

เอกสาร พรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ตามการรับรู้ของตนเองและอาจารย์ ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้เสนอ เอกสาร พรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ความหมายของการรับรู้
- ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน
- ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และลักษณะผู้นำ
- งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการรับรู้

เดโช สวานานท์ (2512) ได้ให้ความหมายการรับรู้ (Perception) ว่ามีหลายความหมายด้วยกัน ความหมายที่ใช้กันทั่วไปได้แก่ความหมายที่บ่งถึงเหตุการณ์ในบุคคล อันมีประสาทส่วนการรับรู้เป็นตัวการสำคัญก่อให้เกิดขึ้นและได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ หนึ่งเนื่อง

เหตุการณ์ที่ปรากฏเป็นการรับรู้หนึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของประวัติชีวิตของบุคคล ถ้าเป็นการรับรู้คุณภาพของบัณฑิตจากบุคคลต่าง ๆ อาทิ เช่น ผู้บังคับบัญชาของตัวบัณฑิตเอง และอาจารย์ผู้สอนบัณฑิตนั้น ๆ ย่อมจะมีปัจจัยต่าง ๆ เช่น คุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมาเป็นตัวกำหนดบัณฑิต

กู๊ด (Good, 1973) ให้ความหมายของการรับรู้ (Perception) ว่า

- (1) ในความหมายที่แคบที่สุด หมายถึง การตระหนัก (Awareness) ถึงสิ่งภายนอก

สภาวะการณ์ภายนอก และความสัมพันธ์อื่น ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการได้รับการกระตุ้นทางประสาทสัมผัส (2) เป็นกระบวนการต่อเนื่องเชื่อมโยงปัจจุบันกับความประทับใจในอดีต

(3) ในความหมายที่กว้างกว่านี้ก็คือ การตระหนักไม่ว่าในเรื่องใดหรือเกิดขึ้นอย่างไร

นอกจากนั้นการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้รับรู้ ซึ่งจะแตกต่างกันไป

ในแต่ละคน สุธา จันทน์เอม (2531) ได้กล่าวถึงอิทธิพลที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ต่างกัน ได้แก่

(1) ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลจะทำให้ บุคคลรับรู้ภาพหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือรูปที่มีการรับรู้ได้เป็นสองแง่สองมุม (2) ความต้องการซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะทางร่างกาย ถ้าสภาวะทางร่างกายของบุคคลใดต้องการสิ่งใดมาก ก็จะรับรู้สิ่งนั้นได้ดี (3) อิทธิพลทางสังคม (Social Factor) สภาพความเป็นอยู่ของวัฒนธรรมและสังคมก็ทำให้คนแต่ละกลุ่มรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ แตกต่างกันไป

จากแนวคิดของนักจิตวิทยาต่าง ๆ การรับรู้จึงหมายถึง การตระหนักและตีความเกี่ยวกับสิ่งภายนอก สภาวะการณ์ภายนอก และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดจากประสาทสัมผัส ซึ่งการตีความนี้จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความต้องการ และอิทธิพลทางสังคมของผู้รับรู้

ฉะนั้นการรับรู้ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารและอาจารย์ก็คือ การที่ผู้บริหารและอาจารย์ตระหนักและตีความเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากประสบการณ์ ความต้องการที่มีต่อผู้บริหารและสภาพแวดล้อมทางสังคมของผู้รับรู้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามการรับรู้ของตนเองและอาจารย์ จึงรวมไปถึงภาพลักษณ์ของผู้บริหารตามคุณลักษณะที่บ่งบอกคุณภาพในตัวผู้บริหาร อันเกิดจากการรับรู้ประทับใจ ความพึงพอใจต่อผู้บริหารสถานศึกษาด้วย

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยความสะดวกให้งานต่าง ๆ ในองค์การระดับโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ (Function) ของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนคือสถาบันทางสังคม ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคมเพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากคำจำกัดความข้างต้นนี้ ย่อมชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนย่อมหมายถึง

1. บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการ หรือ ดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การระดับโรงเรียน
2. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการทางการศึกษาแก่สังคม
3. บุคคลที่มีฐานะเป็นผู้นำขององค์การระดับโรงเรียน ในฐานะที่เป็นองค์การสังคม หรือสถาบันทางสังคม

ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียน จึงหมายถึงบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้ คือ ครูใหญ่ (อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ) ผู้ช่วยครูใหญ่ (ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) นั้นเอง

บันลือ พฤษะวัน (2525) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับครูใหญ่ ดังนี้ "ครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญ ที่เป็นผู้กำชะตาของโรงเรียนว่า จะเจริญก้าวหน้ามากน้อยหรือเสื่อมโทรมเพียงใด ตำแหน่งครูใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกเฟ้นให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่จะนำครูทำงานอำนวยการ ใ้ทั้งงานการเรียนการสอนให้ได้ผลเป็นอย่างดีแก่เด็ก"

ภิญโญ สาธร (2526) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้ ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการ และรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิด ในระบบ การศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานบริหารในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่น หรือ ชุมชน หรืออำเภอ หรือเทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่าง ๆ ในส่วน กลาง ได้แก่ หัวหน้าแผนกต่าง ๆ หัวหน้า หรือผู้อำนวยการกอง อธิบดี จนถึงปลัดกระทรวง

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน พอสรุปได้ว่า "ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้จัดการและรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในโรงเรียน โดยเป็นผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในการ ดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้"

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากคำอธิบายเรื่องความหมายของ "การบริหารการศึกษา (Educational Administration)" ในหนังสือพจนานุกรมวิชาการศึกษา (Dictionary of Education) ซึ่งคาร์เตอร์ วี. กูด (Catter V. Good) เป็นบรรณาธิการ ฉบับพิมพ์ ปี ค.ศ. 1959 (อ้างใน สมบูรณ์ พรธภาพ, 2521) พอดีจะอนูโลมนำมาใช้เป็นความหมายของงานบริหารโรงเรียน ดังนี้

"งานบริหารโรงเรียน หมายถึงการสั่งการ การควบคุมดูแลงาน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการศึกษาได้ตรงตามเป้าหมายทุกประการ มองในอีกแง่หนึ่ง งานบริหารโรงเรียนย่อมได้แก่กระบวนการทำงานที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเรียนการสอน อันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ กิจกรรม การแนะแนวบริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อความคิด การสร้างสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านการเงินและการงบประมาณต่าง ๆ

ในการบริหารศึกษานั้นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารต้องทราบก่อนเรื่องอื่นใดก็คือหน้าที่ของผู้บริหารมีอะไรบ้าง เพื่อว่าผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีทิศทางในการปฏิบัติงาน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 6 งาน คือ

1. การบริหารงานธุรการ
2. การบริหารงานบุคคลากร
3. การบริหารงานวิชาการ
4. การบริหารงานกิจการนักเรียน
5. การบริหารงานอาคารสถานที่และบริการ
6. การบริหารงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ภารกิจและหน้าที่ของผู้บริหารดังกล่าวมาแล้วนับว่าเป็นงานที่หนัก และผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถสูง ต้องมีความรู้ในเรื่องงานต่าง ๆ ต้องมีความอดทนที่จะเผชิญกับความเหน็ดเหนื่อย ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำหรือการตัดสินใจดี ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลต่าง ๆ ในชุมชนให้ความร่วมมือช่วยเหลือ การปฏิบัติงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูงในการปกครองคนจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของหน่วยงาน จึงต้องสร้างคุณลักษณะดังกล่าวแล้วให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อที่จะบริหารโรงเรียนและทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสพผลสำเร็จให้มากที่สุด

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1956) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เป็นผู้รักษาความสัมพันธ์กับชุมชน
2. ปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน
3. รับและปรับปรุงบุคลากร
4. จัดหาเงินและสิ่งอำนวยความสะดวก

กริฟฟิธส์ เน้นในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากเห็นว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือกัน แท้จริงแล้วการจัดการเรียนการสอนก็มุ่งสนองความต้องการของสังคมในท้องถิ่น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องศึกษาใกล้ชิดและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างไรก็ตาม กริฟฟิธส์ก็มิได้กล่าวถึงงานด้านกิจการนักเรียนไว้เลย

มิลเลอร์ (Miller, 1956) ได้แบ่งหน้าที่ในการบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ

1. งานเกี่ยวกับนักเรียน
2. โปรแกรมการสอน

3. การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน
4. การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน
5. การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอน
6. งานด้านอาคารเรียน
7. อุปกรณ์การศึกษา
8. บริการเสริมวิชาการ
9. งานด้านการเงิน
10. งานเกี่ยวกับการประเมินผล



นางพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (2529) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารการศึกษาว่า ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารการศึกษาในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการ ตามงานวิจัยของ โรเบิร์ต เอส ฟิสค์ (Robert S. Fisk) และ ฌีญู สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกประการหนึ่ง คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษา และปรับปรุงการศึกษาภายในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริการที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สุรการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน

แฮร์ริส (Harris, 1963) กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนในลักษณะของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หน้าที่ของโรงเรียนกับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับนักเรียน (pupil related) และกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องเนื่องกับการเรียนการสอน (instruction related) โดยกล่าวว่าโรงเรียนควรมีหน้าที่ 5 ประการคือ

1. หน้าที่ทางด้านนิเทศการศึกษา เป็นงานพัฒนาครูในด้านการสอนเพื่อที่จะส่งผลไปสู่เด็ก หน้าที่ด้านนี้เกี่ยวกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) กิจกรรมด้านนี้เน้นที่ตัวครูไม่ได้เกี่ยวกับเด็กโดยตรง หรือกล่าวได้ว่าสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนน้อย
2. หน้าที่ทางการสอน หน้าที่นี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) และเกี่ยวข้องกับเด็กโดยตรงเช่นเดียวกัน (directly pupil related)
3. หน้าที่ทางด้านบริการพิเศษ เช่น แนะนำ กิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการทางด้านสุขภาพอนามัยนักเรียน หน้าที่นี้สัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง (directly pupil related) และสัมพันธ์กับการสอนของครูโดยอ้อม (indirectly instruction related)
4. หน้าที่ทางด้านธุรการหรือการจัดการ ได้แก่ งานทางด้านธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ต่าง ๆ หน้าที่ทางด้านนี้สัมพันธ์กับการสอนของครูโดยอ้อม (indirect instruction related) และสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับนักเรียนที่ห่างออกไป (remotely pupil related)
5. หน้าที่ทางด้านการบริหารงานทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ทั้ง 4 ด้าน เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ความเห็นของ แอริสโดยสรุปว่า หน้าที่ของโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ และเป็นการเน้นถึงการบริหารงานภายในโรงเรียนไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งต่างกับของ กริฟฟิธส์ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอันดับหนึ่ง และจากหน้าที่หลัก 5 ประการ จะเห็นว่าหน้าที่ด้านการสอนสำคัญที่สุด ส่วนหน้าที่ด้านอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงไป อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากหน้าที่ในข้อ 5 จะเห็นว่ามีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว เนื่องจากครูใหญ่เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานทั้งหมดภายในโรงเรียน ดังนั้นครูใหญ่จึงต้องมีความสามารถเพียงพอและควรต้องศึกษางานอย่างละเอียดทุกด้าน

สรุปจากความเห็นของนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีมากมาย และการให้ความสำคัญของงานด้านต่าง ๆ ก็แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อสรุปงานในลักษณะต่าง ๆ ที่โรงเรียนปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบันพอสรุปได้ว่า งานบริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านบุคลากร
3. งานด้านธุรการ
4. งานด้านอาคารสถานที่และบริการ
5. งานด้านกิจการนักเรียน
6. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2530 ได้ให้ความหมายของคำว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

ลักษณะ(-สะหนะ) = น. เครื่องแสดงสิ่งหนึ่งให้เห็นว่าต่างกับอีกสิ่งหนึ่ง, คุณภาพประเภท เช่น ใน 3 ลักษณะ

พึง = คำช่วยกริยาอื่น หมายความว่ายอมตาม แปลว่าควร เช่น พึงไปว่า ควรไป. หมายความว่าจำเป็น แปลว่าต้อง เช่น กิจที่สงฆ์จะพึงกระทำ ว่ากิจที่สงฆ์จะต้องทำ

ประสงค์ = ก. ต้องการ, อยากได้, มุ่งหมาย, มุ่ง

ลักษณะที่พึงประสงค์ = เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นลักษณะที่ต้องประสงค์หรือต้องการ

ดังนั้น ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน จึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่ต้องประสงค์หรือต้องการของผู้บริหารโรงเรียน

หนังสือ ทัศนาคินทร์ (2529) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนว่า ประกอบด้วยลักษณะ 2 ส่วน คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualifications) บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียน ควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนัก จะต้องอาศัยความอดทน ทั้งกายและใจอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น คุณสมบัติประการแรกที่ต้องคำนึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งสักเพียงไร แต่ถ้าสุขภาพไม่ดีความเก่งนั้นก็ทำเป็นประโยชน์อันใดไม่ ตามความเป็นจริงแล้วไม่ว่าจะเป็นงานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดีเป็นหลักประกันประการแรกในการงานนั้น ๆ ทั้งสิ้น

1.2 ความเฉลียวฉลาด (Intelligent) หากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาดก็ย่อมจะเป็นเครื่องเล่นของลูกน้อง ขาดความนับถือจากลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ก็คงทำด้วยความลำบาก

อย่างไรก็ตาม บางครั้งก็เป็นการยากที่จะดูว่าใครฉลาดหรือไม่ และความฉลาดอย่างเดียวกัน แต่ขาดหลักการหรือหลักวิชา ความฉลาดนั้นก็อาจจะไม่เป็นประโยชน์นัก มีการวิจัยหลายครั้ง que แสดงว่าคนเรานั้นอาจฉลาดขึ้นได้ด้วยการมีประสบการณ์มากขึ้น

1.3 มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่ งานครูใหญ่จะต้องเผชิญกับคนในลักษณะต่าง ๆ ทั้งครูและนักเรียน ถ้าครูใหญ่มีอารมณ์ไม่มั่นคงก็ต้องบริหารงานด้วยอารมณ์มากกว่าด้วยหลักการและเหตุผล トラบใดที่ครูใหญ่บริหารด้วยอารมณ์ トラบนั้นความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับผู้ที่บังคับบัญชา ก็จะเป็นด้วยดีได้ยาก ผลก็คือความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน

1.4 มีความประพฤติกติ มีคุณธรรมสูง คุณสมบัติข้อนี้เป็นของจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้เป็นครูอยู่แล้ว ครูใหญ่เป็นผู้นำไม่เฉพาะแต่ในโรงเรียน แต่ยังเป็นผู้นำในชุมชนอีกด้วย จึงต้องเป็นผู้นำที่มีความประพฤติดีสมกับเป็นผู้ที่จะดำเนินการให้การศึกษาแก่บุคคลในชุมชนนั้น ๆ

1.5 ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูด ครูใหญ่จะต้องสามารถพูดให้คนอื่นเข้าใจความคิดของตนเองได้โดยไม่คลาดเคลื่อนจากที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่หย่อนในคุณลักษณะเรื่องศิลปะในการพูดย่อมจะได้รับความเลื่อมใสจากสังคมน้อยกว่าที่ควร

1.6 คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ ความสามารถในการทำงาน ลักษณะผู้นำ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

2. คุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualifications) ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ดังนั้นนอกเหนือไปจากคุณสมบัติในด้านความเป็นผู้นำแล้ว ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับผู้เป็นครูใหญ่อีกด้วย คุณสมบัติทางวิชาการของผู้เป็นครูใหญ่มีดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ

2.1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าครูใหญ่จะต้องรู้ดีหมดทุกวิชาบรรดามีในโรงเรียน แต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้นเพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครูจะได้กระทำโดยไม่ผิดพลาด

2.1.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมหรือมัธยม วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา (รวมทั้งจิตวิทยาวัยรุ่น) หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

สิ่งที่ครูใหญ่ควรจะได้เรียนรู้ก่อนการปฏิบัติงาน หรือจะสร้างขึ้นในระหว่างทำงานก็คือความสามารถที่จะใช้หลักจิตวิทยาในการปกครองและการบริหารงาน การรู้จักใช้ขบวนการหมู่พวก (group process) รู้จักการที่จะดำเนินงานกับการก่อความไม่สงบของนักเรียน การป้องกันและปราบปรามยาเสพติดในโรงเรียนและในชุมชน การจัดโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลางของชุมชน

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับการศึกษาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร

ในด้านประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมากในการเป็นครูใหญ่ การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อย ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น และจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น

อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเดียวย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์ ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ในปัจจุบันก็เป็นที่ยืนยันได้ว่า เราได้เห็นความสำคัญของการบริหาร จึงได้มีการให้การศึกษาวรรณวิชาการบริหารแก่ผู้ที่จะออกไปเป็นครูใหญ่ในอนาคตอีกด้วย

2.3 การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service education)

เราทราบกันดีอยู่แล้วว่า วิชาการและเทคนิคในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมออย่างไม่หยุดยั้ง จึงเป็นความจำเป็นสำหรับครูใหญ่ที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษายุคใหม่อย่างไม่หยุดยั้งเช่นเดียวกัน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ครูใหญ่อาจจะกระทำเพื่อให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น

2.3.1 การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ

2.3.2 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน (ในสหรัฐอเมริกาสมาคมครูใหญ่โรงเรียนมัธยม สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมซึ่งทำให้การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารเป็นไปได้โดยสะดวก)

2.3.3 การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา

2.3.4 การไปดูโรงเรียนอื่น แต่ละโรงเรียนอาจมีจุดเด่นคนละอย่างพอที่จะนำมาใช้ได้

2.3.5 การเขียนบทความ ในการเขียนบทความทำให้ต้องค้นคว้าอ่านหนังสือมากยิ่งขึ้น เป็นเครื่องมืออันดีที่จะทำให้ครูใหญ่ได้ทั้งอ่านและเขียน แสดงความคิดเห็นออกมาเป็นตัวอักษร

สมบูรณ์ พรรณานพ (2521) มีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร คล้ายคลึงกับ พันัส หันนาคินทร์ มาก กล่าวคือ

คุณสมบัติส่วนตัว

คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

1. สุขภาพดี
2. สติปัญญาสูง มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี
3. อารมณ์มั่นคง มีความหนักแน่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับความเป็น

ผู้ใหญ่

4. ความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการพูด และการสื่อความคิด

คือ ความสามารถในการพูดและการอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย

6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ความรู้จักเกรงใจคนอื่น ฯลฯ ที่จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและเลื่อมใส

คุณสมบัติทางอาชีพ

คุณสมบัติทางอาชีพ (Professional Qualifications) นี้ หมายถึงคุณสมบัติทางวิชาการ และความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่
 - 1) การศึกษาวิชาการทั่วไป (General education)
 - 2) การศึกษาทางด้านวิชาชีพ (Professional education)
 - 3) การศึกษาให้เกิดความรอบรู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่ตนสนใจ
- จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความรู้อันเรียกว่า "องค์สาม"

(Triology)

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เช่นผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ในประเทศไทยนั้น กำหนดว่าจะต้องมีประสบการณ์ในการ

สอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 รอบปี และจะต้องผ่านการฝึกอบรมวิชาการบริหารสำหรับผู้ที่จะเป็นครูใหญ่อีกด้วย

3. การศึกษาหาความรู้ในระหว่างทำงาน (In-service education)

หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความสนใจและความพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เช่น

- 1) การอ่านนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- 2) การเข้าประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียน
- 3) การเข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- 4) การเข้ารับการอบรมทางวิชาการ
- 5) การไปเยี่ยมชมกิจการของโรงเรียนอื่น
- 6) การเขียนบทความ และการวิจัยค้นคว้า

สรุป ได้ว่าทุกท่านที่กล่าวมาแล้ว มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องมีความรู้ อันประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหารจัดการตัดสินใจเป็นไปด้วยดี กับความรู้ทางวิชาชีพซึ่งจะต้องใช้การปฏิบัติโดยตรง นอกจากความรู้แล้วยังเน้นในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน และการฝึกฝนอบรมศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อีกด้วย

วิจิตร วรตบางกูร (2523) มีความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่านอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้วยังต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำที่ดีด้วย และกล่าวต่อไปอีกว่าผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหา และงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎี และปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหาร จะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหาร ต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้งในหน่วยงานและในที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำ มากขึ้น

จากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิสิตปริญญาโท สาขา วิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2528 ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิกการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ควรจะเป็นผู้มีวุฒิกการศึกษาสูงพอสมควร อย่างน้อยที่สุดควรมีวุฒิปริญญาตรี เพราะค่านิยมสังคมไทยยังถือว่า วุฒิกการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ

2. ความรู้ทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ มีความรู้และทักษะในหน้าที่อย่าง กว้างขวาง เช่น

ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ทักษะทางคตินิยม ทักษะในทาง มนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับ อาคารสถานที่ ธุรการและการเงิน และการบริหารกิจการนักเรียน

ค. ความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการ ศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลและอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล

คุณสมบัติ 5 ประการของผู้บริหารโรงเรียน

สมบูรณ์ พรรณานพ (2521) ได้จำแนกคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนออกเป็น 5 ประการ ได้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ความเป็นผู้นำย่อหมายถึงการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซึ่งอาจพูดสั้น ๆ ว่า "ความเป็นผู้นำ คือความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) ให้เกิดประโยชน์ในทางบริหารงาน

คุณสมบัติที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ย่อมจำแนกออกเป็น ข้อย่อย หรือคุณลักษณะต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) ความมีชีวิตชีวา กระตือร้น แจ่มใส เร่งร่า ทรหดอดทน (Vitality and Endurance)
- 2) ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด ทันเหตุการณ์ (Decisiveness)
- 3) ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness)
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 5) ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบดี สติปัญญาเฉลียวแหลม (Wisdom and Intelligence)
- 6) ความขยันขันแข็ง (Diligence)
- 7) ความเสียสละ (Sacrifice)
- 8) บุคลิกภาพ การแต่งกาย หน้าตาท่าทาง (Appearance) และรูปร่างสง่าผ่าเผย น่าเกรงขาม น่าศรัทธาและน่าเคารพ
- 9) น้ำใจนักประชาธิปไตย (Democratic minded)

2. ความรอบรู้ทางวิชาการ (Knowledge and Experience) การพิจารณาเกี่ยวกับความรอบรู้ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งออกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

1) ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น

1. ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์ (Liberal Education)
2. ความรู้ในทางวิชาชีพ (Professional Education)
3. ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2) ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระดับทางการศึกษาและระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะเรายอมรับกันว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้นมากกว่า

3. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เนื่องด้วยงานอันเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น เป็นงานทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน จำเป็นจะต้องติดต่อกับบุคคลต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ เช่น

(1) ใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

(2) การวางตนให้สม่ำเสมอ หรือมีความเสมอต้นเสมอปลายในทุก ๆ กรณี

(3) รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่นในโอกาสอันเหมาะสม และรู้จักแสดงการยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ ไม่ใช่การยกย่องชมเชยผู้อื่นในลักษณะที่เป็นเพียงมารยาทสังคมอย่างหนึ่งเท่านั้น

(4) รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นของเขาออกมาอย่างเต็มที่

(5) ความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และสถานการณ์ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

(6) เป็นบุคคลที่เปิดเผยมุตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย และรู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตน

(7) ความเป็นมิตรกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้มีเสน่ห์ดึงดูดใจของคนทั่วไปที่ได้พบปะสนทนาด้วย มีความสามารถในการวางตัวอย่างเป็นกันเอง แต่ไม่ทำให้ผลประโยชน์ของส่วนรวมลดน้อยถอยลง

4. คุณธรรม (Virtue) อันสูงส่ง คุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ก็คือเครื่องยึดเหนี่ยวทางใจในการบริหารนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ความยุติธรรม
- (2) ความซื่อสัตย์สุจริต
- (3) ความจงรักภักดี
- (4) การประพฤติอยู่ในศีลธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม

ฯลฯ

5. สุขภาพดีและร่างกายแข็งแรง ผู้บริหารโรงเรียนควรจะ

- (1) มีสุขภาพทางด้านร่างกาย (Physical Health) ที่ดีและแข็งแรง
- (2) มีสุขภาพจิต (Mental Health) ที่ดีและเหมาะสม

มาตรฐานกำหนดตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) เป็นองค์กรการบริหารบุคคลากรของข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามความในมาตรา 6 ถึงมาตรา 22 ส่วนเรื่องการกำหนดตำแหน่งและให้เงินเดือนนั้นได้กำหนดไว้ในมาตรา 30 ถึงมาตรา 35

มาตรา 30 เป็นเรื่องของการกำหนดตำแหน่งครูผู้สอน ผู้บริหาร และผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา

มาตรา 32 ได้กำหนดให้ ก.ค. จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูทุกตำแหน่ง

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงชื่อตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ที่ต้องการ และด้านการให้รับเงินเดือน

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ก็ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง ครูใหญ่

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพ ของงานค่อนข้างสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ และวิธีดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำ ระเบียบวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน จัดคู่มือประกอบการ เรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ การศึกษา ควบคุม ดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียน เอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุม ดูแลปกครอง มอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามแก้ปัญหาและนิเทศก์ ครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ดูแล สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดให้มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและมีการประเมิน ผลงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาและพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรมวิชา สัมฤทธิ์ หรือวิชาอื่นในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชน ซึ่ง

คุณภาพของการสอนการอบรมเทียบได้ไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอนและการอบรมของผู้ดำรง
ตำแหน่งอาจารย์ 1 อีกด้วย

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1. ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาระดับสูงหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและเป็นข้าราชการครูดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี
4. มีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ดี
6. มีความรู้ ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารการศึกษา

ชื่อตำแหน่ง อาจารย์ใหญ่

หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณ และคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ และวิธีการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุม ดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และฝึกอบรมจัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำ เพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบควบคุม ดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษาแก้ปัญหา และนิเทศก์ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ควบคุมสวัสดิภาพ ความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่อื่น ติดต่อประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น วิเคราะห์วิจัย และประเมินผล รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้ และเผยแพร่และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชน ซึ่งคุณภาพของการสอน การอบรมเทียบได้ไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอนและการอบรมของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ที่ 2 อีกด้วย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ตาม ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ทางการศึกษา หรือทางอื่น ๆ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู

1.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.4 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 6

1.5 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.

กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพ

การเรียนการสอน

3. มีความรู้ ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในด้านวางแผน กระบวนการ กลุ่ม และการติดต่อ สื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี

4. มีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการ ปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่าง สถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

ชื่อตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต
หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วางแผนปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแล และติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการแนะแนวห้องสมุด และสื่อทางการศึกษา ให้ใช้ได้สถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียนและเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชาครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน คุุดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้ เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถาน

ศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะทำปฏิบัติการสอนและอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งหรือหลายวิชาแก่นักเรียน นักศึกษา หรือประชาชน ซึ่งคุณภาพของการสอน การอบรมเทียบได้ไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอนและการอบรมของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 อีกด้วย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและเป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

1.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปีให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโทหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษาหรือทางอื่น ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

1.2 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

1.3 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

2. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้มีผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผน และโครงการกระบวนกรกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการ
4. มีความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
5. มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ
6. มีความรู้ ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศเพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารการศึกษา

ตามคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้วางหลักเกณฑ์ให้ถือปฏิบัติไว้หลายแนวทาง โดยคำนึงถึงภูมิหลังของบุคคลที่จะได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ แยกออกในส่วนที่สำคัญได้ดังนี้

1. ระดับการศึกษาหรือวุฒิ วุฒิต่างการศึกษา เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในแง่ของความรู้ วุฒิต่างการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาสูง ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ (2521) ให้ข้อสังเกตไว้ดังนี้

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระบบการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ได้รับปริญญาเอกไม่ว่ามาจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอ ในการกระทำจะพูดจะเสนอความคิดเห็นมักจะได้รับพิจารณาใจใส่จากทุกฝ่าย

ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษาจะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ความสามารถแก่สังคมและบุคคลภายนอก แม้ว่าวุฒิทางการศึกษาจะมีได้เป็นเครื่องประกันความสามารถของผู้บริหาร แต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการศึกษิตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และได้ผ่านการทดสอบความสามารถขั้นหนึ่งแล้ว

2. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลา ความคิดริเริ่ม และการปฏิบัติจนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อผลประโยชน์ต่อการบริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหารงาน ช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ความรู้และประสบการณ์จึงมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหาร จากการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่ดีหรือลักษณะของหัวหน้างานก็ตีพบว่า ลักษณะในด้านความรู้และประสบการณ์จะมีอยู่ด้วยเสมอ ไททัส (Titus, 1950) มีความเห็นว่า "หัวหน้างานควรจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาอบรมมาดี มีประสบการณ์มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ที่เคยถูกปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้างานแบบต่าง ๆ มาแล้ว"

3. การฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษา การฝึกอบรมเป็นการฝึกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบันนี้มีการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในภาคเอกชนหรือภาครัฐบาล แม้ว่าการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาก็ยังต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

กรมสามัญศึกษา (2531) ได้กำหนดแบบประเมินบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้ารับการศึกษา
เตรียมผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาเพื่อประเมินความรู้ ความสามารถ และความ
เหมาะสม ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถทั่วไป
2. ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ
3. ความรู้ความสามารถด้านธุรการ
4. ความรู้ความสามารถด้านปกครอง
5. ความรู้ความสามารถด้านการบริการ

นอกจากนี้ยังได้กำหนดรายละเอียดของความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารฯ โดยหลักสูตร
"เตรียมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง" รุ่นที่ 1, 2, 3 สังกัดกรมสามัญศึกษา ไว้ถึง 44 เรื่อง
ดังนี้

1. ความรู้เรื่องแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534)
2. ความรู้เรื่องแผนการพัฒนาศึกษา ศาสนา ศิลป และวัฒนธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534)
3. การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
4. บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
5. วิเคราะห์การตอบสนองและการกำหนดนโยบายทางการศึกษา
6. การจัดการ การแต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาและ

กระบวนการบริหาร

7. การพัฒนาองค์การ
8. การพัฒนาทีมงาน
9. ภาวะผู้นำ
10. การพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงาน
11. การตัดสินใจสั่งการ

12. มนุษย์สัมพันธ์
13. เทคนิคการประชุม
14. การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
15. ขวัญและกำลังใจ
16. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับผู้บริหารเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา
17. การนำผลงานวิจัยมาใช้ในสถานศึกษา
18. การติดตามและประเมินผล
19. กฎหมาย ระเบียบ และคำสั่งที่ผู้บริหารควรทราบ
20. วินัยและการเสริมสร้างวินัย
21. การสืบสวน สอบสวน อุตธรณ์ และร้องทุกข์
22. ฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการสืบสวนสอบสวน
23. การสื่อความหมาย
24. การพัฒนาวินัยและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครู
25. ระบบข้อมูลและการวางแผน
26. การบริหารงานบุคคล
27. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
28. การวิเคราะห์บทบาท
29. การขจัดความขัดแย้ง
30. การบริหารงานงบประมาณ
31. การบริหารงานธุรการ
32. การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน
33. การบริหารงานการเงินและบัญชี
34. การบริหารงานพัสดุ
35. การบริหารงานสวัสดิการ
36. การแก้ไขพฤติกรรมใช้ระเบียบวินัยของนักเรียน
37. การบริหารงานวิชาการ

38. การบริหารงานด้านการประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนวัดผลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

39. การชักจูงให้ริเริ่มงานและนิเทศภายในสถานศึกษา
40. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
41. วิเคราะห์กรณีปัญหาด้านการบริหาร การใช้หลักสูตรในโรงเรียนมัธยมศึกษา
42. การพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร
43. การพัฒนาค่านิยมให้สอดคล้องกับสังคมไทย
44. การใช้หลักธรรมเพื่อบริหารงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) ได้กล่าวถึง เรื่องความรู้และประสบการณ์สำหรับผู้บริหารในการเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการคือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical skill) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่าน หรือการร่วมอภิปรายสนทนา

หน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องจะสามารถวัดได้จากการที่ผู้บริหารสามารถตัดสินใจต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานข้างเคียงได้อย่างราบรื่น

ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์

ด้วยเหตุที่ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ดังนั้นการศึกษาลักษณะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารการศึกษา โดยไม่สามารถแยกออกจากกันได้

เพื่อที่จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะอย่างไร จึงจะช่วยให้
นักบริหารการศึกษาได้พัฒนาตนเองได้ สโตกคิล (Stogdill, 1974) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการ
ศึกษาด้านการเป็นผู้นำได้ค้นคว้าและวิเคราะห์งานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเป็นผู้นำมากกว่า
หนึ่งร้อยเรื่องเป็นเวลาหลายปี ในระยะหลังได้เขียนหนังสือชื่อ Handbook of Leadership:
A Survey of Theory and Research ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิเคราะห์ และวิจัยเกี่ยวกับ
การเป็นผู้นำ ผลสรุปที่สำคัญดังนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของ
สมาชิกของกลุ่ม คือ

- 1) สติปัญญา
- 2) การศึกษาเล่าเรียน
- 3) ความรับผิดชอบ
- 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 5) สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม

ผลสรุปตามข้อ 1 นี้เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ

2. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจะมีลักษณะดังต่อไปนี้ มากกว่าส่วนเฉลี่ยของ
สมาชิกของกลุ่มคือ

- (1) รู้จักการเข้าสมาคม
- (2) มีความคิดริเริ่ม
- (3) มีความเพียรพยายาม
- (4) รู้จักวิธีที่จะดำเนินงานให้สำเร็จ
- (5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- (6) ตื่นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
- (7) มีความร่วมมือ
- (8) เป็นที่นิยมของปวงชน
- (9) มีความสามารถในการปรับตัว

(10) มีความสามารถในการพูด

สรุปผลข้อ 2 นี้เป็นข้อสรุปที่สนับสนุนโดยงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำคือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของ
 ปวงชน ความสามารถในการเข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอาเวค
 (อารมณ์) ข้น การมีความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประเภทคือ

(1) ความสามารถ มีความหมายรวมถึงสติปัญญาความกระตือรือร้น ความ
 สามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

(2) ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้ และกีฬา

(3) ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม
 ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

(4) สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

(5) สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตามจุดประสงค์
 ที่ต้องการจะบรรลุถึง

นอกจากผลของการวิจัยดังกล่าวนี้แล้ว สแตตท์ (Stadt, 1978) ยังได้เขียนไว้ใน
 หนังสือ Managing Career Education Programs โดยสรุปว่า ลักษณะของผู้นำที่ดีมีดังนี้

1. ดำเนินถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
3. มีความกล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ
6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ

8. มีมนุษยสัมพันธ์ หรือสัมพันธ์ภาพระหว่างมนุษย์ที่ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและสุขภาพดี
11. มีสติปัญญาดี
12. มีความสามารถในการจัดรูปร่าง
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

จากการสรุปรงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของ Stogdill ทั้งในปี ค.ศ. 1948 และ 1970 (พ.ศ. 2491 และ 2513) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าลักษณะของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง เป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานภาพทางสังคมดี
3. สติปัญญา ต้องผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายกับการพูด
4. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ (เอาเวค) ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงานเป็นสำคัญ
6. ลักษณะทางสังคม ต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในสังคม

บาร์นาร์ด (Bernard, 1962) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมบัติพิเศษซึ่งจะขาดมิได้ 5 ประการคือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความร่าเริงแจ่มใส ความตื่นตัว คล่องแคล่วว่องไว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นาน ๆ

มีความอดทนไม่ท้อแท้

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่ทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับคำตำหนิโดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น ไม่ท้อถอยในการปฏิบัติหน้าที่
5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) หมายถึง ความเฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้เสนอความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทยจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
11. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ

12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและขยันชม
20. ไม่คร่ำครวญหรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่วิเลสเปลี่ยนใจง่าย
24. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
25. ละเว้นจากการประพฤติดีชั่ว ซึ่งจะก่อให้เกิดสิ่งควมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
26. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคงแน่นอน
27. รู้จักถนอมน้ำใจคน
28. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารนั้น วไลรัตน์ หนูสวัสดิ์ (2523)

ได้กล่าวไว้ว่า

อุปนิสัย ลักษณะท่าทางส่วนตัวนั้นจะไม่สามารถแยกไปอย่างเด็ดขาดจากนักบริหารได้ เราต้องยอมรับว่าบางครั้งการบริหารนั้นเป็นพรสวรรค์ส่วนตัวเหมือนกัน เราจะเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาไม่ได้ถ้าไม่อยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างนั้น ครูใหญ่ที่ดีควรจะเป็นดังนี้ คือ

1. ฉลาด (Intelligence) คือควรฉลาดมากกว่าคนอื่น (Above average) หรืออย่างน้อยก็ฉลาดเท่ากับกลุ่มของเพื่อนร่วมงาน

2. สุขภาพดี (Good Health) ต้องเป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ (need to be sound in body and mind) เพราะงานของครูใหญ่นั้นหนักและเครียด
3. เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นคนมีสังคมดี (Sociability) เข้าสังคมได้ ร่าเริง มีความเป็นมิตร
5. ต้องเป็นคนรอบคอบพิจารณา (Consideration) รู้จักแก้ปัญหา รู้จักดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ต้องเป็นคนที่มิใช่ใจรักงานและศรัทธาในอาชีพของตน (Professionalism minded) ความรู้สึกที่ต่องานของตน ต่อนักเรียน ครู และผู้บริหารอื่น ๆ
7. ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง (Morally strong) มีความซื่อสัตย์และรักษาคุณค่าที่ยึดในสังคมนั้น (Dominant value in community)

เครทอน (Kreitton, 1960) มีความเห็นทำนองเดียวกันกับ บาร์นาร์ด แต่แยกแยะคุณลักษณะผู้นำละเอียดมากขึ้นโดยเห็นว่า ลักษณะผู้นำที่ดีต้องประกอบด้วยบัญญัติ 21 ประการ คือ

1. ต้องมีความรู้ดี
2. มีลักษณะจูงใจผู้พบเห็น
3. มีใจเสียกเห็นเมื่อประสบปัญหา
4. นอบน้อม
5. ตัดสินปัญหาทันที่
6. เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง
7. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้
8. มีความกล้าหาญ
9. เป็นผู้ร่าเริงมองโลกในแง่ดี
10. เตรียมใจที่จะรับงานหนัก
11. มีอารมณ์มั่นคง

12. มีเมตตาจิต
13. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
14. เสมอต้นเสมอปลาย
15. สามารถคุมการประชุมและแนะนำความคิด
16. รักงานที่ทำ
17. ไม่หมกมัวลังใจง่าย ๆ
18. มีความสามารถทำงานได้ดีมากกว่าหนึ่งสิ่ง
19. มีพลังแห่งความคิดคำนึง
20. ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา
21. ต้องมีศีลธรรม

เลสเตอร์ อาร์ บิตเตอร์ (Lester R. Bitter) (อ้างใน หวน ฟินฮันท์, 2528) ได้แยกอักษรแต่ละตัวของคำว่า "LEADERSHIP" มาเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี จึงได้ลักษณะของผู้นำ 10 ข้อด้วยกันดังต่อไปนี้

1. Learning คือ การเรียนรู้
2. Earnestness คือ ความตั้งใจจริง
3. Attempt คือ ความพยายาม
4. Diligence คือ ความขยันขันแข็ง
5. Enthusiasm คือ ความกระตือรือร้น
6. Responsibility คือ ความรับผิดชอบ
7. Self-Confidence คือ ความเชื่อถือในตนเอง
8. Honesty คือ ความซื่อสัตย์
9. Intelligence คือ ปฏิภาณ
10. Personality คือ บุคลิกลักษณะ

จะเห็นได้ว่าตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 10 ข้อ มาสะกดกันจะได้คำว่า "LEADERSHIP" คือ ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำนั่นเอง และถ้าหากผู้นำมีคุณลักษณะ 10 ข้อนี้ ก็จะเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณลักษณะทั้ง 10 ข้อนี้ก็จะเป็นผู้บริหารที่ดีเช่นกัน



ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โยธิน จารภูมิ (2526) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่งลักษณะเป็น 2 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติด้านการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุดจะขาดมิได้อยู่ 4 ประการ คือ

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีเหตุผล
4. มีความรับผิดชอบสูง

คุณสมบัติด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาก 4 ประการ คือ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย
2. ต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
3. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. ต้องเป็นผู้สั่งและผู้อำนวยความสะดวกที่ดี

วิชัย เวียงสงค์ (2527) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แตกต่างกัน โดยกลุ่มครูมีความต้องการอยู่ในระดับสูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร ทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพ
3. เมื่อจัดอันดับความต้องการของกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูที่อยู่ในเกณฑ์ต้องการมากที่สุดแต่ละด้าน 3 อันดับ เรียงตามอันดับความสำคัญ ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่

- 3.1.1 ความยุติธรรม
- 3.1.2 ความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละต่องานหน้าที่และส่วนรวม
- 3.1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่

- 3.2.1 มีความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ

เป็นอย่างดี

วัณณะ สังวาลย์ (2531) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่า สิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุดคือ

ด้านความรู้

1. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และพัสดุงานสารบรรณ และบริหารงานวิชาการอย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้อุบายให้เหมาะสมกับงาน และรู้จักบำรุงขวัญและกำลังใจรวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างเหมาะสม

ด้านบุคลิกภาพ

1. ผู้บริหารควรรู้จักวางตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี
2. ควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้อำนาจ หรือคำพูดที่สุภาพกับบุคคลทุกระดับชั้น
3. ผู้บริหารควรเก็บและควบคุมอารมณ์โกรธ หรือความไม่พอใจของตนได้
4. ผู้บริหารควรเป็นผู้แต่งกายดี สุภาพเรียบร้อย และเหมาะสมกับสภาพของตน

ด้านการเป็นผู้นำ

1. ควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ปรากฏด้วยความจริงใจ
2. เป็นผู้ที่มีความตั้งใจ กล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการ

บริหารงาน

3. เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหว และปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ทาง

การศึกษา

4. สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่
5. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม
6. สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้า
7. กระจายงานในความรับผิดชอบให้ผู้อื่นตามความสามารถของแต่ละบุคคล

สมเกียรติ เจริญฉิม (2532) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นร่วมกัน เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อยู่ในเกณฑ์ เห็นด้วย

2. ผู้บริหาร และอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.27$)

มากกว่าอาจารย์ ($\bar{x} = 4.14$) ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สรุปได้ดังนี้

1. ในด้านคุณลักษณะ
 - 1.1 ต้องมีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ
 - 1.2 ไม่ควรยึดมั่นในความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ
 - 1.3 ต้องเป็นนักต่อสู้กับปัญหา
 - 1.4 สนใจความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
 - 1.5 แต่งกายเหมาะสม
 - 1.6 เก็บความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจได้
 - 1.7 หลีกเลี่ยงการตำหนิบุคคลที่พึงประพฤตินิดในที่เปิดเผย
2. ด้านคุณสมบัติ
 - 2.1 มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - 2.2 มีความรู้ในเรื่องการวางแผนการศึกษา
 - 2.3 มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ
 - 2.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องบริหารการเงิน สุจริต บริหารบุคคล
 - 2.5 มีความเข้าใจขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น
 - 2.6 มีความรู้ในนโยบายการศึกษาทุกระดับ
 - 2.7 ผ่านการอบรมเตรียมผู้บริหารมาก่อน
3. ด้านความสามารถ
 - 3.1 ให้ความร่วมมือต่อกิจกรรมส่วนรวมและสังคม
 - 3.2 พิจารณาความดีความชอบด้วยคุณธรรม
 - 3.3 สามารถใช้ภาษาเขียน ภาษาพูดได้ดี
 - 3.4 สามารถฝึกคนให้รู้จักทำงานเป็นทีม และใช้คนให้เหมาะสม
 - 3.5 ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.6 นำการประชาสัมพันธ์มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

3.7 มีการตัดสินใจดี

เอคมอนสัน และคณะ (Edmonson and Others, 1953) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และได้สรุปว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรมี
ลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มและมองการณ์ไกล
3. มีความสามารถในการบริหาร
4. มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น
5. มีความสนใจบุคคลอื่น
6. มีความเป็นนักวิชาการ
7. มีความรู้ในวิชาชีพ
8. มีอุดมการณ์ในวิชาชีพและปฏิบัติงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย