

6) **รู้สภาพการณ์ (Situation)** รู้ภาวะทางจิตใจของคนระดับต่าง ๆ รู้ฐานะ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

เมื่อพิจารณาคณะลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำแล้ว จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

- 1) มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามได้
- 2) กล้าแสดงความคิดเห็นของตนต่อหน้าผู้อื่นทุกโอกาส
- 3) มีความเด็ดขาด กล้าตัดสินใจ
- 4) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนได้ดี
- 5) ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
- 6) ทำตนให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
- 7) ตีชมผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับสถานที่และโอกาส
- 8) ให้ออกาสเพื่อนร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามที่เหมาะสม

คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารที่สามารถทำงานให้บรรลุผลได้นั้น จะต้องพยายามหาวิถีการที่จะทำให้ได้รับความร่วมมือ ความศรัทธา ความนิยม และการยอมรับนับถือจากบุคคลทุก ๆ ฝ่าย เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน นั่นก็คือ ผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

"มนุษยสัมพันธ์" หมายถึง การครองใจคนเพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ทำงานด้วยความเห็นใจพอใจและมีความสุข (วิจิตร อวาทะกุล, ม.ป.ป. : 25) มนุษยสัมพันธ์จึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปของสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันและให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสมวัตถุประสงค์ขององค์การทางการศึกษาที่ตนรับผิดชอบบริหาร ทั้งเกิดความพอใจและสบายใจในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน (ธีรวิมล ประทุมพรรัตน์,

2530 : 191 - 192) สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 ง : 2) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในทางการศึกษาว่า "เป็นกระบวนการในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานร่วมกัน และสามานสามัคคี โดยพยายามที่จะเข้าใจถึงคุณค่าของคนทุกคน ยอมรับในความเป็นมนุษย์ด้วยกัน เคารพในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น มีความต้องการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลหรือหมู่คณะโดยมีจุดหมายที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดีและเกิดผลสำเร็จ บรรลุเป้าหมายเป็นที่ยอมรับร่วมกัน"

ส่วน วิทยา เทพธา (2520 : 2) กล่าวว่า "มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลปะในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่เมตตา ความร่วมมือ ความจงรักภักดี และความสำเร็จ คำว่า "มนุษยสัมพันธ์" นั้นยากแก่ให้คำจำกัดความที่แน่นอนได้ แต่โดยทั่วไปแล้วหมายถึงการปฏิบัติที่ผู้บริหารกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับศีลธรรมและความเชื่อในสังคม" และ คีธ (Keith, 1972 : 5) ได้ให้ความหมายว่า "มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าบุคคลในหน่วยงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสนองทั้งความต้องการส่วนตน และหน่วยงานให้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้"

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ ศิลปะหรือวิธีการชนะใจคน เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล และสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีความสามัคคีในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น เมธี บิลินธนานท์ (2525 : 249) เสนอแนะวิธีสร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ ไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารควรเขียนควรวินิจฉัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้บ่งบอ ทั่ว ทั้งในเรื่องส่วนตัวและหน้าที่การงาน
- 2) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดออกมาได้หมดเปลือก
- 3) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ปราศจากการบงการ
- 4) ยกย่องและให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น

- 5) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำงานโดยมุ่งเป้าหมายเดียวกัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลงานหรือความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่เสมอ
- 6) ให้ความรู้และแนวทางความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ต้องหมั่นศึกษาและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล
- 8) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจงานมากขึ้น เน้นความสำคัญของงานแต่ละหน้าที่ ส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
- 9) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสำคัญ และผู้บริหารเห็นตนมีความสำคัญ แสดงความดีอกดีใจเมื่อกลับมาทำงานภายหลังการลาหยุดไป ตามทุกข้อสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 10) บริหารงานด้วยความเที่ยงธรรม เสมอต้นเสมอปลาย ปราศจากอคติ มนุษยสัมพันธ์มีความจำเป็นต่อบุคคลทุกคน และมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างขั้นได้ ดวงเดือน สุคนธมาลย์ (2530 : 50) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้
 - 1) สร้างความคุ้นเคยให้เกิดความไว้นใจเชื่อใจโดยการเข้าหาเขาก่อน ให้เขาเห็นว่าเขาเป็นคนสำคัญ
 - 2) แสดงความจริงใจบริสุทธิ์ใจต่อเขา
 - 3) ไม่ติฉินนินทา วิพากษ์วิจารณ์
 - 4) ยกย่องชมเชยตามควรแก่โอกาส
 - 5) อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน
 - 6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ
 - 7) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
 - 8) มีความสุขุมเยือกเย็น หนักแน่น ไม่หุนหัน งามน้อมต้นเสมอปลาย
 - 9) ไม่ทำตนข่มเพื่อน
 - 10) มีใจกว้างพอประมาณ รู้จักที่จะให้บ้าง
 - 11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามสมควร
 - 12) ให้ความช่วยเหลือเท่าที่ทำได้ เมื่อเพื่อนได้รับความเดือดร้อน

ส่วนพฤติกรรมที่จำเป็นด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่
สมบุรณ์ พรหมภาพ (2521 : 283) ได้ให้ทัศนะว่าควรประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

- 1) ใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส
- 2) การวางตนสม่ำเสมอ
- 3) รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่นในโอกาสอันเหมาะสม และแสดงออกด้วยความจริงใจ
- 4) รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นของเขาได้เต็มที่
- 5) ความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 6) เป็นบุคคลที่เปิดเผยมุตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย
- 7) เป็นมิตรกับบุคคลทั้งหลาย วางตัวเป็นกันเองกับบุคคลทั่วไป

สำหรับวิชา เทพธา (2520 : 159) ได้เสนอหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

- 1) รู้จักทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป ไม่มีอะไรดีเท่ากับใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน
- 2) รู้จักยิ้มกับบุคคลทั่วไป เพราะการยิ้มยอมทำได้ง่ายกว่าทำหน้าที่บูดบึ้ง
- 3) ให้เรียกชื่อบุคคล เพราะว่าไม่มีคำใดไพเราะเท่ากับชื่อของเขาเอง
- 4) แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป
- 5) พยายามชอบและให้ความสนใจกับบุคคลทั่วไป
- 6) พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่แสร้งทำ
- 7) มีความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ และเป็นที่ยกย่องของบุคคลทั่วไป
- 8) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 9) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล
- 10) พร้อมทั้งจะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ สิ่งที่เราช่วยเหลือผู้อื่นนั้นเป็นสิ่งที่ดี

ตามทัศนะต่าง ๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม
2. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น
3. มีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผล
4. ยกย่องผู้ที่ทำความดีตามโอกาส
5. ให้อภัยและเคารพสิทธิของผู้อื่น
6. ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยไมตรีจิต
7. เป็นผู้ที่มีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติต่อผู้อื่น
8. เป็นผู้ที่มีอารมณ์แจ่มใส

คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ

ความรู้ความสามารถมีความสำคัญและจำเป็นมาก เพราะเป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และส่งผลต่ออาชีพโดยตรง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 142 - 143) ได้สรุปความเห็นจากแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร มีดังนี้

- 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) มีความรู้กว้างทันเหตุการณ์
- 3) มีประสบการณ์ความสามารถ และความรอบรู้กว้างขวาง
- 4) มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
- 5) มีความสามารถในการใช้เหตุผลเพื่อแก้ปัญหา
- 6) มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

ส่วน สัมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 249) กล่าวว่า คุณสมบัติทางวิชาชีพนี้ หมายถึง คุณสมบัติทางวิชาการและความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น

- 1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่
 - 1.1) การศึกษาวิชาการทั่วไป
 - 1.2) การศึกษาทางด้านวิชาชีพ
 - 1.3) การศึกษาให้เกิดความรอบรู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่ตนสนใจ
- 2) ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐาน

สำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล ที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

พื้นฐานความรู้ที่จำเป็นของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ศิริวรรณ ศรีพหล และคณะ (2525 : 367) มีความเห็นว่า

- 1) มีความเข้าใจ เจตคติ และทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาทั่วไปอย่างเพียงพอ การศึกษาทั่วไปที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เจตคติและทักษะดังกล่าวประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และจริยธรรม ความสามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูดและการเขียน มีรสนิยมทางศิลปะ ดนตรี และวรรณกรรม เป็นต้น

- 2) มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

- 3) มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอนเป็นอย่างดี

การบริหารงานที่สามารถดำเนินไปได้ราบรื่น และมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมหมายถึง สิ่งต่อไปนี้ คือ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2526 : 92 -93)

- 1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ในทางวิชาการศึกษาทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพและความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะวิชา

- 2) ประสบการณ์และระดับความรู้ คือ เกณฑ์มาตรฐานสำหรับวัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน

- 3) ครูใหญ่ต้องศึกษาหาความรู้ในระหว่างทำงาน หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความสนใจและความพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

จากแนวความคิดที่หลากหลายดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

1. มีประสบการณ์ในการทำงาน
2. มีความรู้ดี
3. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน
4. ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ

คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน

คุณลักษณะที่ดีในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน จะส่งผลให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 3) กล่าวถึง มาตรฐานกำหนดตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของหัวหน้าสถานศึกษาตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- 1) มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2) มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
- 3) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 4) มีความเข้าใจในนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
- 5) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 216 - 217) กล่าวถึงคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 2) ใจกว้าง
- 3) รู้จังหวะและเวลา

- 4) รู้ว่าจะอะไรรีบด่วนและไม่รีบด่วน
- 5) รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
- 6) หนักเอาเบาดี
- 7) หนักแน่นอดทนไม่ท้อถอย
- 8) สามารถในการสร้างสรรค์
- 9) สามารถในการปรับปรุงงาน
- 10) รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

นอกจากนั้น โนลท์ (Nolte, 1966 : 385 - 398) มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่เด่นชัดทำให้ผู้บริหารมีความสามารถ ทำงานได้ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้

- 1) มนุษยสัมพันธ์
- 2) มีใจกว้าง
- 3) มีวิสัยดำเนินงานอย่างฉลาด
- 4) มีความเป็นประชาธิปไตย
- 5) มีความสามารถในการแก้ปัญหา
- 6) เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
- 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 8) ซอมรับในความผิดพลาด
- 9) มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
- 10) ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

จากความคิดเห็นดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารน่าจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. ริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ และมีแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. นำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
3. สามารถแยกแยะได้ว่างานอะไรรีบด่วนและไม่รีบด่วน
4. ตั้งใจจริงในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ดี

6. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์
7. เป็นคนมีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา
8. มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
9. ให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ
10. มีความสามารถปรับปรุงงานอย่างมีประสิทธิภาพ
11. มีความอดทน หนักเอาเบาเสีย
12. เป็นที่ศรัทธาของผู้ร่วมงาน

คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านส่วนตัวและด้านครอบครัว เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องออกใช้เวลา กำลังกาย กำลังความคิด กำลังทรัพย์และชีวิตส่วนตัวเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความพร้อมในด้านสภาพร่างกาย จิตใจ และความมั่นคงของครอบครัว จะเห็นได้ว่าความพร้อมด้านส่วนตัวและครอบครัวเป็นคุณลักษณะที่สำคัญเช่นเดียวกับคุณลักษณะด้านอื่น ๆ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 8) ได้สรุปจากแบบสอบถามผู้บริหารจากการประชุมสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 42 คน มีความเห็นว่าคุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัวของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญเรียงลำดับ คือ

- 1) มีสุขภาพทางกาย จิตใจที่พึงประสงค์ของคนทั่วไป
- 2) มีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง
- 3) มีความพร้อมทางด้านครอบครัว
- 4) ไม่มีปัญหาส่วนตัว
- 5) ไม่เสื่อมเสียในเรื่องส่วนตัว

นอกจากนั้น จากอบสัน ล้อคส์ตัน และวิคแมน (Jacobson, Logsdon and Wiegman 1973 : 40 - 44) มีความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้

- 1) มีสุขภาพดี
- 2) บุคลิกภาพดี
- 3) พูดหรือฟังได้ชัดเจน
- 4) มีสุขภาพจิตดี
- 5) สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- 6) มีใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของครูและนักเรียน
- 7) มีอารมณ์มั่นคง

จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัวผู้บริหารโรงเรียน

ควรมีดังนี้

1. มีสุขภาพกาย สุขภาพทางจิต และบุคลิกภาพดี
2. ชีวิตครอบครัวราบรื่น
3. มีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคง
4. รับผิดชอบต่องานและครอบครัว
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ไม่เสื่อมเสียในเรื่องส่วนตัว

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสพผลสำเร็จนั้น เป็นคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป ดังนั้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตเสี่ยงภัยจึงน่าจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยมีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครอง สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ล่อแหลมเสี่ยงต่ออันตราย ข้าราชการครูเหล่านี้ต้องทำหน้าที่หลายด้านด้วยความเสียสละอดทน และเสี่ยงภัย ซึ่งแตกต่างจากข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ปกติทั่วไป

โรงเรียนเสียงก๊อ

การศึกษาเป็นมูลฐานสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้อันของมนุษย์ การจัดการศึกษาในประเทศไทย ปัจจุบันแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา การศึกษาในระดับประถมศึกษาถือว่าเป็นภาระที่จำเป็นและสำคัญมากของประเทศ เพราะการศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับ ที่มีผู้เรียนเป็นจำนวนมาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงต้องรับผิดชอบดูแลโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 31,377 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2534 : 12) ที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วทุกพื้นที่ของประเทศ โดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่พื้นที่เขตการศึกษา 2 ซึ่งต้องดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ เนื่องจากเขตการศึกษา 2 มีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพื้นที่ส่วนอื่นของประเทศ (สำนักงานศึกษาธิการเขต เขตการศึกษา 2, 2536 : 45 - 46) ดังต่อไปนี้ คือ

1) ลักษณะพิเศษที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 3 ประการ คือ

1.1) ภาษา เด็กนักเรียนในเขตการศึกษา 2 ส่วนใหญ่ไม่ได้พูดภาษาไทยที่บ้าน หรือในชีวิตประจำวัน แต่พูดภาษาไทยเป็นภาษาที่สอง

1.2) การเรียนวิชาศาสนา เด็กนักเรียนในเขตการศึกษา 2 ต้องเรียนวิชาศาสนามากกว่าเด็กในพื้นที่ปกติ คือ เมื่ออายุได้ 3 ขวบ จะเริ่มเรียนศาสนาในมัสยิด ขณะที่เรียนโรงเรียนประถมศึกษาก็เรียนวิชาศาสนาในตอนเย็นและวันหยุด สุดสัปดาห์ก็มีการเรียนวิชาศาสนาตามมัสยิดและศาสนสถานต่าง ๆ ที่เรียกว่า "ตาดีกา" เมื่อจบโรงเรียนประถมศึกษาแล้ว ส่วนใหญ่จะเข้าเรียนต่อในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม (ปอเนาะ)

1.3) ความเชื่อทางศาสนา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในโรงเรียนหลายเรื่องที่มีกี่ยวข้องกับความเชื่อและหลักศาสนา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างอื่น เช่น กิจกรรมการเดินร่ำ เป็นต้น

2) ลักษณะของขบวนการก่อการร้าย ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาที่สำคัญ 4 ลักษณะ คือ

2.1) การเรียกค่าคุ้มครองจากครูและประชาชนทั่วไป

2.2) การพยายามขัดขวางการดำเนินงานของรัฐในทุกด้านทั้ง ๆ ที่การดำเนินการนั้นเป็นการดำเนินการเพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น

2.3) พยายามสร้างความแตกแยกขึ้นระหว่างคนไทยที่นับถือศาสนาพุทธกับที่นับถือศาสนาอิสลาม โดยพยายามชี้ให้เห็นประเด็นของความแตกต่าง และนำประเด็นของความแตกต่างมาเป็นจุดในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดความแตกแยก

2.4) สร้างปัญหาให้กับครู ในเขตการศึกษา 2 โดยเฉพาะครูโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ห่างไกลและโดดเดี่ยว คือ ครูมักถูกจับตัว หรือถูกทำร้ายอยู่เป็นประจำ

ปัญหาของจังหวัดในเขตการศึกษา 2 หรือที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ อันประกอบด้วย จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส และสตูล เป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างชนสองกลุ่ม คือ ชาวไทยมุสลิมฝ่ายหนึ่งและเจ้าหน้าที่ของรัฐและชาวไทยพุทธอีกฝ่ายหนึ่งความขัดแย้งนี้เกิดจากความแตกต่างของเอกลักษณ์เกือบทุกด้านของชนสองกลุ่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกลักษณ์ทางประวัติศาสตร์ ศาสนาวัฒนธรรม และภาษา เอกลักษณ์ทั้งสามประการนี้ทำให้เกิดภาวะทางจิตวิทยาของกลุ่มคือการแบ่งพวกในแง่ของพวกเขากับพวกเรา ไม่ว่าจะมองในแง่ของชาวไทยพุทธหรือชาวไทยมุสลิม เมื่ออยู่ในสภาวะการณ์ที่ชนสองกลุ่มนี้จะต้องสัมพันธ์กันในการเมืองและการปกครองแล้ว ภาวะทางจิตวิทยานี้ทำให้เกิดความตึงเครียดในลักษณะต่าง ๆ ขึ้นมา ความตึงเครียดนี้จะมีมากขึ้นเรื่อยๆ เมื่อผสมเข้ากับปัญหาเรื่องมีกลุ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มเจ้าหน้าที่ทุจริต กลุ่มขบวนการต่าง ๆ นโยบายอื่นไม่เหมาะสมของรัฐบาลตลอดจนสภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจและการศึกษา (อารง สุทธิศาสตร์, 2519 : 213-214) ปัญหาความแตกต่างทางสังคม ศาสนา และภาษา ทำให้พื้นที่นี้มีปัญหาต่าง ๆ ที่สะสมมานานตั้งแต่ในอดีต สาเหตุสำคัญจึงเกิดจากความไม่เข้าใจ ความหวาดระแวง และการแตกความสามัคคีเป็นหลัก แม้ว่าปัจจุบันนี้ ปัญหาต่าง ๆ จะได้รับการแก้ไขอย่างค่อนเนื่องและเหตุการณ์ได้คลี่คลายตามลำดับ แต่ร่องรอยบรรยากาศของความไม่สงบก็ยังมีปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลกระทบที่มาจากผลกระทบของ

ผู้ก่อการร้าย และหรือแนวร่วมที่อ้างอิงเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งพฤติกรรมของ
 ชก. ในปัจจุบัน ส่วนใหญ่แสดงออกมาในรูปของ การข่มขู่ ริดไถ จับตัวประกัน
 เพื่อเป็นข้อต่อรองในการเรียกร้อง การลอบทำร้ายต่อชีวิต ร่างกายหรือการทำลาย
 ทรัพย์สิน มักจะปรากฏให้เห็นเป็นระยะ ๆ และมีผลกระทบต่อความมั่นคง ความ
 ปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สินของประชาชน ข้าราชการอยู่ทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
 ข้าราชการครูมักจะตกเป็นเครื่องมือในการเคลื่อนไหวของผู้ก่อการร้ายแทบทุกครั้ง
 ตลอดมา ดังนั้นจึงเกิดปัญหาทางด้านการศึกษา คือ นอกจากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา
 ของนักเรียนในพื้นที่ดังกล่าวค่อนข้างตกต่ำกว่านักเรียนภูมิภาคอื่นแล้ว อีกประการหนึ่ง
 คือ บุคลากรทางการศึกษา มักจะถูกคุกคามจากผู้ก่อการร้ายในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ
 เช่น การจับตัวเรียกค่าไถ่ การส่งจดหมายเรียกค่าคุ้มครอง หรือบางครั้งถูกลอบ
 ทำร้ายจนถึงขั้นเสียชีวิต นอกจากนี้โรงเรียนยังถูกลอบวางเพลิงให้เป็นผลเสียหาย
 พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้เป็นที่หวาดกลัวของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่กันดาร
 ห่างไกล หรือเป็นเขตพื้นที่ล่อแหลมต่อการเสี่ยงภัยเป็นอย่างยิ่ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้
 ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เนื่องจากครูขาดขวัญและกำลังใจ
 จึงมีแต่การขอโทษย้ายที่ทำการสอน หรือขอไปช่วยราชการที่อื่น แม้บางช่วงจังหวะเวลา
 มองดูเสมือนว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ จะสงบแต่แท้จริงแล้ว เหตุการณ์ต่าง ๆ ก็มักจะหวน
 คืนมาเกิดขึ้นอีกเหมือนเดิมสิ่งเหล่านี้จึงก่อให้เกิดปัญหาที่หมักหมมเรื้อรังตลอดเวลา
 (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2536 : 5) ถ้าหากตั้งคำถามว่า
 ทำไม ชก. จะต้องคุกคามข้าราชการครูอยู่เป็นประจำ คำถามนี้สามารถตอบได้หลาย
 แง่มุม เหตุผลที่สำคัญคือ "เพราะมันง่ายดี" สะดวกกว่าข้าราชการอื่น ๆ ไม่มีอาวุธ
 ทั้งยังต้องเดินทางเข้าออกในพื้นที่อยู่เป็นประจำทุกวัน ดังนั้น ชก. จึงมุ่งมันที่จะ
 คุกคามข้าราชการครู เพราะเป็นกิจกรรมที่สามารถตอบโต้อำนาจรัฐหรือใช้เป็น
 เงื่อนข้อต่อรองที่มีประสิทธิภาพเสมอมา (เรื่องยศ จันทรศิริ, 2535 : 70)
 สุวรรณ กุสุวัต และคณะ (2534 : 51) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่บุคลากรทางการ
 ศึกษาเสียชีวิต ดังนี้

- 1) อิทธิพลจากการก่อการร้าย
- 2) บริการด้านสวัสดิการของรัฐอ่อนแอ

3) บริการด้านสวัสดิการของรัฐไม่เพียงพอ

4) ไม่มีการบำรุงขวัญด้านบริการสวัสดิการพิเศษ เช่น ข้าราชการประเภทอื่น

อย่างไรก็ตามรัฐบาลได้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ และได้พยายามแก้ไขมาโดยตลอด ด้วยยุทธวิธีที่หลากหลาย ทั้งวิธีการแก้ไขปัญหาระยะสั้น และระยะยาว เช่น การจำกัดกำลังคุ้มครองป้องกัน การใช้ชุดปฏิบัติการรถจักรขนอนเคลื่อนย้าย หรือการจัดโครงการครุฑาสาทเพื่อสร้างปัญญาชนในท้องถิ่นกลับไปเป็นครูที่ภูมิลำเนาของตนเอง ตลอดจนแนวความคิดการจัดโรงเรียนชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2536 : 5-6) นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (หนังสือด่วนที่สุด ที่ ศช 1401/6651 ลงวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2531) ได้จัดให้มีโครงการ "การจัดเงินเพิ่มพิเศษโรงเรียนเลี้ยงกบ" ขึ้น เพื่อเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการครูและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เลี้ยงกบ ล่อแหลมต่ออันตรายและเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการครูในพื้นที่เลี้ยงกบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โครงการดังกล่าว ได้จัดเงินเพิ่มพิเศษให้แก่ข้าราชการครูและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เลี้ยงกบโดยให้ได้รับเงินพิเศษร้อยละ 10 ของเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน ทั้งนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงจำนวนโรงเรียน ข้าราชการครูและลูกจ้างเป็นปี ๆ ตามสถานการณ์ของประเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอเรื่องไปยังเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2531 เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ คณะรัฐมนตรีได้ประชุมเมื่อวันที่ 12 เมษายน 2531 แล้วให้สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติและกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในรับไปพิจารณาเสนอความเห็น สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติได้ประชุมส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรวม 6 หน่วยงาน คือ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน ศูนย์อำนวยการบริหารชายแดนภาคใต้ และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เมื่อวันที่ 4

พฤษภาคม 2531 และได้สรุปผลพร้อมข้อเสนอแนะจากการประชุมเสนอไปยังคณะรัฐมนตรี ฯ ได้ประชุมเมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2531 ลงมติเห็นชอบในหลักการการจัดให้สิทธิประโยชน์ตอบแทนแก่ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนที่ด้อยเสียงภัย โดยให้กระทรวงศึกษาธิการประสานกับกระทรวงการคลังเพื่อพิจารณาให้ครูและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่เสียงภัยแต่ยังไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ในลักษณะเบี่ยงกันดารตามพระราชกฤษฎีกาสวัสดิการเกี่ยวกับเบี่ยงกันดาร พ.ศ. 2524 ให้ได้รับสิทธิดังกล่าวโดยไม่ต้องจัดทำเป็นโครงการหรือระเบียบขึ้นใหม่ (กัมภณฑ์ จุนโท, 2536 : 49 - 50)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (หนังสือด่วนมากที่ ศธ 1402/10408 ลงวันที่ 9 เมษายน 2536) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณากำหนดโรงเรียนที่เสียงภัย ดังนี้

- 1) หากข้อมูลที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอและได้รับการตรวจสอบความถูกต้องจากศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก และอยู่ในพื้นที่ซึ่งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในกำหนดไว้ให้ประกาศกำหนดเป็นโรงเรียนที่เสียงภัยได้
- 2) หากข้อมูลที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอไม่อยู่ในพื้นที่ซึ่งกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในกำหนดไว้ แต่ศูนย์ปฏิบัติการกองทัพบก เห็นว่ามีเหตุการณ์อยู่ในข่ายความเสียงภัย เช่น
 - 2.1) โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตหรือใกล้เคียงบริเวณแนวชายแดน ซึ่งได้รับหรือล่อแหลมต่อภัยอันตรายจากการสู้รบ
 - 2.2) โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่เคลื่อนไหวของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ (ผกค.) พก. ซึ่งคุกคามหรือล่อแหลมต่อการคุกคามจากกลุ่มก่อการร้ายดังกล่าว
 - 2.3) โรงเรียนตั้งอยู่ในพื้นที่ที่ชบวนการค้ายาเสพติด กลุ่มโจรอิทธิพลซึ่งล่อแหลมต่อการได้รับอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ถูกเรียกค่าคุ้มครอง ถูกขู่กรรโชกทรัพย์สิน ก่อวินาศกรรม ถูกจับเรียกค่าไถ่หรือเป็นตัวประกัน เพื่อเป็นมาตรการต่อรองกับทางราชการ

2.4) พื้นที่ที่ตั้งของโรงเรียนมีเหตุการณ์อื่น ๆ ที่เป็นภัยอันตราย
มีลักษณะของความเสียหาย

ให้พิจารณาเหตุผลเป็นกรณีพิเศษเป็นคราว ๆ ไป โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงและเสนอที่ประชุมพิจารณา

การจัดเงินเพิ่มพิเศษโรงเรียนเสี่ยงภัยแก่ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ล่อแหลมเสี่ยงต่ออันตรายเป็นสิ่งจำเป็นแต่สิ่งสำคัญที่สุดคือผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย จะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าคณะครูเป็นพลังอันสำคัญยิ่งในการปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ในโรงเรียนโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจและการสนับสนุนจากคณะครูเป็นอย่างมาก ดังนั้นการปกป้องคุ้มครองพร้อมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน จึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะทำให้คณะครูให้การสนับสนุนและร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ตั้งใจ เต็มใจ และเต็มความสามารถ จึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย ที่จะต้องใช้ความพยายามทุกวิถีทางในการสร้างความรู้สึกลดอคติในชีวิตและทรัพย์สิน พร้อมทั้งบำรุงขวัญและกำลังใจ เพื่อให้คณะครูเกิดกำลังใจในการทำงานอยู่เสมอ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยนั้น ได้แยกออกเป็นงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้นำท้องถิ่น และข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่ชนบทภาคกลางเหนือ นั้น ประกอบด้วย

กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 577 คน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา (ประสิทธิ์ พงษ์เทพนิวัติ 2530 : 115 - 118) ดังนี้

- 1) ลักษณะส่วนบุคคลที่ลำดับความสำคัญ ดังนี้
 - 1.1) ชื่อตรงต่อตนเองและหน้าที่
 - 1.2) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ทุกโอกาส
 - 1.3) ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงาน
 - 1.4) สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
 - 1.5) โน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูภายในโรงเรียนทำงานร่วมกัน

จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์

- 2) ลักษณะด้านวิชาชีพ จัดลำดับความสำคัญไว้ดังนี้
 - 2.1) ความรู้ความสามารถทางการศึกษา
 - 2.2) การมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษา
 - 2.3) การรู้เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน

การวิจัยเรื่อง ความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยได้สรุปและจัดลำดับความต้องการคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาไว้ (สุรศักดิ์ ชกถาวร, 2530 : 56 - 60) ดังนี้

- 1) คุณสมบัติด้านวิชาการ
 - 1.1) ความรู้ความเข้าใจหลักสูตรประถมศึกษา
 - 1.2) ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารโรงเรียน
 - 1.3) ความรู้ระบบโครงสร้างการบริหารการประถมศึกษา
 - 1.4) ความรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 1.5) ความรู้เกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผล
- 2) ด้านบุคลิกภาพ
 - 2.1) ความขยันหมั่นเพียรในภารกิจที่รับผิดชอบ
 - 2.2) การเป็นคนมีเหตุผล

- 2.3) การเป็นคนเสียสละและจริงใจ
- 2.4) การรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- 2.5) มีความสุขุมเยือกเย็น
- 3) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - 3.1) การปฏิบัติงานต่อผู้ร่วมงานด้วยความเที่ยงธรรม
 - 3.2) การมีศรัทธาต่อหน้าที่การงาน
 - 3.3) การมีความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน
 - 3.4) การทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์
 - 3.5) สามารถทำงานเป็นทีมได้

ส่วน สนิท เศรษฐวงศ์สกุล (2532 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ส่งผลต่อการศึกษา เพื่อพัฒนาชุมชนในจังหวัดพัทลุง คุณลักษณะที่ศึกษาจัดไว้เจ็ดด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านการเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านการพัฒนาชุมชน และด้านส่วนตัวและครอบครัว

ผลการศึกษาลำดับความสำคัญไว้ ดังนี้

- 1) ด้านคุณธรรม
- 2) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร
- 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์
- 4) ด้านบุคลิกภาพ
- 5) ด้านการเป็นผู้นำ
- 6) ด้านการพัฒนาชุมชน
- 7) ด้านส่วนตัวและครอบครัว

นอกจากนี้ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษาแล้ว พรปริญญา ดิถะลิริ (2525 : 64) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและความสามารถของผู้บริหารวิทยาลัยเกษตรกรรม ตามทัศนะของครู อาจารย์ วิทยาลัยเกษตรกรรมทั่วประเทศ ผลการวิจัยพบว่าครู อาจารย์ มีทัศนะต่อคุณลักษณะของผู้บริหารตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

- 1) มีภาวะครอบครัวดี
- 2) ส่งเสริมให้ครู อาจารย์มีความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน
- 3) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของนักศึกษา ครู อาจารย์ และประชาชน
- 4) สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
- 5) ทำให้ครู อาจารย์รู้สึกปลอดภัย อบอุ่นและสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน
- 6) ใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในสถานศึกษา
- 7) รับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์และผู้อื่น
- 8) พยายามรักษาน้ำใจครู อาจารย์เป็นอย่างดี
- 9) มีการเชื่อมเยียนครู อาจารย์ที่เจ็บป่วย
- 10) มีลักษณะเป็นกันเองไม่ถือตัว
- 11) ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้บำเหน็จรางวัลตามโอกาส
- 12) ช่วยเหลือเรื่องส่วนตัวของครู อาจารย์

สำหรับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนอนุบาลของรัฐนั้น
 ลีลา สุวรรณมิตร (2533 : 95 - 98) สนใจศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึง
 ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลตามทัศนะของครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาล
 ของรัฐ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงาน
 คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติทั่วประเทศ จำนวน 357 คน ผู้วิจัยได้
 ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 7 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะ
 ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้าน
 มนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้าน
 การปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า

1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะด้าน
 บุคลิกภาพที่พึงประสงค์มากที่สุดสามลำดับคือ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ควบคุม
 อารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ครูผู้สอนมีความเห็นว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์
 มากที่สุดในด้านคุณธรรม ได้แก่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต
 มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

3) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์สามอันดับแรกคือ ใช้ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ได้ดี และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โน้มน้าว และกระตุ้นให้ครูภายในโรงเรียนทำงานร่วมกัน จนสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่ายอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ทำงานร่วมกัน รู้จักให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น

5) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญสามอันดับแรก คือ เข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนอนุบาล มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษาเป็นอย่างดี มีความรู้ความเข้าใจด้านจิตวิทยาพัฒนาการเด็ก

6) คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญ คือ สามารถให้คำแนะนำ ชี้แจงระเบียบข้อบังคับของทางราชการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ถูกต้อง รับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี มีความสามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับลักษณะงาน

7) คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือ ความประพฤติไม่เป็นที่เสื่อมเสีย มีสุขภาพทางกายและทางจิตดี สามารถดำเนินชีวิตครอบครัวอย่างราบรื่น ความเป็นอยู่อย่างเรียบง่าย และประหยัด

ผู้บริหารการศึกษาที่ไม่สามารถสร้างความศรัทธาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้เกี่ยวข้องเกิดความนิยมนิยมชอบ จะประสบปัญหาในการบริหารงาน ประถมแสงสว่าง (2524 : 7 - 8) ได้ตระหนักถึงเรื่องลักษณะนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยสำรวจความคิดเห็น เจตคติ ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน นักศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษาทั่วประเทศ ปรากฏว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์คืออย่างถึง 10 อันดับแรกจาก 146 อันดับ มีดังนี้

- 1) กล้ารับผิดชอบ เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นคนคอยรับแต่ชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
- 2) มีความสามารถและกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุม หรือผู้อื่น
- 3) โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาตัวเอาเปรียบผู้อื่น
- 4) มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
- 5) มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
- 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 7) มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำและสติปัญญาดี
- 8) กระตือรือร้นในการทำงาน
- 9) ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
- 10) ไม่หุ้บเหา เชื่อหรือกระทำตามคำพูดโดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง นอกจากนั้นยังได้จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของคุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของนักบริหารการศึกษา จากความเห็นของคนไทย เรียงลำดับความเห็น จากความจำเป็นมากไปหาน้อยมีดังนี้

- 1) ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ
- 2) ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
- 3) ด้านความรู้ทางวิชาการ
- 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์
- 5) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ด้านบุคลิกภาพ
- 7) ด้านธุรการ

การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของอธิการวิทยาลัยครู วารี ศรีมาโนชย์ (2527 : 78 - 80) ได้ศึกษาเป็นรายด้าน ซึ่งมี 7 ด้าน ส่วนกลุ่มตัวอย่างนั้น ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา ปรากฏว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด ตามที่คณะผู้บริหาร อาจารย์และนักศึกษา มีดังนี้

- 1) ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ มีความคิดลึกซึ้งกว้างขวาง มองการณ์ไกล มีความคิดสุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ มีความโอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอาเปรียบ เอาเปรียบ
 - 2) ด้านความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจการบริหารงานบุคคลการติดตามข่าวความเคลื่อนไหวทางวิชาการ มีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความรู้ในเรื่องหลักสูตรในสถานศึกษา
 - 3) ด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ มีความสามารถในการตัดสินใจสั่งการโดยไม่ขัดกับระเบียบข้อบังคับของทางราชการ รู้และเข้าใจระเบียบข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติของทางราชการ สามารถให้คำแนะนำและชี้แจงระเบียบข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติของทางราชการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถูกต้อง
 - 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานสำคัญตามที่เขาก็นัด สนใจให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานเพื่อให้กำลังใจแก่ทุกฝ่าย สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรที่ดีต่อกัน และมีความสามัคคีกลมเกลียวกับหมู่คณะ
 - 5) ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ พยายามหาวิธีแก้ไขและปรับปรุงให้สถานศึกษาของตนเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน ดูแลให้การเรียนการสอนและการประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริสุทธิ์และยุติธรรม รู้จักรักษาชื่อเสียงในการเป็นผู้ที่ให้ความยุติธรรมและเป็นคนกลางที่น่านิยมนในทุกกรณี
 - 6) ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ได้แก่ รู้จักส่งเสริม และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและแสดงความคิดริเริ่มให้ปรากฏ
 - 7) ด้านคุณธรรม ความประพฤติและความรับผิดชอบ ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นนิสัย เกือบการเอาเปรียบ คดโกง ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุบเบา เชื่อหรือทำตามคำพูดโดยไม่มีส่วนข้อเท็จจริง
- ส่วน เอลิม รัชชนะกุล (2524 : 120 - 121) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ สรุปได้ดังนี้

1) ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และผู้ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 1.1) ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 1.2) ควรเป็นผู้ที่มีความสุจริตธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3) ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
- 1.4) ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหา

เฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ

- 1.5) ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
- 1.6) ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้

บังคับบัญชาได้

- 1.7) ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.8) ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์

ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

- 1.9) ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
- 1.10) ควรเป็นผู้ที่จิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความ

ความคิดเห็นของผู้อื่น

2) อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อ และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 2.1) ควรเป็นผู้ที่มีความสุจริตธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.2) ควรเป็นผู้ที่จิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟัง

ความคิดเห็นของผู้อื่น

- 2.3) ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 2.4) ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์

ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2.5) ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้
ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6) ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็น
ตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน

2.7) ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ
เรื่องการเงินของโรงเรียน

2.8) ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

2.9) ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย

2.10) ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

อย่างไรก็ตาม วินิจ มะลิสูวรรณ (2523 : 68 - 73) ทำการวิจัย
เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่พึงปรารถนาในทัศนะของชุมชน
ไทยพุทธ และไทยมุสลิมจังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่าชุมชนไทยพุทธและชุมชนไทย
มุสลิมมีความต้องการผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะในระดับสูง ดังนี้

- 1) การทำงานคล่องแคล่วว่องไว
- 2) สุขภาพอนามัยดี
- 3) มีกิริยามารยาทดี
- 4) เข้ากับประชาชนได้ทุกชั้น
- 5) มีเหตุผล
- 6) ควบคุมอารมณ์ได้ดี
- 7) มีความรับผิดชอบ
- 8) รักงาน
- 9) มีความซื่อสัตย์สุจริตธรรม
- 10) เข้าใจการใช้หลักสูตร คู่มือครูและแบบเรียนเป็นอย่างดี
- 11) มีความคิดริเริ่ม
- 12) มีไหวพริบ
- 13) พูดภาษาพื้นเมืองได้

โรงเรียนการศึกษาพิเศษ เป็นโรงเรียนที่สังกัดกองการศึกษาพิเศษ กรม
สามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดการศึกษาให้เด็กพิการในรูปแบบต่าง ๆ
ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ จึงมีภาระหน้าที่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนทั่วไป
สุภา บุญรัตน์ (2535 : 85 - 92) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษตามที่เสนอของผู้บริหาร และครู อาจารย์ในโรงเรียน
การศึกษาพิเศษ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนการศึกษา
พิเศษ จำนวน 26 คน ครู อาจารย์โรงเรียนการศึกษาพิเศษ จำนวน 342 คน รวม
ทั้งหมด 368 คน ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 7 ด้าน ได้แก่
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะ
ด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านการ
ปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ และคุณสมบัติด้านส่วนตัวและครอบครัว ผลการวิจัยพบว่า

- 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่พึงประสงค์มากที่สุดสามลำดับ คือ รับผิดชอบ
ความกล้าในการตัดสินใจ ความเข้มแข็ง อดทน อดกลั้น
- 2) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ที่พึงประสงค์มากที่สุดสามลำดับ คือ ความจริงใจ
และความซื่อสัตย์ในการทำงาน ความยุติธรรมต่อนักเรียน ผู้ร่วมงาน และผู้อื่น ความ
เมตตากรุณาต่อนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 3) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ที่พึงประสงค์มากที่สุดสามลำดับ คือ การใช้
ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขสถานการณ์ ความกล้าในการแสดงความคิดเห็น ความ
สามารถตัดสินใจสิ่งการอย่างเด็ดขาด
- 4) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่พึงประสงค์มากที่สุดสามลำดับ คือ ความเสมอ
ต้นเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้เกียรติ
และยกย่องผู้ร่วมงานและผู้อื่น
- 5) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร ที่พึงประสงค์มากที่สุดสาม
ลำดับ คือ การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคล การอบรมผู้บริหารสถานศึกษา
ตามหลักสูตรและวิธีการที่กรมสามัญกำหนด ความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีใน
การทำงาน

6) คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานการศึกษาพิเศษ ที่พึงประสงค์ตามลำดับ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาพิเศษ ความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ

7) คุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ที่พึงประสงค์สามลำดับ คือ การแยกปัญหาส่วนตัวออกจากงาน ความประพฤติเหมาะสมในสังคม สุขภาพทางกายทางจิตใจเหมาะสม

นอกจากนั้น อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก พบว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีสำคัญ อยู่สี่อันดับแรกคือ

- 1) ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
- 2) มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
- 3) มีความยุติธรรม
- 4) ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
- 6) มีความประพฤติดียึดเป็นแบบอย่างได้
- 7) มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
- 8) ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
- 9) มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
- 10) แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครู ต่างก็มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยในประเทศ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา โดยทั่ว ๆ ไปควรมีคุณลักษณะที่ดีทางด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านความเป็นผู้นำ ด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน และด้าน ส่วนตัวและครอบครัว ซึ่งมีประโยชน์ต่อการวิจัยด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยเป็นอย่างมาก ส่วนงานวิจัยด้านคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาภายในพื้นที่เสี่ยงภัยโดยตรงยังไม่มีผู้ใด ทำการวิจัยไว้

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

รัสเซลล์ (Russell, 1967 : 1245 - A) ได้ทำการวิจัยความ จำเป็นสำหรับครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ในการวิจัยพบว่า ความสามารถของ ครูใหญ่ขึ้นอยู่กับความรู้และความเข้าใจในงานนั้น ๆ ซึ่งงานแต่ละอย่างต้องการ ความรู้ ความเข้าใจต่างกัน ความสามารถของครูใหญ่ที่จำเป็น ได้แก่ ความเข้าใจ และความสามารถในการจัดเตรียมและจัดสรรงบประมาณการซ่อมแซมอาคารและ ความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาต่าง ๆ นอกจากนี้พบว่า ทักษะในการสื่อสารความ หมายถึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำทางการบริหารโรงเรียน และครูใหญ่ได้ ให้ข้อเสนอแนะว่าสถาบันฝึกหัดครูควรได้มีการฝึกฝนทักษะการสื่อสารให้กับครูใหญ่ ครูใหญ่ควรจะได้ทำการศึกษาหน้าที่และหลักการเป็นครูใหญ่ ตลอดเวลาควรมีการ วิเคราะห์งานในหน้าที่ของตน ต่างกับ มาร์เลอร์ (Marler, 1973 : 314-319) ได้ศึกษาทัศนคติของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มีต่อบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน ได้พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทที่สำคัญ 6 ประการ คือ

- 1) เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารโรงเรียน ประสานงาน ให้การนิเทศและ วางโครงการการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) มีลักษณะความเป็นผู้นำทั้งด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ เพื่อจะทำให กิจการของโรงเรียนดำเนินไปด้วยดี
- 3) มีความเป็นกันเองกับนักเรียน และเข้าใจปัญหานักเรียน
- 4) ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย และใช้ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

เมื่อถึงคราวจำเป็น

- 5) วางตัวเป็นกลางต่อการสร้างความสัมพันธ์กับชนทั่วไป
- 6) มีมนุษยสัมพันธ์กับคณะครู และช่วยเหลือครูในโรงเรียน

ส่วน เอดมอนสัน (Edmonson, 1963 : 79 - 81) ได้วิจัยเรื่อง
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สรุปว่า ครูใหญ่โรงเรียนมัธยม
ศึกษาศวรมีลักษณะที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นผู้มีวัฒนธรรม
- 2) เป็นผู้มีความคิดและมองการณ์ไกล
- 3) มีความสามารถในเชิงบริหาร
- 4) มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น
- 5) มีความสนใจบุคคลอื่น
- 6) มีความเป็นนักวิชาการ
- 7) มีความรู้ในวิชาชีพ
- 8) มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

ผู้จัดการโรงเรียนที่ดีจะต้องบริหารงานภายในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย
แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78 - 91) ได้วิจัยเรื่องคุณลักษณะของผู้จัดการ
โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น
2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านอาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะทั้ง 2
คุณลักษณะไว้ดังนี้

- 1) คุณลักษณะด้านอาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
 - 1.1) มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี
 - 1.2) มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี
 - 1.3) รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ
 - 1.4) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - 1.5) ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 1.6) เป็นผู้นำเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน
 - 1.7) ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ
 - 1.8) มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน

- 1.9) รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ
- 1.10) รู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
- 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้
 - 2.1) มีวิจารณ์งานและมีความยุติธรรม
 - 2.2) มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี
 - 2.3) มีความรู้กว้างขวาง
 - 2.4) เป็นผู้มีความเสียสละไม่ใช้อารมณ์
 - 2.5) มีความจริงใจ
 - 2.6) มีความเป็นมิตร
 - 2.7) มีอารมณ์ขัน
 - 2.8) มีใจกว้างและเปิดเผย
 - 2.9) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
 - 2.10) มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าที่กล่าวมา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีองค์ประกอบหลายด้าน อย่างไรก็ตาม จรุงภูมิ มิลินทร์ และคณะ (2525 : 181 - 182) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของปัญหาที่มีผลต่อสวัสดิภาพครูในสามจังหวัดภาคใต้ พบว่า พฤติกรรมหรือลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในสี่จังหวัดภาคใต้ ซึ่งข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา และข้าราชการครูโรงเรียนราษฎร์สอนศาสนา ระบุว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับความไม่สงบเรียบร้อยในท้องถิ่น เป็นความคิดเห็นที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารเล่นพรรคเล่นพวก เช่น เอาลูกหลานหรือเครือญาติของตนเข้าทำงาน ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมและความไม่ยุติธรรมแก่สังคม การแต่งตั้งโยกย้ายครู ขาดหลักความเป็นธรรม รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขาดความเป็นธรรม

2) ผู้บริหารขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ทำให้การบริหารงานไม่เต็มกำลัง ด้านการติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนก็ขาด ด้านการเชื่อมเสียนโรงเรียนกับภพรวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่ห่างไกล

3) ผู้บริหารขาดความรู้เรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่น นอกจากนั้นส่วนใหญ่พูดภาษาถิ่นไม่ได้ ทำให้เกิดช่องว่างกับประชาชน ทั้งทางด้านความคิดและการประพฤติปฏิบัติ

4) ผู้บริหารไม่มีความจริงจังในการทำงาน เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานไม่มีความซื่อสัตย์ ไม่ติดตามผลการปฏิบัติงานของตนเอง และไม่มีความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งการทำตนเป็นนายของประชาชน

5) ทำงานโดยไม่มีโครงการแน่นอน

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัย ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะเหมาะสมต่อการบริหาร รวมไปถึงการสร้างทัศนคติที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เพราะได้ทราบความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันจะส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาในพื้นที่เสี่ยงภัยในอนาคต