั้งในด้านการทำงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมทั่วไป (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 44)

จากความหมายของบุคลิกภาพที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะรวมประจำตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่ อุปนิสัย ท่าทาง การแสดงออก และการแต่งกาย ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล

บุคลิกภาพเป็นพฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกทางด้านท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด รวมทั้งอุปนิสัย และกิริยามารยาท ส่วน กิตินันท์ รุจิรุกุล (2529 : 181) กล่าวถึงองค์ประกอบของบุคลิกภาพว่าประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 4 ด้านคือ

- 1) ด้านร่างกาย ได้แก่ ท่วงท่า การแต่งกาย กิริยามารยาท และการพูด
- 2) ด้านอารมณ์และจิตใจ ได้แก่ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตา กรุณา ความเสียสละ ความโอบอ้อมอารี ความซื่อตรง ความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์
- 3) ด้านสติปัญญา ได้แก่ ความมีเหตุผล ความขี้คิด ความรอบคอบ ความรู้ ความว่องไวกระฉับกระเฉง ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
- 4) ด้านสังคม ได้แก่ ความมีวินัย ความร่วมมือกับคนอื่น และความสามารถในการเข้าสังคม



คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ และฝึกฝน เพื่อปรับปรุงตนเองนั้น สัมพงศ์ เกษมสัน (2521 : 293 - 296) เสนอแนะไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience)
 

ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งยังต้องเป็นผู้ให้การฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
- 2) ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and Mental Qualities) แยกพิจารณาได้ดังต่อไปนี้
  - 2.1) ความสามารถทางด้านภาษา
  - 2.2) ความสามารถทางด้านเหตุผล
  - 2.3) ความสามารถจดจำ
  - 2.4) ความสามารถทางด้านความรอบรู้ทั่วไป
  - 2.5) ความสามารถในการวินิจฉัย
  - 2.6) ความสามารถในการยืดหยุ่น
- 3) ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Attributes) ผู้บริหารต้องมีร่างกายสมบูรณ์ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโดยเฉพาะเรื่อง
  - 3.1) เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน
  - 3.2) เป็นผู้ที่ดึงดูดใจบุคคลอื่นหรือมีคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้
  - 3.3) ช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้
- 4) ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests)
 

หมายถึง ความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความปรารถนาสูงและมีความรับผิดชอบ

บุคลิกภาพที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพื้นฐานทางบุคลิกภาพที่ดีเป็นที่ประทับใจ สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2527 : 39 - 40) กล่าวว่า อารมณ์ของผู้บริหารควรเป็นดังนี้

  - 1) ความมุ่งหวัง ต้องมุ่งหวังที่จะเป็นนักบริหารระดับยอดให้ได้
  - 2) ความกระตือรือร้น ต้องมีความกระตือรือร้นที่จะใช้พลังและความสามารถทั้งปวงเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ

3) การยอมรับ ต้องยอมรับว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีอุปสรรคและถือเป็นเรื่องปกติธรรมดาของชีวิต

4) ความเด็ดเดี่ยว มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาเพื่อเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน

5) การอุทิศตน ต้องอุทิศตนลงกระทำงานด้วยความรับผิดชอบ

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 5) สรุปผลจากแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน เรียงตามลำดับความจำเป็น ดังนี้

- 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2) ใจกว้างทางความคิด
- 3) มีความเป็นประชาธิปไตย
- 4) มีความซื่อสัตย์
- 5) มีความอดทน
- 6) มีความหนักแน่นมั่นคง
- 7) มีเหตุผล
- 8) เป็นผู้เปิดเผย
- 9) มีความสุขุมเยือกเย็น
- 10) มีอารมณ์ดี
- 11) ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ
- 12) มีความกระตือรือร้น
- 13) เป็นผู้มองโลกในแง่ดี
- 14) มีอุดมการณ์ในการทำงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1) อากัปกิริยา ท่าทาง และการแต่งกายดีเหมาะสมกับกาลเทศะ
- 2) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

- 3) มีความรับผิดชอบ
- 4) อารมณ์ดี และมีอารมณ์ขันในบางโอกาส
- 5) มีความอดทน อดกลั้น มีจิตใจที่เข้มแข็ง
- 6) พุดจาไพเราะ ถ้อยคำสุภาพน่าฟัง
- 7) มีความกระตือรือร้น
- 8) รู้จักใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา

### คุณลักษณะด้านคุณธรรม

ในด้านการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและปฏิบัติตามคุณธรรมนั้นอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกศิษย์ซึ่งเป็นเยาวชนและเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าในการพัฒนาประเทศชาติต่อไปในอนาคต

คุณธรรมเป็นพฤติกรรมสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่นำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 287) สันต์ ชุ่มจิต (2524 : 35) และวีระ บำรุงรักษ์ (2523 : 131) กล่าวไว้คล้ายกันว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี การทำความดี ละความชั่ว เพราะจิตรู้ถึงความจริง ความดี ความงาม โดยได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยและเป็นสิ่งที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งถูกต้องดีงามของคนทั่วไป ส่วน กิรติ บุญเจือ (2519 : 87) มีความเห็นว่าคุณธรรม หมายถึง ความเคยชินในการปฏิบัติอย่างหนึ่งที่ตรงกันข้ามกับกิเลส (Vice) ซึ่งได้แก่ ความเคยชินในการประพฤตินี้ออย่างใดอย่างหนึ่ง”

สรุปได้ว่า คุณธรรม คือ พฤติกรรมที่เป็นสภาพของคุณงามความดี ถือปฏิบัติจนเป็นนิสัย และเป็นที่ยอมรับของสังคมว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม

คุณลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารขาดเสียไม่ได้ คือ คุณธรรม พินัส หินนาคินทร์ (2529 : 208 - 215) ได้สรุปไว้ว่า ในการปกครองครูในโรงเรียนให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนานั้น นอกจากครูใหญ่จะต้องมีลักษณะของผู้นำและมีคุณสมบัติของการเป็นครูใหญ่แล้วก็คือ การสร้างคุณธรรมและการปฏิบัติตัวให้เป็นไปตามคุณธรรมอันดีงามนั้น คือ

- 1) ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมและความเป็นธรรม ปกครองคนโดยปราศจากความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ เช่น โลภะ โทสะ โมหะ
- 2) ตั้งอยู่ในพรหมวิหารสี่ คือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ครูใหญ่ควรมีน้ำใจนักกีฬาพอที่จะยอมรับความผิดพลาดโดยหน้าชื่นตาบาน ไม่แก้ตัวหรือยกความผิดพลาดไปให้คนอื่นและเมื่อประจักษ์ในความผิดพลาดนั้นแล้วก็หาทางแก้ไขต่อไป
- 3) ไม่ทำตัวเป็นเจ้าของมุลนาย มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขตทั้งต่อครูนักเรียนและบุคคลทั่วไป มีความสุภาพอ่อนน้อมทั้งกายและวาจา รู้จักใช้คำพูดที่หวานหู
- 4) ยินดีรับฟังความคิดเห็นของครูน้อยด้วยความจริงใจ อ้าหูหิ้วข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพราะอคติส่วนตัว
- 5) รู้จักให้กำลังใจแก่ครูน้อย ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้คอยให้กำลังใจและกระตุ้นครูน้อยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงานหรือความพยายามที่จะก้าวหน้าต่อไปในอาชีพของตนเอง
- 6) พยายามส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครู แต่ทั้งนี้ครูใหญ่จะต้องนึกถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมโดยเฉพาะการศึกษาของนักเรียนด้วย การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของครูน้อยนั้น นอกจากจะสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อแล้ว การสอนให้รู้จักการทำงานทางด้านบริหารและงานธุรการก็จะเป็นเครื่องช่วยก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอีกส่วนหนึ่งเช่นกัน เพราะเป็นการศึกษาจากประสบการณ์ตรงและเป็น การเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถออกมาให้ประจักษ์ด้วย
- 7) หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการทำงาน พยายามใช้เหตุผลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จะต้องรู้จักเก็บกดอารมณ์อันไม่พึงปรารถนาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ครูใหญ่ควรจะต้องมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่แสดงความขุ่นมัวให้ปรากฏออกมานอกหน้าตามคำพังเพยว่า "น้ำชุ่มไว้ใจ น้ำใสไว้ใจนอก"
- 8) รู้จักวางตัว รู้จักว่าอะไรสมควรอะไรไม่สมควร การกระทำอะไรให้พอดีนั้นเป็นสิ่งที่ยาก ถ้าครูใหญ่ปรึกษาหารือครูน้อยเกินไปก็กลายเป็นคนไม่มีความคิดเป็นของตัวเอง ถ้าปรึกษาน้อยไปก็กลายเป็นนักเผด็จการ

9) รู้จักให้เกิดผลดีผู้เฒ่า สกษ่องในการอันควาร ครูใหญ่จะต้องไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการฉีกหน้าครูเฒ่า โดยเฉพาะการตำหนิครูต่อหน้าคนอื่นนั้นเป็นการทำลายเกียรติของครูเฒ่าอย่างหนัก

10) พยายามรักษาผลประโยชน์ของครูเฒ่า ไม่ว่าผลประโยชน์นั้นจะเป็นด้านการเงิน หรือชื่อเสียงเกียรติคุณก็ตาม ทั้งนี้ เพราะทุกคนย่อมจะรักษาผลประโยชน์ของตัวเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้ ครูใหญ่จะต้องรู้จักการเสียสละให้แก่ครูเฒ่าในโอกาสอันควารเช่น ความคิด เวลา และกำลังงาน การเสียสละเหล่านี้เป็นการแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมพกร่วมหมุ่และกำลังใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคณะครูทั้งโรงเรียน

11) วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด ว่าสิ่งที่เป็นเป้าหมายในการทำงานคืออะไร นโยบายของโรงเรียนคืออะไร มาตรฐานในการทำงานนั้น ครูใหญ่จะต้องเป็นผู้แสดงให้ปรากฏชัดเป็นตัวอย่างต่อครูเฒ่า ตัวอย่างการทำงานครูใหญ่นั้นคือแบบอย่างที่ครูเฒ่าจะดำเนินตาม

12) ให้เวลาและโอกาสแก่ครูที่จะปรับปรุงตัวเองทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัวภายใต้การแนะนำและดูแลของครูใหญ่ ครูใหญ่ควรมองครูเฒ่าในแง่ดีไว้ก่อน หากจุดด้อยและจุดเด่นของแต่ละคนเพื่อปรับปรุงและส่งเสริมให้เขาได้รับความสำเร็จในชีวิตและการงานอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของส่วนรวมด้วย

คุณธรรมพื้นฐานสำหรับผู้บริหารนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 74 - 75) ได้สรุปไว้ ดังนี้

- 1) มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 2) มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์

ส่วนตน

- 3) ไม่เอาวัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน
- 4) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
- 5) มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
- 6) ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น

- 7) ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงานและต่อผู้อื่น
- 8) มองโลกในแง่ดี
- 9) ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

ส่วนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของ  
ผู้บริหารโรงเรียนจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับ  
คุณธรรมสำหรับผู้บริหารที่ส่งผลต่อการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน เรียงตามลำดับความ  
จำเป็น ดังนี้

- 1) มีความเสียสละ
- 2) จริงจังต่องานและจริงจังต่อผู้ร่วมงาน
- 3) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 4) ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
- 5) จริงใจในการทำงานและช่วยเหลือผู้ร่วมงาน
- 6) มีความตั้งใจในการทำงาน
- 7) มีความยุติธรรม
- 8) มีพรหมวิหารสี่
- 9) มีศีลธรรม
- 10) เข้าใจตนเองและผู้อื่น
- 11) เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้

คุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในสังคมไทยนั้น ภิญโญ สาธร  
(2523 : 352 - 354) มีความเห็น ดังนี้

- 1) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
- 2) มีความหนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
- 3) มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 4) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 5) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
- 6) อดทนด้วยความ เชือกเห็นต่อคำพูดที่กัดแสบหรือไม่เป็นมิตรทุกคน
- 7) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้เฝ้า

8) ละเว้นจากการประพฤตินี้ ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพ  
ของวัฒนธรรมไทย

9) ไม่ค่น้ำหรือกล่าวคำพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น

10) รู้จักถนอมน้ำใจคน

สำหรับกรมสามัญศึกษา (2526 : 183) ได้เสนอแนะหลักในการครองใจคน  
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้สอดคล้องกัน คือ

1) อิ่มแ้มอยู่เสมอ

2) เป็นกันเองกับลูกน้อง

3) พูดน้อย ฟังมาก

4) พูดจาไพเราะ

5) ร่าเริงมีอารมณ์ขัน

6) มีพรหมวิหารสี่

7) ชมเชยเมื่อทำดี ตักเตือนเมื่อทำผิด

8) ใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้ผู้น้อยรู้ตัว

9) มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

10) เห็นอกเห็นใจต่อผู้ร่วมงาน

11) มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ

12) ไม่หุเบาฟังรายงานฝ่ายเดียว

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าคุณลักษณะด้าน  
คุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ คือ

1) มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น

2) มีความรัก ความห่วงใย ต่อผู้ร่วมงาน

3) เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้เมื่อมีวิกฤตที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข

4) ถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

5) มีความยุติธรรมในความเสมอภาคแก่ผู้ร่วมงานทุกคน

6) มีความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อคนทั่วไป

7) ซื่อสัตย์สุจริต

- 8) รู้จักให้อภัยไม่มีจิตใจอาฆาตพยาบาท
- 9) มีความเอื้อเฟื้อและอดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
- 10) มีความยุติธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ

### คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

เมื่อมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน ผู้ที่มีคุณสมบัติและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ คือ ต้องมีความสามารถสูง ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ได้ทุกสถานการณ์ จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการของตนได้ คนในกลุ่มเชื่อถือศรัทธาผู้นี้ก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของหน่วยงาน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 95) มีความเห็นว่าผู้บริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกันก็ได้หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ ผู้นำ จึงหมายถึง ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง และมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และสามารถกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานและกลุ่มประกอบพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้ (สงวน สิทธิลิขสิทธิ์, 2529 : 125) ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 219) ให้ความหมายว่า เป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญโญ สาธร (2526 : 259) อุกฤษ ธีรฤโต (2524 : 13) และดาฟท์ (Daft, 1988 : 368) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้ ไชมอน สมิทเบิร์ก และทอมป์สัน (Simon, Smithberg and Thompson 1970 : 103) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือกันดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้



จากการศึกษาความหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล สามารถจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันปฏิบัติงานในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งให้บรรลุเป้าหมาย

คุณลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนนั้น รุ่งทิศา จักร์กร (2526 : 149) ได้ศึกษารวบรวมไว้ว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีลักษณะของผู้นำ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการจูงใจคน
- 2) ความสามารถในการตัดสินใจ
- 3) มีความรับผิดชอบ
- 4) มีความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความกระตือรือร้นและความอดทน
- 5) ความเป็นประชาธิปไตย
- 6) มีความฉลาดและไหวพริบดี
- 7) มีบุคลิกภาพดี

โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่ผู้ตามไม่มี วิจิตร อวะกุล (ม.ป.ป. : 247 - 251) กล่าวถึง คุณสมบัติที่จำเป็นในการเป็นผู้นำเพื่อประกอบการปฏิบัติ ดังนี้คือ

- 1) มีจิตสำนึกในเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงาน ผู้นำจะต้องมีจุดหมายในการทำงาน ทราบถึงงานในหน้าที่และทิศทางที่จะควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุจุดหมายหรือวัตถุประสงค์
- 2) ความเป็นเพื่อน ผู้นำต้องมีความต้องการมีเพื่อน คบเพื่อน เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เข้าใจถึงความรักและความเป็นเพื่อน
- 3) ความกระตือรือร้น ผู้นำต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ตั้งใจจริงที่จะรับภาระหน้าที่และทำงานด้วยความเต็มใจเสมอ
- 4) ความซื่อสัตย์ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ตาม ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่เชื่อถือได้ทุก ๆ เรื่อง จึงจะได้รับความไว้วางใจและมั่นใจจากพวกสมาชิกและควรจะมีคามเชื่อมั่นว่า "ความซื่อสัตย์เป็นนโยบายที่ดีที่สุดในการทำงาน"

- 5) มีความฉลาดรอบรู้ ผู้นำมักจะมีสมองที่เฉลียวฉลาดอยู่ในระดับค่อนข้างสูงรอบรู้สถานการณ์ต่าง ๆ สามารถนำมาประยุกต์และปรับปรุงใช้ในการดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ
- 6) มีความจริงจังในการทำงาน เป็นคนพูดจริง ไม่โลเล ท้อถอย
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องไม่หยุดคิดและไม่หยุดนิ่งในเรื่องการทำงาน แก้ปัญหาทางาน คิดสิ่งใหม่ ๆ คิดสร้างสรรค์ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
- 8) มีความศรัทธาเชื่อมั่น ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่น รักและศรัทธาในงานที่ทำว่าเป็นสิ่งดี มีประโยชน์ เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่น
- 9) มีเทคนิคในการทำงาน ผู้นำจะต้องไม่ทำงานอย่างธรรมดา ๆ ไปเรื่อย ๆ แต่จะต้องรอบรู้เทคนิควิธีที่จะทำให้งานบังเกิดผลดีสูงขึ้นตลอดเวลา ประสานงานได้ในทุกเรื่องทั้งคนทั้งเครื่องมือ เพื่อให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ
- 10) มีทักษะในการถ่ายทอด ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ลึกลับคิดในการทำงานไปยังผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพูดและชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ ถ่ายทอดความรู้ แนวความคิดไปให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจเป้าหมายและวิธีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้เป็นอย่างดี
- 11) มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์เข้มแข็ง แข็งแรง มีอารมณ์มั่นคง เพราะจะต้องตรากตรำทั้งร่างกายและจิตใจในการนำผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จของงาน
- 12) มีความรัก หมายถึงผู้นำต้องมีความรักผู้ร่วมงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน
- 13) มีประสบการณ์ มีความรู้ความชำนาญในงานที่ทำ เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการพิจารณา ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 14) ความเสียสละ ผู้นำต้องมีความเสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนให้กับส่วนรวม พร้อมทั้งจะอุทิศให้กับงานอย่างแท้จริง
- 15) ลักษณะอ่อนน้อม สร้างความสามัคคีกลมเกลียว นุ่มนวล ผ่อนปรน ละมุนละม่อม ให้อภัยต่าง ๆ เข้ากันได้ ประสานกันได้

16) การจูงใจคน เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีเพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม ให้ความร่วมมือ โดยใช้หลักจิตวิทยาผสมผสานกับอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่อย่างเหมาะสม จนเกิดความราบรื่น

17) ความกล้าหาญ ไม่ย่อถอย เกรงกลัวต่อความลำบาก อันตราย ความเจ็บปวดทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สามารถผจญและเผชิญต่องานโดยไม่เกรงกลัวต่อการต้านทานหรืออุปสรรคใด ๆ ที่มาขัดขวาง เพื่อนำทางไปสู่ความสำเร็จของงาน

18) ความแนบเนียน หมายถึง ความซื่อสัตย์ซื่อสัตย์ แนบเนียนในการกระทำหรือดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้เกิดความราบรื่นได้รับความสำเร็จในการดำเนินกิจการติดต่อคบค้าสมาคมทั่วไป

19) ความเป็นธรรม การวางตนหรือการดำเนินกิจการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม มีศีลธรรม มีความเที่ยงธรรม ไม่ถือพรรคถือพวกจนขาดความยุติธรรม ให้ความเป็นธรรมเสมอกัน

20) ความอดทน กล่าวกันว่า ผู้นำจะมีเฉพาะความอดทนยังไม่พอ ต้องมีความอดกลั้นด้วย หมายถึงความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนทานต่องานที่ตนรับผิดชอบจนกระทั่งไปสู่ความสำเร็จของงานอันเป็นจุดหมายปลายทาง

21) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่เห็นแก่ความสุขและผลประโยชน์แก่ตนฝ่ายเดียว หรือทำให้ผู้อื่นเสียผลประโยชน์ ไม่เบียดบังผลประโยชน์ เอาเปรียบผู้อื่นโดยเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ของส่วนรวม ประเทศชาติ

22) ความตื่นตัว ตื่นตัวแต่ไม่ใช่ตื่นตูม ผู้นำต้องตื่นตัว กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า ข่าวสาร ความเป็นไปของโลกและสังคม เพื่อจะบอกกล่าวหรือนำ บังคับบัญชาผู้อื่น ให้รู้หลบหลีก หรือรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ได้ทันการณ์ แต่ไม่ตระหนกตกใจจนอกสั่นขวัญแขวน

23) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น นับว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ผู้ใดไม่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นเป็นผู้นำไม่ได้ ต้องเอาใจใส่ สนใจต่อความทุกข์สุขของเพื่อนมนุษย์ มีความกรุณาปรานี สงสาร อภัยช่วยให้พ้นทุกข์ เห็นใจเข้าใจในปัญหาความทุกข์ยากของผู้อื่น

24) การถ่อมตน การรู้จักสงบเสงี่ยม ไม่หยิ่งฮิวโส วางเรื่องจองทอง ไม่เหิมเกริม เป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งทำให้คนรัก คนนิยมมากกว่าคนเกลียด

25) การควบคุมตนเอง หมายถึง การรู้จักควบคุมอารมณ์ จิตใจให้อยู่ในอาการสงบ ปกติ ไม่แสดงอารมณ์เมื่อไม่พอใจ ไม่แสดงอาการโกรธ จนสังเกตเห็นได้ ทำความหรือซักสีหน้าไม่พอใจ

26) มีสังคมดี คือการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เข้าวงไหนก็ได้ เข้าไปที่ไหนแจ่มใสร่าเริงสนุกสนาน คนชอบอุปนิสัยใจคอ ออหากเข้าหาพูดจาด้วยเข้าได้ทุกวงการ

ในทุกสังคมหรือทุกหน่วยงานจะต้องมีผู้นำ และความสำเร็จของหน่วยงานย่อมบ่งบอกถึงความสามารถของผู้นำด้วย (ภิญโญ สาคร, 2523 : 352 - 354) ส่วนลักษณะที่ดีของผู้นำในสังคมไทย ได้แก่

- 1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
- 2) มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
- 3) หนักแน่นไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
- 4) มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
- 5) ซื่อสัตย์ สุจริต
- 6) ตรงต่อเวลา
- 7) ชยันและอุทิศเวลาให้งาน
- 8) กล้ารับผิดชอบ
- 9) ความจริงใจในการพูดและกระทำทุกชนิด
- 10) อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
- 11) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใกล้ชิดอยู่เสมอ
- 12) รู้จักเลือกใช้คน
- 13) อดทนด้วยความ เข้มแข็งต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- 14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- 15) ฉลาดที่จะกระตุนเตือนเมื่อผู้น้อยทำงานล่าช้าหรือผิดพลาด

16) หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติ

โดยเหมาะสม

17) ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย

18) กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว

19) ชมคนเป็น ขยันขัน

20) ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกถูกบีบบังคับ

22) ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ

23) ไม่โพลเลเปลี่ยนใจง่าย

24) สั่งงานเป็น ลูกจิงหะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย

26) รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด

ทุกโอกาส

27) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน

28) รู้จักถนอมหน้าใจคน

29) รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ

เรื่องภาวะผู้นำมีผู้ทำการวิจัยไว้มากมาย สตีอกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 62 - 68) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจากงานวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้

1) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่า ส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

1.1) สติปัญญา

1.2) การศึกษาเล่าเรียน

1.3) ความรับผิดชอบ

1.4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม

1.5) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

2) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มากกว่า ส่วนเฉลี่ยของสมาชิกของกลุ่ม

- 2.1) รู้จักการเข้าสังคม
- 2.2) มีความคิดริเริ่ม
- 2.3) มีความเพียรพยายาม
- 2.4) รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.6) ตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์
- 2.7) มีความร่วมมือ
- 2.8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- 2.9) มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.10) มีความสามารถในการพูด

ลักษณะของผู้ नेताที่ดี ใช้เป็นแบบอย่างได้นั้น นพพงศ์ บุญจิตตราคุลย์ (2527 : 96) มีความเห็นว่า

- 1) ต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ ปัญหาไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง ไหวพริบ และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่เด็ด
- 2) จะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
- 3) จะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่คนอื่นพึ่งพาได้ มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเลาะเถียงกัน
- 4) จะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรมสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
- 5) เป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งเป็นที่รู้จักทั่วไป