

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา
ในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 6 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหนังสือ ตำรา ตลอดจนงานวิจัยพบว่า การวิจัย
นี้เกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ความเป็นมาเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษาในประเทศไทย
4. นโยบายของรัฐบาลในการขยายโอกาสทางการศึกษา
5. การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา
ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
6. รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียน และการให้บริการการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย (สมบูรณ์, 2521 : 244) โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงผู้บริหารการศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ บุคคลเหล่านี้มีอำนาจในการควบคุมดูแล สั่งการ และกำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของประเทศ ส่งเสริมการดำเนินงานตามแบบแผนของโรงเรียน สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของครูและนักเรียน รับผิดชอบต่อการศึกษาของเยาวชน และร่วมกันพัฒนาชุมชนและประเทศชาติด้วย

บันลือ พฤษะวัน (2525 : 150) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนดังนี้ ผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นบุคคลสำคัญที่เป็นผู้กำช้ชะตาของโรงเรียนไว้ว่าจะเจริญก้าวหน้ามากน้อยหรือเสื่อมโทรมเพียงใด ตำแหน่งผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงจำเป็นต้องเลือกเฟ้นให้ได้บุคคลที่มีความสามารถที่จะนำครูทำงาน อำนวยการให้งานด้านการเรียนการสอนให้ได้ผลเป็นอย่างดีแก่เด็ก

ส่วน ภิญญู สาทร (2516 : 171) ได้เน้นถึงความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนว่า โรงเรียนเป็นระบบสังคมระบบหนึ่ง อาคารเรียน หลักสูตร แบบเรียน อุปกรณ์ในการเรียนการสอนจะดีเพียงใดก็ตาม จะไร้ความหมาย ถ้าหากคนใช้สิ่งเหล่านี้ไม่มีความสามารถพอ ไม่มีความตั้งใจหรือพอใจจะใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมความว่า ความเจริญในวงการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหาร

চারং বীর্ষী (2516 : 51-52) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่เปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนส่งเสริมความก้าวหน้า การเรียนการสอน เพื่อให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียนตั้งแต่งานสูงมาจนถึงงานต่ำสุด เป็นผู้ที่ควรรีให้กำลังใจและส่งเสริมผู้ที่ทำงานดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วย และเป็นผู้คอยประสานงานของโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย

สมาน แสงมะลิ (2513 : 5) มีความเห็นว่าครูใหญ่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดในเรื่องการบริหารการศึกษา เพราะครูใหญ่เป็นหัวหน้าหน่วยบริหารที่เล็กที่สุดในการศึกษานโยบายต่าง ๆ หลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษาหรือวิธีสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับครูใหญ่ทั้งสิ้น ถ้าครูใหญ่ไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินนโยบายไปให้ถูกต้องแล้วนโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ทางราชการต้องการ จึงถือว่าครูใหญ่เป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นผู้นำบุคลากรในโรงเรียนให้ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา "ด้านวิชาการ"

คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญมาก ในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารประกอบภารกิจหน้าที่ได้สำเร็จและเป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นมาก่อน คุณสมบัติของผู้บริหารในที่นี้ หมายถึง คุณสมบัติส่วนตัวอันได้แก่ สุขภาพ คุณธรรม และคุณสมบัติด้านอาชีพ ระดับการศึกษาและวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็น และประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสามารถนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ (Good, 1978 : 440)

เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความรู้ และรู้ในสาขาวิชาชีพของตนเป็นสำคัญ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารการศึกษาในแง่ของความรู้ คือ วุฒิทางการศึกษา ซึ่งจะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของผู้นั้น ๆ สังคมทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษาหรือวุฒิทางการศึกษาสูง ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2521 : 11) ให้ข้อสังเกตว่า ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจะมาจากสาขาใดประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรอรับอยู่เสมอ ในการกระทำ การพูด การเสนอความคิดเห็นก็มักได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

ดำรง มัชฌมพันธ์ และพิชญ ชัชวาลย์ปรีชา (2513 : 52) กล่าวว่า ครูใหญ่ที่เป็นผู้มีความรู้ดีนั้น ย่อมเป็นผู้ที่สามารถปกครอง และบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้

พนัส หันนาคินทร์ (2528 : 72-74) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน เกี่ยวกับคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) หมายถึง คุณสมบัติทางวิชาการและความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็นต่อการบริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ในทางวิชาการศึกษาทั่วไป (General Education) และความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารโรงเรียน หลักการจัดและการให้การศึกษา เช่น หลักการศึกษาและการวัดผลระดับต่าง ๆ จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว หลักการบริหารโรงเรียน การนิเทศการศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลนั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญา และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร ประสบการณ์ก็มีความสำคัญมากเช่นกัน ประสบการณ์จะช่วยให้ครูใหญ่เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การที่ได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นมาก่อน งานประจำหรืองานปกครองต้องการเวลาสำหรับทำความเข้าใจสิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อย

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service-education) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งที่ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการเทคโนโลยีทางการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง มีกิจกรรมหลายอย่างที่จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นพหุสูตร ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบัน เช่น

1. การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
2. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน
3. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
4. การไปดูโรงเรียนอื่น แต่ละโรงเรียนอาจจะมีจุดเด่นคนละอย่าง ที่พอจะนำมาใช้ได้
5. การเขียนบทความ เพราะจะช่วยให้ครูใหญ่ได้มีโอกาสอ่านหนังสือมากขึ้น

วิจิตร วรตบางกูร (2523 : 79-80) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์มาก่อน (Background and Experience) จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะผู้บริหารสามารถคาดการณ์เห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่าผู้บริหาร จะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงานในหน้าที่ และรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) จะช่วยให้ผู้บริหาร ดำเนินงานไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การใช้ภาษาที่ถูกต้องก็จะลดการเข้าใจผิดต่าง ๆ ได้มาก

4. มีความจำดี (Memory Ability) สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อและลักษณะ ของงานของผู้ร่วมงานได้ดี ผู้บริหารที่สามารถในการจดจำ จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เชื่อมั่น และภูมิใจในการทำงานมากขึ้น

อภิธรรมย์ ณ นคร(2521 : 13-14) ได้กล่าวว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัย ผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทางด้านวิชาชีพ ดังนี้

1. ต้องมีพื้นฐานทางการศึกษาพอสมควร
2. ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา
3. ต้องมีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
4. ต้องมีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร ในการเตรียมตัวผู้บริหารเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร คือ การทำงานที่ เกี่ยวกับด้านทักษะ เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ การตรวจหนังสือ งานพิมพ์ การจัดสำนักงาน ฯลฯ ได้อย่างคล่องแคล่วหรือชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับทักษะนี้เป็นได้ด้วยการฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหาร โดยวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ในศาสตร์และ
วิชาการต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา
โดยการอ่านและติดตามข่าวอยู่เสมอ และการไปศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ
สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมความรู้ทางด้านนี้

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ ศึกษากุณิหัตถ์ของคนที่เราเกี่ยวข้อง ถิ่นกำเนิด
การศึกษาวิชาชีพ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ เพื่อผู้บริหารจะได้ทำงาน
ร่วมกับเขาได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ใช้มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ข้าราชการครูตามความในมาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523
เป็นเกณฑ์พิจารณาความรู้ความสามารถของบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และการพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารการศึกษา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน
ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานหรือให้คำแนะนำในการ
ปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถทางด้านการวางแผนกระบวนการ
กลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี
4. มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ
ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับ
การศึกษาแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ
และการขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา (พนัส, 2526 : 90-91)

สรุปได้ว่าคุณลักษณะทางด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ควรจะต้องประกอบไปด้วย

1. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้เหล่านี้จะได้อาจมาจากการศึกษาโดยตรงหรือจากการอ่าน และสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
2. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารการศึกษา ได้แก่ งานบริหารงานวิชาการ งานบริหารบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานความสัมพันธ์กับชุมชน งานบริหารอาคารสถานที่
3. ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ระยะเวลา ความริเริ่มและการปฏิบัติจนเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อต่อการบริหารงานจนปัจจุบัน ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา "ด้านบุคลิกภาพ"

บุคลิกภาพมีความสำคัญมากต่อผู้นำทางการศึกษา ทั้งนี้เพราะบุคลิกภาพเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถของบุคคล เป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการครองใจคนและผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2531 : 5) ได้ให้คำนิยามของคำว่าบุคลิกภาพไว้ว่าดังนี้
บุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน

ส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นได้ชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้า กิริยามารยาท การแต่งตัว วิชาการพูดจา การนั่ง การยืน ฯลฯ

ส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์
ประจำตัว ความใฝ่ฝัน ความปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ

ลักษณะต่าง ๆ ของบุคลิกภาพไม่สามารถแยกออกเป็นส่วน ๆ ออกจากกันโดยเด็ดขาด
ทุก ๆ ลักษณะของบุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน และมีผลกระทบต่อกันเป็นประจักษ์
บุคลิกภาพของมนุษย์ถูกหล่อหลอมและประสมประสานด้วย พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธี
ปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อมที่เป็นนามธรรมและวัตถุธรรม

จตุร บวรภักดี (2529 : 22-23) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง
ลักษณะอันจำเป็นเฉพาะแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด
ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 7) ได้กล่าวว่า บุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติภายนอก
ของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความนับถือ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน
บางคนเราเห็นก็เกิดความนับถือ ในขณะที่เราไม่ชอบบางคนตั้งแต่แรกที่พบเห็น อย่างไรก็ตาม
บุคลิกภาพนั้น เราอาจตัดแปลงได้โดยการแต่งกายให้เหมาะสม

ตามที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า "บุคลิกภาพ" ดังได้กล่าวมาข้างต้นนี้ จึงสรุป
ได้ว่า บุคลิกภาพ คือ คุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคลอันเป็นลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมา
ทางท่าทาง สติปัญญา อารมณ์ ความนึกคิด และสิ่งที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคลิกภาพของมนุษย์ คือ
พันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีปรับตัวของบุคคล และสิ่งแวดล้อม



บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพดีย่อมเป็นที่ดึงดูดใจให้ผู้อื่นเกิดความศรัทธาและยกย่องนับถือ และอยากที่จะเข้ามาร่วมทำงานด้วย ด้วยเหตุที่บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าว จึงได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารด้านบุคลิกภาพไว้ดังนี้

นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 195) กล่าวว่าบุคลิกภาพของผู้นำจะต้องมีความฉลาด มีวิจารณญาณดี อารมณ์หนักแน่น มีความยุติธรรม และมีความรับผิดชอบสูง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 219) กล่าวว่า การเป็นผู้นำ หรือ หัวหน้า หรือ ผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นจุดประทีปขององค์การ เป็นตัวแทนขององค์การ และจุดรวมพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา จึงเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

อภิธรรมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) มีความเห็นว่า ความเจริญของโรงเรียน ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทั้งด้านส่วนตัวดังนี้

1. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีบุคลิกภาพดี
3. มีความเฉลียวฉลาด
4. มีอารมณ์ขัน ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
5. มีศีลธรรมจรรยา
6. ซื่อสัตย์และมั่นคง
7. มีเหตุผล และมีความยุติธรรม

ประถม แสงสว่าง (2524 : 14-15) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
ที่ด้านบุคลิกภาพไว้ว่าดังนี้

1. มีใจกรุณา เห็นอกเห็นใจต่อครู และนักเรียน
2. มีมนุษยธรรม และใจเย็น
3. เป็นที่ไว้วางใจ เป็นที่เคารพนับถือและเป็นที่ยิ่งในความดี ความยุติธรรม

สามารถช่วยแก้ปัญหาได้

4. มีความมั่นคง คงเส้นคงวา
5. มีความจำดี
6. มีจินตนาการดี
7. มีร่างกายแข็งแรง

อรุณ รักธรรม (2527 : 199 - 202) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของ
ผู้บริหารไว้ดังนี้

1. มีความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์
ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. มีความริเริ่ม (Initiative) เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่
ต้องมีคำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น
3. มีความกล้าหาญ (Courage) เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบาก หรือ
ความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้เองจะต้องมีทั้ง กาย
วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการเป็นผู้นำได้
4. มีความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจ
ทันที กับเวลาที่ต้องการ เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

5. มีความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์อยู่กับผู้อื่นด้วยกิริยาวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อด้วยเกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณีและมารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อด้วย

6. มีความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด

7. มีท่าทาง (Bearing) เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการ และเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. มีความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย ความคิดและจิตใจ ที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างสมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

9. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. มีความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การขจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์ส่วนตัว คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น

11. มีความตื่นตัว (Alertness) คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดขาด ทำอะไรทำทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ

12. มีดุลยพินิจ (Judgment) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น แล้วสรุปเป็นข้อตกลงความเห็น หรือข้อตกลงใจอันเจ็บแสบแหลมได้

13. มีความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หึงหวั่น ไม่จองหอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. มีความเห็นอกเห็นใจ (Humonity) ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่และต่อรัฐนั่นเอง

16. การสังคม (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสมาคมเพื่อแกมมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. มีการบังคับตัวเอง (Self - Control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้ง 5 ได้แก่ รูป รส สีกลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

ผู้ดี สัตยมานะ (2521 : 38-39) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี ว่าจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมอยู่ในฐานะผู้นำคนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี ทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดว่ากล่าวอะไรก็มีผู้เชื่อถือ และให้การเคารพนับถือ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์อันอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

4. มีกำลังใจสูงในการทำงาน

5. มีประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี

7. สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี

8. มีสุขภาพอนามัยดี

9. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา

10. มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่ว ๆ ไปขององค์การ

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำได้ทันที่

12. มีความสามารถในการคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้นล่วงหน้า

และหาทางป้องกันมิให้ปัญหาหรือเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นได้

ประหยัด ศรีวิหะ และ ชาญชัย อาจिनสมาจาร (2527 : 72 - 75) ได้กล่าวว่า
ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

1. คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วย ความว่องไว ส่อง่า บุคลิกภาพมีเสน่ห์ แต่งตัวง่าย ๆ มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน อิริยาบถเป็นไปตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยสม่ำเสมอ และสุขภาพดี
2. คุณสมบัติทางสติปัญญา มีความสามารถในการแปลแผนให้ผู้อื่นได้ มีเจตคติชอบสืบสวน ตระหนักในบทบาทของตนเอง มีความสามารถในการก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล มีทักษะในการปฏิบัติงาน ฉลาด มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องเด็กและความเจริญงอกงามของเด็ก มีความรู้เกี่ยวกับปัญหาสังคม รู้จักจุดอ่อนของตนเอง เข้าใจทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการศึกษา มีความสามารถในการติดต่อสื่อความหมาย มีความสามารถในการวางแผนได้เป็นอย่างดีและเป็นระบบ เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความรู้กว้างขวาง
3. คุณสมบัติทางอารมณ์ ได้แก่ มีความสามารถเข้าใจในอารมณ์ของบุคคลอื่น แจ่มใส ร่าเริงและมีความสุข มีอารมณ์มั่นคง มีความอิสระจากการเผชิญหน้า ไม่ตื่นเต็นง่าย ไม่เสียใจ เมื่อประสบปัญหาและความผิดหวัง มีความคาดหวัง และมีแรงจูงใจสูง
4. คุณสมบัติทางส่วนบุคคล ได้แก่ มีสามัญสำนึก มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความเสียสละ เป็นคนตรงไปตรงมา มีความสุติธรรม ไม่คุยโอ้อวด เป็นคนเปิดเผย เป็นคนเชื่อถือได้ เคารพบุคลิกภาพของคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนแก้ปัญหาเก่ง อดทนต่อจุดอ่อนของคนอื่น
5. คุณสมบัติทางสังคม ได้แก่ ว่องไวและปรับตัวเข้ากับสังคมได้ หลีกเลียงการวิพากษ์วิจารณ์ที่ไม่จำเป็น ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่น เสียสละเพื่อความก้าวหน้าของสังคมมีความสุติธรรม และความเสมอภาค มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่เชื่อถือของทุกคน แก้ปัญหาให้คนอื่นได้ มีความซื่อสัตย์ รู้ปัญหาของผู้อื่น สนใจในกิจกรรมสังคม มีความอดทน เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีน้ำใจในการให้บริการต่อสังคม มีความจริงใจ เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคนอื่น อุทิศตนเพื่องานสังคม

6. คุณสมบัติทางศีลธรรม ได้แก่ มีความสามารถในการแยกแยะสิ่งที่ถูกและที่ผิด มีความเชื่อในค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีจริยธรรม คุณลักษณะดี มีอุดมการณ์สูง ควบคุมตนเองได้ ตระหนักในตนเองโดยผ่านทางบริการสังคม และเคารพตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 18) ได้กล่าวว่า ครูใหญ่ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียนและเป็นผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียน ครูใหญ่จึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน ดังนั้น ครูใหญ่จึงเสมือนกับต้องมีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการในโรงเรียน
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้มีอิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครูในการที่จะรักษาความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในโรงเรียน
4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารงานตามนโยบายให้บรรลุจุดหมายทั้งของโรงเรียนและของสมาชิกในโรงเรียน

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2527 : 42) ได้เสนอรูปแบบของผู้บริหารการพัฒนาไว้ว่า ข้าราชการที่จะเป็นผู้บริหารการพัฒนาที่ดั้นนั้น ควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เกียจคร้าน
2. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ทางวิชาการ โดยพยายามประยุกต์ความรู้ทางเทคนิคให้สามารถนำมาใช้กับสังคมไทยได้
3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต้องมุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก
4. ต้องมุ่งบริหารประชาชนมากกว่ามุ่งทำตามระเบียบ

ภิญโญ สาธร (2516 : 265-267) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นของคู่กันกับการบริหาร ผู้บริหารที่ดีกับผู้นำที่ดีแยกออกจากกันไม่ได้ยาก หน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยปัจจุบันต้องการผู้นำที่ดีมาเป็นผู้บริหารอย่างยิ่ง และในการบริหารงานต่าง ๆ ในสังคมไทยนั้น ผู้นำที่ดีควรจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์

และเวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลและทุกข์สุขของผู้ที่อยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเสียอกเสียใจต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดย

เหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้ง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็น ชยันชม
20. ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรูสาทใด ๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้น้อยรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โหดเลเปลี่ยนแปลงง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ

25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้inous
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัด ทุกโอกาส
27. ละเว้นจากความประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมหน้าใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ภิญโญ สาธร (2526 : 264-265) ได้กล่าวว่าคุณสมบัติของผู้นำกับลักษณะของผู้บริหารเหมือนกัน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (vitality and endurance) หมายถึง ความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ทนต่อการทำงานที่ต้องทำอย่างต่อเนือง
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) คือตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว และเต็มใจที่จะตัดสินใจด้วยตนเองเมื่อมีปัญหาใด ๆ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน (persuasiveness) คือสามารถที่จะชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือกับตนได้
4. มีความรับผิดชอบ (responsibility) คือเมื่อรับหน้าที่ใดแล้วจะบากบั่นทำให้ดีที่สุด ไม่ทอดทิ้งแม้ว่าจะมีอุปสรรคนานาประการ และยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด
5. มีความฉลาด และมีไหวพริบ (intellectual capacity) สมองเฉียบแหลมเต็มไปด้วยความรู้ ทันท่วงทีทันเหตุการณ์ ฐนโยบายและวัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัดและมีความสามารถวินิจฉัยสั่งการ

Oswald Sander (1980 : 45-50) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติขั้นพื้นฐานของผู้นำว่า จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติต่อไปนี้

1. มีวินัย เป็นคุณสมบัติที่สำคัญเป็นอันดับแรก คนที่มีวินัยจะมีอนาคตอย่างแน่นอน คนที่มีวินัยเท่านั้นที่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่
2. มีนิมิตร์ คือเป็นคนที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงในขณะที่คนอื่นยังมองไม่เห็น เป็นการมองเห็นล่วงหน้าและมองเห็นอย่างลึกซึ้งด้วย คนที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นคนที่มอทธิพลมาก นิมิตร์รวมไปถึงการมองโลกในแง่ดีและมีความหวัง คนที่มองโลกในแง่ร้ายจะไม่ได้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ เพราะเขามองเห็นอุปสรรคในทุกโอกาส
3. มีสติปัญญา คือการใช้ความรู้ร่วมกับการมีไหวพริบ การตัดสินใจ ความเฉลียวฉลาดและพลัง สติปัญญามีความหมายมากกว่าความรู้ ความรู้คือความจริงต่าง ๆ ที่สะสมไว้ แต่สติปัญญาคือการใช้จิตตีความที่แฝงอยู่ สติปัญญาทำให้ผู้นำเป็นคนสมดุล ความรู้ได้มาจากการศึกษา แต่พระเป็นเจ้าเป็นผู้ประทานสติปัญญาในการใช้ความรู้นั้นอย่างถูกต้อง
4. มีการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ถูกต้องและจับไวต่อข้อมูลที่ได้รับมาเป็นลักษณะสำคัญของผู้นำอย่างแท้จริง แม้แต่จะมีนิมิตแต่ไม่กล้าตัดสินใจเขาก็เป็นแค่คนเพื่อฝัน ไม่ใช่ผู้นำ
5. มีความกล้าหาญ เป็นคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับผู้นำ เพราะสามารถทำให้เผชิญปัญหาและอุปสรรคอย่างมั่นคง ไม่กลัว และไม่ท้อแท้ใจ
6. มีความถ่อมใจ ความถ่อมใจเป็นตรารับรองที่แสดงให้เห็นว่า คนนี้เป็นคนที่พระเจ้าใช้ได้ เป็นรูปแบบผู้นำของพระเยซูคริสต์ เมื่อพระเยซูเจ้าอบรมสาวก พระองค์เตือนให้เขาถ่อมใจเป็นผู้รับใช้เหมือนพระองค์
7. ยึดถือคุณธรรมและมีความจริงใจ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหาร คือการยึดถือคุณธรรม จริงจังกับคำมั่นสัญญาข้อสัตย์หน้าที่ ในพระคัมภีร์เดิมการยึดถือคุณธรรมมีความจริงใจเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับชาวอิสราเอล
8. มีอารมณ์ขัน อารมณ์ขันเป็นของขวัญที่พระเจ้าประทานแก่มนุษย์ อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่มีความทาสาลทั้งต่อตัวผู้นำและงานของเขา เพราะอารมณ์ขันที่บริสุทธิ์จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดและเหตุการณ์ที่คับขันได้มากกว่าวิธีอื่น

9. มีความโกรธ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถที่เปลี่ยนกระแสความคิดที่ไม่ถูกต้องของคนในสมัยนั้นได้ ล้วนแต่เป็นคนที่ไม่โกรธต่อความไม่ยุติธรรม การดูหมิ่นพระเจ้าและการกดขี่เพื่อนมนุษย์ พระเยซูเจ้ารักพระบิดาและคำนึงถึงพระสิริมงคลของพระบิดา จึงโกรธพวกพ้องคำที่มากทำให้พระนิเวศน์อิสรุธานั้นกลายเป็นถ้ำของพวกโจร ฉะนั้นความโกรธที่ถูกต้อง จะต้องอยู่บนพื้นฐานความจริงและความบริสุทธิ์ใจ

10. มีความอดทน เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นมากของผู้นำที่ดี ความอดทนทำให้มนุษย์สามารถผ่านมรสุมของชีวิตไปได้โดยที่ร่างกายและจิตใจไม่บอบสลาย สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่จะมาถึง ความอดทนสามารถแสดงออกได้โดยที่เขาไม่ต้องเดินลำหน้าผู้ตามเขามากเกินไปจนทำให้ผู้ตามท้อแท้ใจ เขาต้องนำหน้าก็จริงแต่ต้องอยู่ใกล้พอที่ผู้ตามจะเห็นได้และได้ยินเสียง เขา

11. มีความเป็นมิตร การที่ผู้นำจะสามารถดึงเอาความสามารถของคนอื่นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เขาจะต้องเป็นมิตรกับคน ๆ นั้น แทนที่จะตำหนิเขาอยู่เรื่อยไป การโต้ตอบด้วยเหตุผลนั้นไม่ได้ผลเท่ากับการเป็นมิตร

12. การมีปฏิภาณไหวพริบ เป็นสัญชาตญาณของบุคคลที่รู้ว่าอะไรควรและเหมาะสม อะไรควรพูดอะไรควรทำ และวิธีหลีกเลี่ยงไม่ทำให้คนอื่นผิดใจได้อย่างไร คนที่มีปฏิภาณไหวพริบ สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกันกลับคืนดีกันได้โดยไม่เกิดการผิดใจต่อกัน และไม่หักล้างนโยบายที่ตั้งไว้ เป็นคุณสมบัติที่มีคุณค่ามากที่ผู้นำควรฝึกฝนหา

หนังสือ หันนาคินท์ (2526 : 72-73) คุณสมบัติส่วนตัว (Personal qualification) จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีสุขภาพดี
2. มีความเฉลียวฉลาด และมีไหวพริบดี
3. มีความหนักแน่น อารมณ์มั่นคง
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด การพูด และมีความสามารถ

การจูงใจสูง

6. มีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ความรู้จัก
เกรงใจผู้อื่น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 39) ได้ให้ความหมายคุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ
ของผู้บริหารที่จะต้องประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง
การแต่งกาย ท่าทาง การวางตน สุขภาพ
2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่น
ในตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน กล้าหาญ กล้าพูด
กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง และอารมณ์ขัน
3. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความมีใจกว้างบริการ
ช่วยเหลือ เป็นคนกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า
ประโยชน์ส่วนตัว

สุภาวงศ์ แสงวานิช (2506 : 37-45) ให้ความเห็นว่าบุคลิกภาพประกอบด้วย
คุณสมบัติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างทำให้เราเห็นบุคลิกก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขียว ความมีเหตุผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติ ของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน
4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติดี ศีลธรรมจรรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น
ความซื่อสัตย์ ความสุภาพอ่อนโยน
5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคม โดยการพูดเสียงดัง แต่งกาย
ให้แปลก บางคนสงบเสงี่ยม แต่งกายเรียบร้อย
6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตื่นตกใจง่าย กล้าหาญ



7. กำลังใจ คือ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนท้อถอยในการต่อสู้อุปสรรคชีวิต เป็นต้น

ส่วน อากา ภมรบุตร (2516 : 1-5) กล่าวว่าบุคลิกภาพจะต้องประกอบด้วยรูปร่าง ลักษณะของร่างกาย การแต่งกาย และกิริยา ท่าทาง และคำพูด บุคลิกลักษณะที่ดีจะต้องประกอบด้วยลักษณะต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย เป็นสิ่งสำคัญสำหรับบุคคลชั้นหัวหน้า นักปกครองและผู้บริหาร จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ ปราศจากความพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การแต่งกายที่เหมาะสมและเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศในทางที่ดีแก่การปกครอง การบริหาร นอกจากนี้การแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของชั้นหัวหน้างานจะต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็น และก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี

3. กิริยา ท่าทางและวาจา ทั้งสามอย่างนี้มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไรและลักษณะงานต้องการอะไร

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านบุคลิกภาพ จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกายหรือส่วนบุคคลจะต้องประกอบด้วยรูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย การพูดจา ท่าทางและการวางตน ความมีชีวิตชีวา ว่องไว ร่าเริง

2. บุคลิกภาพด้านอุปนิสัย ประกอบด้วย มีความกล้าหาญ อดทน ขยัน เสียสละ มีความรับผิดชอบ มีอารมณ์มั่นคง รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสุขภาพอ่อนโยน และมีระเบียบวินัย

3. บุคลิกภาพด้านคุณธรรม เป็นคนที่มีใจเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ร่วมงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม ควบคุมความประพฤติของตนเองได้ มีค่านิยมแบบประชาธิปไตย มีความเชื่อและยึดถือมั่นในศาสนา

4. บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีใจกว้างยินดีให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเสมอ เป็นคนกว้างขวางเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและสังคม เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. บุคลิกภาพด้านสติปัญญา เป็นคนฉลาด มีไหวพริบ มีนิมิตหมาย มีความคิดริเริ่ม และความคิดสร้างสรรค์ มีเหตุมีผล

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา "ด้านความสามารถในการบริหารงาน"

ความสามารถในการปฏิบัติงานคือ แบบแผนการปฏิบัติงาน อันประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและทักษะ ซึ่งผู้บริหารใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อหน่วยงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 17-18) กล่าวว่า เพื่อจะได้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือครูใหญ่ อย่าพิจารณาสมรรถภาพของผู้บริหารหรือครูใหญ่เพียงบุคลิกภาพ รูปร่าง หน้าตา ท่าทางภายนอกเท่านั้น แต่จะต้องดูวิธีการทำงานของเขา ดังนั้น ทฤษฎี 3 ทักษะของ Robert Katz จะช่วยให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือครูใหญ่ได้มากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้ประกอบด้วย

1. ทักษะในคตินิยม (Conceptual skill) ครูใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียน จะต้องมีความรู้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือ

หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียน ก็จะกระทบกระเทือนส่วนอื่น ๆ ด้วย ฉะนั้นผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านวิชาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ผู้บริหารหรือครูใหญ่จะได้รับความรู้และทักษะด้านนี้มาจำเป็นจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหน รวมทั้งด้านการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ครูใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าครูใหญ่ต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเหนือครูใหญ่ ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานภารโรง นักเรียนและผู้ปกครองจึงต้องศึกษาพฤติกรรมและพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลว เพราะความไม่เข้าใจกันจนไม่สามารถร่วมกันทำงานได้ ทักษะนี้ครูใหญ่จะศึกษาได้จากประสบการณ์ในการทำงาน และจากวิชาทางสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวกับจิตวิทยา ชบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางนี้หมายถึงการที่ครูใหญ่สามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิชาการ กระบวนการ และเทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่านแผนผังสร้างอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียน นักเรียน สามารถทำสำมะโนประชากรที่เกี่ยวกับนักเรียน เข้าใจแบบฟอร์มทะเบียนและการบัญชีใช้สอยต่าง ๆ เทคนิควิธีการสอน การรู้จักใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ทักษะทางเทคนิคนี้ถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยมากสำหรับครูใหญ่ เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อการตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทักษะทางเทคนิคนี้สอนและศึกษาได้ง่าย

นอกจากทักษะที่จำเป็นทั้ง 3 ประการดังกล่าวแล้ว พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จ ดังที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529 : 99-101) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้มีความคิดริเริ่มงานใหม่ (As an Initiator)

นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และมักจะมีแผนงานที่จัดระเบียบขึ้นตอนไว้เป็นอย่างดี ผู้นำมักจะเป็นคนทำงานหนักอยู่เสมอ เพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ เหล่านั้นบรรลุผลสำเร็จ ความสุขจะเกิดขึ้นเมื่อเห็นงานใหม่ ๆ ของตนประสบความสำเร็จจนบางครั้งก็ลืมความเหน็ดเหนื่อย เพราะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนทางใจ
2. นักบริหารการศึกษาในฐานะที่เป็นนักปรับปรุง (As an Improver) พฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ครูทำงานและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาและปรับปรุงวิธีที่ทำงานให้ดีกว่าวิธีเดิมเสมอ เป็นผู้เสนอแนวทางวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ให้การยอมรับ (As a recognizer) คนอื่น

เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน จะไม่ฉวยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง เพราะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จนั้น หมายความว่า เราเองก็เป็นผู้บริหารที่ดีที่สามารถบริหารให้คนทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ หน้าที่ของผู้บริหารคือพยายามดึงเอาความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีแฝงอยู่ในตัวออกมาใช้ให้ปรากฏและมองให้เห็นถึงปัญหาของคนอื่น ๆ ในการทำงาน พร้อมกับเราชมเชยและยกย่องเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่นเมื่อเขาทำงานสำเร็จเพื่อเป็นกำลังใจให้ทำงานอื่น ๆ เพื่อหน่วยงานต่อไป
4. นักบริหารจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารการศึกษาที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาติดขัด และจะต้องมีความห่วงใยและกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือครูใหม่ ๆ หรือครูเก่าที่มีปัญหามาขอความช่วยเหลือจากตน

5. นักบริหารการศึกษาในฐานะเป็นนักพูดที่เก่ง (As an Effective Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องมีความสามารถในเชิงการใช้ภาษา เพราะสิ่งนี้จะสร้างเสน่ห์ความศรัทธาและความเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม จะต้องมีความจริงใจในคำพูดด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะผู้ประสานงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนงานและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุก ๆ ฝ่าย ตามแนวที่ยึดถือในปัจจุบัน ผู้บริหารก็คือผู้ที่สามารถประสานให้คนทำงานด้วยกันอย่างเต็มใจ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้งานบางเรื่องที่ผู้บริหารยังไม่เข้าใจหรือไม่ถนัด แต่ก็จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้อื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างมาทำงานร่วมกันให้เกิดความสำเร็จของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

7. นักบริหารการศึกษาในฐานะเข้าสังคมที่ดี (As a Social Man) ภารกิจอันหนึ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารก็คือการเข้าสังคม เขาจะต้องอยู่กับคนเป็นจำนวนมากภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ ให้มาสนับสนุนการทำงานของตนใน องค์การ ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตนเองให้เหมาะสม อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีจำเป็นจะต้องเลือกและใช้เวลากับสังคมให้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เขาจะต้องเรียนรู้ภูมิหลังของสังคมที่จะเข้าไปร่วม เพื่อปฏิบัติตนได้ถูกต้อง นักบริหารบางคนใช้เวลากับสังคมมากเกินไปจนงานประจำต้องเสียไปก็มีอยู่มาก ดังนั้น จึงควรระมัดระวังที่จะต้องกำหนดให้เหมาะสม ไม่ให้เกิดผลเสียหลายต่อเวลาปฏิบัติงานของตน เขาต้องมีความสม่ำเสมอ อดทน และมีความเป็นมิตรอยู่เสมอกับคนทั่วไป

8. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความแปลกตา นักบริหารควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง วิธีทำงานส่วนหนึ่งของการเรียกร้องความสนใจและความมีชีวิตชีวา แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากเปลี่ยน ต้องมีแนวความคิด เหตุผลและวิธีที่จะเปลี่ยน และคำนึงถึงความประหยัด ความถูกต้องและความเหมาะสมด้วย

9. นักบริหารในฐานะผู้วางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น พฤติกรรมของนักบริหารมักได้รับการเพ่งเล็งจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และโดยวิสัยมนุษย์เราก็มักจะเลียนแบบและเอาอย่าง ดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้เป็นแบบอย่างต่อคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน เช่น การปฏิบัติงานเข้า ไม่สาย การตรงต่อเวลา การรักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

วิจิตร วรุตบางกูร (2523 : 74-80) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

1) มีความแจ่มใสร่าเริงและอดทน (Vitality and Endurance)

ความร่าเริงแจ่มใสเป็นเครื่องชักจูงผู้ร่วมงานให้มีความสบายใจในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี ความอดทนเป็นเครื่องชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความเลื่อมใสศรัทธา

2) มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness)

3) มีความสามารถในการชักจูงคน (Persuasiveness) การจูงใจคนเป็นลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเห็นแล้วเห็นคล้อยตามและยินดีที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ การจูงใจอาจจะเป็นคำพูด หรือการกระทำเป็นตัวอย่างก็ได้

4) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) คุณสมบัติข้อนี้แสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญ ความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ทำงานด้วยความสบายใจและรู้สึกปลอดภัย

5) มีความฉลาดและมีไหวพริบดี (Wisdom and Intelligence)

6) มีความขยันขันแข็ง (Diligence)

7) มีความเสียสละ (Sacrifice) หมายถึงการเสียสละเวลาส่วนตัว แรงงาน ทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

8) มีบุคลิกภาพดี (Appearance) มีรูปร่าง ท่าทางสง่าผ่าเผย

9) ความเป็นประชาธิปไตย (Democratic minded)

2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่วข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีดังนี้

- 1) ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน
- 2) ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา
- 3) ความรู้เท่าทันเหตุการณ์
- 4) ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร

3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

- 1) มีความฮัมแอ้มแจ่มใส
- 2) มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 3) รู้จักให้การยกย่องชมเชยผู้ร่วมงาน
- 4) รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 5) มีความยืดหยุ่น
- 6) เป็นคนเปิดเผย
- 7) มีความเป็นกันเองกับทุกคน

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติปฏิบัติแต่ในสิ่งที่ดีงาม ได้แก่

- 1) มีความยุติธรรม
- 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) มีความจงรักภักดี
- 4) มีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) สุขภาพในที่นี้หมายถึงสุขภาพทางกาย (Physical Health) และสุขภาพจิต (Mental Health) ด้วย สุขภาพจะเป็นเครื่องเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 293-296) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นของ
ผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จและอย่างมีประสิทธิภาพว่า จะต้องประกอบ
ด้วยคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. พื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ซึ่งช่วยให้
ผู้บริหารสามารถคาดการณ์เกี่ยวข้องกับงานได้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจ
วินิจฉัยสั่งการ วางแผนเพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่ถูกต้อง และต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน
ทั้งที่เป็นผู้ให้การฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาเท่า ๆ กัน กับต้องมีความสามารถทั้งด้านเทคนิคและการบริหาร

2. สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (Intellectual and Mental Qualities)
ซึ่งมีความสำคัญต่อหน้าที่ของผู้บริหารมาก ประกอบด้วยความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถ
ทางด้านเหตุผล ความสามารถทางการจดจำ ความรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการวินิจฉัย
และความสามารถในการยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงวิธี

3. คุณลักษณะทางโครงสร้าง หน้าตา ท่าทาง (Physical Attributes) ผู้บริหาร
ต้องมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องเป็นที่ยอมรับ
นับถือของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้เข้มแข็ง อดทน เป็นที่ดึงดูดใจบุคคลอื่น หรือเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้
ผู้อื่นเชื่อถือได้

4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ซึ่งได้แก่
ความสนใจ ความเชื่อมั่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความรับผิดชอบ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 102-103) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี
และจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรมีลักษณะ 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้น
และคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร ได้แก่ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี
สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัว และเปลี่ยนแปลง
ตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัว
มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะ รู้ว่าอะไรรับด่วนอะไรไม่รับด่วน รับฟังและรู้จักเลือกความคิดเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่นอดทน ไม่ทอดอหย สามารถในการสร้างสรรค์ และปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

จึงสรุปได้ว่า คุณสมบัติที่จะนำมาประกอบทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีนั้น จะต้องประกอบด้วย ความมีสติปัญญาฉลาด มีไหวพริบ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน มีความสามารถในการสั่งการ ความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถในการประสานทั้งงานและคน เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์และประสบความสำเร็จมาแล้ว

ความเป็นมาเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษาในประเทศไทย

ในประเทศไทยได้มีการตื่นตัวเรื่องการขยายโอกาสทางการศึกษา มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2494 สมัยที่พลตรี สวัสดิ์ ส.สวัสดิเกียรติ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีท่านนี้กล่าวในที่ประชุมเรื่องการศึกษาประชาบาลตอนหนึ่งว่า "ตามที่พระราชบัญญัติประถมศึกษาเรายังคับให้เด็กอยู่ในโรงเรียนถึงอายุย่างเข้าปีที่ 15 แต่ถ้าเด็กคนใดสอบไล่ได้ชั้น ป.4 ถึงอายุเพียง 10 - 11 ปี ก็ออกจากโรงเรียนได้ เพราะพื้นที่ภาคบังคับ แต่พื้นความรู้เพียง ป.4 ดูเหมือนจะเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ไม่เหมาะแก่สังคมปัจจุบันเสียแล้ว ทุกวันนี้ทุกประเทศพยายามที่จะให้ประชากรของตนได้มีโอกาสอยู่ในโรงเรียนนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้"

จากแนวคิดในการขยายโอกาสทางการศึกษาดังกล่าว ทำให้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 ขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 4 ปี เป็น 7 ปี โดยแยกเป็นประถมศึกษาตอนต้น 4 ปี และประถมศึกษาตอนปลาย 3 ปี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2507 : 720) ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรกล่าวคือ มีการขยายโอกาสตามความพร้อมของพื้นที่ พื้นที่ไหนไม่มีความพร้อมก็คงให้เรียน 4 ปีเท่าเดิมทำให้เด็กมีโอกาสรับการศึกษาไม่เท่าเทียมกัน แผนการศึกษาแห่งชาติ 2520 จึงได้แก้ไขโดยกำหนดให้การศึกษาภาคบังคับระดับประถมศึกษาเป็นตอนเดียว คือ 6 ปี

นับตั้งแต่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 (2525 - 2529) เป็นต้นมา รัฐบาลได้เห็นความจำเป็นในการจัดการศึกษาในระดับที่สูงกว่าประถมศึกษาเพิ่มขึ้นว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมประเทศ และกำหนดเป้าหมายการเพิ่มจำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไว้ว่า จะขยายให้ได้ร้อยละ 48 ของกลุ่มประชากรในกลุ่มอายุ

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530 - 2534) ในส่วนของหลักการและเหตุผล ระบุว่า เด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับแล้วไม่ได้ศึกษาต่อ ควรได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อให้มากที่สุดในระดับมัธยมศึกษา หรือในรูปแบบที่สูงกว่าระดับประถมศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 ได้ตั้งเป้าหมายให้นักเรียนเข้าเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทั่วประเทศในปีสุดท้ายของแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 6 ไว้ร้อยละ 60 (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2525 : คำนำ) และเมื่อสิ้นแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 6 กระทรวงศึกษาธิการ สามารถบรรลุผลให้นักเรียนเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ทั้งในระบบและนอกระบบได้ร้อยละ 61.1 ซึ่งเกินเป้าหมายที่กำหนด

สำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2525 - 2539)

ในส่วนของเป้าหมายการพัฒนาระบุว่า จะขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปี เป็น 9 ปี อย่างเป็นขั้นตอน และกำหนดให้อัตราการเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เพิ่มขึ้นจากอัตราปัจจุบันร้อยละ 46.2

เป็ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 73 ในปีสุดท้ายของแผนพัฒนา ฉบับที่ 7 โดยเน้นพื้นที่ชนบทภาคจน ซึ่งอัตราการเรียนต่อต่ำ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7, 2535:184) และในส่วนของด้านการศึกษาและอบรมได้เพิ่มเติมแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอีก 2 ประการ คือ

1. ให้สิ่งจูงใจแก่ผู้ประกอบการที่ต่อฐานะทางเศรษฐกิจ เพื่อส่งเด็กเข้าเรียนต่อมากขึ้น ด้วยการใช้จ่ายเงินอุดหนุน เพื่อทดแทนค่าเสียโอกาสหรือนำระบบคุ้มครองการศึกษามาใช้
2. ปรับปรุงหลักสูตรทางการฝึกทักษะและเพิ่มพูนความรู้ด้านอาชีพที่เหมาะสมกับท้องถิ่น และให้มีการนำภูมิปัญญาชาวบ้านมาประยุกต์เข้ากับระบบการเรียนการสอน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7, 2535 : 188)

นโยบายของรัฐบาลในการขยายโอกาสทางการศึกษา

รัฐบาลแต่ละสมัยได้กำหนดนโยบายด้านการขยายโอกาสทางการศึกษาที่สำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ แกลงต่อรัฐสภาในวันพุธที่ 27 สิงหาคม 2529 ในนโยบายทางสังคม ข้อ 2.2 "จะจัดการศึกษาในระดับต่าง ๆ ดังนี้ ระดับก่อนประถมศึกษา การศึกษาระดับอนุบาลชนบท ระดับมัธยมศึกษาจะสนับสนุนให้นักเรียนได้เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาให้มากขึ้น"(วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 58)
2. พลตรีชาติชาย ชุณหะวัณ แกลงต่อรัฐสภาในวันพฤหัสบดีที่ 25 สิงหาคม 2531 ในนโยบายทางสังคมข้อ 2.2 "เร่งรัดการส่งเสริมการอนุบาลชนบท การขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยจะจัดควบคู่กับการขยายการศึกษาภาคบังคับ และการเตรียมพื้นฐานอาชีพให้กับนักเรียนทุกระดับ เพื่อแก้ปัญหาการว่างงาน ตลอดจนส่งเสริมศีลธรรม จริยธรรม และวินัยของนักเรียนและคนในชาติเป็นพิเศษ" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 72)

3. พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ แกลงต่อรัฐสภาในวันพุธที่ 9 มกราคม 2534 ในนโยบายทางสังคม ข้อ 7.2 " รัฐมุ่งให้ความสำคัญต่อการเร่งขยายโอกาสทางการศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานการขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ตลอดทั้งปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีสาระเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นควบคู่ไปกับการเพิ่มพูนความรู้ ผ่านระบบสื่อมวลชนต่าง ๆ" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 87)

4. นายอานันท์ ปันยารชุน แกลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ในวันพฤหัสบดีที่ 4 เมษายน 2534 ในนโยบายทางสังคม ข้อ 9.1 " เร่งขยายโอกาสและบริหารทางการศึกษาในและนอกระบบให้กว้างขวางและทั่วถึง เพื่อยกระดับการศึกษาพื้นฐานให้ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นอย่างต่ำ รวมทั้งขยายการศึกษาปฐมวัยในชนบทเพิ่มขึ้น" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 103)

5. พลเอกสุจินดา คราประยูร แกลงต่อรัฐสภา ในวันพุธที่ 6 พฤษภาคม 2535 ในนโยบายด้านการศึกษา ข้อ 9.1 " เร่งเสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษา เพื่อยกระดับการศึกษาภาคบังคับให้ถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และขยายการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาในชนบท ให้กว้างขวางและทั่วถึงยิ่งขึ้น" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 123)

6. นายชวน หลีกภัย แกลงต่อรัฐสภา ในวันพุธที่ 21 ตุลาคม 2535 ในนโยบายทางสังคมด้านการศึกษา ข้อ 8.1.2 " เร่งขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานจาก 6 ปี เป็น 9 ปี ให้ทั่วถึง โดยเร็วอย่างมีคุณภาพ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน รวมทั้งสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ผู้บกพร่องทางร่างกาย จิตใจ และผู้ด้อยโอกาสกลุ่มอื่น ๆ" (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536 : 154)

การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับการขยายโอกาสทางการศึกษา จากแนวนโยบายของรัฐบาลชุด นายอานันท์ ปันยารชุน ทำให้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบายขยายโอกาสทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. ให้รับนักเรียนจบชั้น ป.6 เรียนต่อชั้น ม. 1 ได้ร้อยละ 100 ในปีการศึกษา 2540 ซึ่งเป็นปีแรกของแผนพัฒนาการศึกษา ระยะที่ 8

2. ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ขยายการเปิดชั้นเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา เพิ่มจากโครงการนำร่องฯ โดยให้เปิดในปีการศึกษา 2534 จำนวน 1,000 ห้องเรียน ปีการศึกษา 2535 จำนวน 1,000 ห้องเรียน ปีการศึกษา 2536 จำนวน 1,000 ห้องเรียน และปีการศึกษา 2537 จำนวน 954 ห้องเรียน ร่วมกับโครงการนำช่วง ซึ่งเปิดเรียนแล้ว จำนวน 216 ห้องเรียน เป็น 4,200 ห้องเรียน จากนั้นตั้งแต่ปีการศึกษา 2535 ถึงปีการศึกษา 2544 จะไม่เปิดเพิ่มอีก

3. ให้กรมสามัญศึกษารับนักเรียนเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษา พัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ที่กำหนดไว้แล้ว

4. ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน รับนักเรียนตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ที่กำหนดไว้แล้ว และให้กรมศิลปากร กรมการฝึกหัดครูและกรมศาสนา ร่วมกันรับผิดชอบการรับนักเรียนด้วย

5. ให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนขยายการรับนักเรียนมากขึ้นกว่าที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7 โดยให้ส่วนที่เหลือจากข้อ 2 ถึงข้อ 4 เป็นภาระหน้าที่ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน

**แนวทางการดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**

สาระสำคัญของแนวทางการดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา นำมาจากเอกสารคู่มือ การดำเนินงานสำหรับโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2534) กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยเสนอรายละเอียดในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

นโยบายการดำเนินงาน

นโยบายการดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ดังนี้

1. เร่งรัดการขยายโอกาส และการบริหารทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ให้กระจายไปสู่ประชาชนในส่วนภูมิภาคอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเด็กและเยาวชนผู้ด้อยโอกาสในชุมชนเมืองและชุมชนชนบทห่างไกล
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนและผู้ปกครองนักเรียนเห็นความสำคัญและคุณค่าของการศึกษาต่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพและพัฒนาสังคมส่วนรวม
3. เร่งพัฒนาการจัดกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และการนิเทศติดตามผล เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักเรียน ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะขั้นพื้นฐาน โดยเน้นการพัฒนาทักษะด้านอาชีพให้สามารถพึ่งตนเองได้ ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม และตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาท้องถิ่น

วัตถุประสงค์

โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อยกระดับความรู้พื้นฐาน ให้ประชาชนผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษาได้เรียนสูงขึ้นขั้นมัธยมศึกษาตอนต้น
2. เพื่อปูพื้นฐานการดำเนินงานขยายการศึกษาภาคบังคับ จาก 6 ปี เป็น 9 ปี
3. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเห็นช่องทางในการประกอบอาชีพและมีโอกาสพัฒนาทักษะในวิชาชีพที่ตนมีความถนัดและสนใจ สำหรับการดำรงชีวิตที่ดีขึ้นต่อไป

เป้าหมายการดำเนินงาน

1. เป้าหมายในปีการศึกษา 2533

โครงการขยายโอกาสทางการศึกษา (นำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับ) เปิดดำเนินการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษา ต่อจากชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อีก 3 ปี โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2533 ใน 72 จังหวัดทั่วประเทศ (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) จำนวนจังหวัดละ 1 - 3 โรงเรียน รวม 119 โรงเรียน ซึ่งกระจายอยู่ใน 119 ตำบล 115 อำเภอ มีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 2,868 คน

2. เป้าหมายในปีการศึกษา 2534

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในปีการศึกษา 2534 จึงให้จังหวัดต่าง ๆ เปิดโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา เพิ่มขึ้นจำนวน 3 โรงเรียนทุกจังหวัด (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร) รวมจำนวนโรงเรียนที่เปิดเพิ่ม 97 โรงเรียน กระจายอยู่ใน 97 ตำบล 96 อำเภอ โดยมีจำนวนนักเรียนประมาณ 17,280 คน

นอกจากนี้ ยังได้เปิดดำเนินการเพิ่มเติมในปีการศึกษา 2534 เพื่อตอบสนองนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการอีก 1,250 โรงเรียน ใน 72 จังหวัดทั่วประเทศ โดยมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้นประมาณ 42,765 คน

3. เป้าหมายในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดเป้าหมายที่จะเปิดดำเนินการโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา เพิ่มอีกประมาณปีละ 1,000 โรงเรียน ตลอดช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7 เพื่อตอบสนองนโยบายเร่งรัดการขยายโอกาสทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 1 และตารางที่ 2

ตารางที่ 1 เป้าหมายจำนวนโรงเรียน จำนวนห้องเรียน และจำนวนนักเรียนชั้น ม.1
 ที่เปิดรับเพิ่มในแต่ละปี ช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7
 (พ.ศ.2535 - 2539)

ปี พ.ศ.	เป้าหมาย		จำนวนโรงเรียน		รวม		จำนวนห้องเรียน		รวม		จำนวนนักเรียน		รวม	
	เดิม	เพิ่ม	(โรง)	เดิม	เพิ่ม	(ห้อง)	เดิม	เพิ่ม	(คน)					
2535	1,366	1,134	2,500	1,806	1,134	2,904	53,056	64,544	117,600					
2536	2,500	1,000	3,500	2,940	1,000	3,940	117,600	40,000	157,600					
2537	3,500	1,000	4,500	3,940	1,000	4,940	157,600	40,000	195,600					
2538	4,500	1,000	5,500	4,940	1,000	5,940	197,600	40,000	237,600					
2539	5,500	1,000	6,500	5,940	1,000	6,940	237,600	40,000	277,600					

ศูนย์วิทยทรัพยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 เป้าหมายการดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาช่วงแผนพัฒนา
การศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535 - 2539)

เป้าหมายการดำเนินงาน	หน่วยนับ	ปีการศึกษา				
		2535	2536	2537	2538	2539
1 โรงเรียน	โรง	2,500	3,500	4,500	5,500	6,500
2 ห้องเรียน	ห้อง					
ชั้น ม.1		2,940	3,940	4,940	5,940	6,940
ชั้น ม.2		1,806	2,940	3,940	4,940	5,940
ชั้น ม.3		123	1,806	2,940	3,940	4,940
รวม (ห้องเรียน)	ห้อง	4,869	8,686	11,820	14,820	17,820
3 นักเรียน	คน					
ชั้น ม.1		117,600	157,600	197,600	237,600	277,600
ชั้น ม.2		53,156	117,600	157,600	197,600	237,600
ชั้น ม.3		3,344	53,056	117,600	157,600	197,600
รวม (นักเรียน)		174,000	328,256	472,800	592,800	712,800

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดเป้าหมายที่จะเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดจากเดิม ซึ่งดำเนินการอยู่ในปี 2534 จำนวน 1,366 โรงเรียน เพิ่มขึ้นเป็น 2,500 โรงเรียน ในปี 2535 และเพิ่มขึ้นเป็น 6,500 โรงเรียน เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7

เป้าหมายจำนวนห้องเรียนที่เปิดดำเนินการในปี 2535 รวมทุกชั้นเรียน 4,869 ห้องเรียน และเพิ่มขึ้นเป็น 17,820 ห้องเรียน เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7

ส่วนเป้าหมาย จำนวนนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 ในปี 2535 รวม 174,000 คน และเพิ่มเป็น 712,800 คน เมื่อสิ้นสุดแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7

หลักเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียน

เพื่อให้การดำเนินงานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นไปตามนโยบายบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ที่วางไว้ จึงกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียน ที่จะเปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2537) ไว้ดังนี้

ให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเพื่อเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่นที่เปิดสอนแล้วจะไม่เป็นผลกระทบกระเทือนต่อโรงเรียนในทุกสังกัดที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
2. เป็นโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่ที่มีอัตราการเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต่ำ อันเนื่องมาจากปัญหาภูมิประเทศไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทางและประชาชนที่มีฐานะทาง เศรษฐกิจยากจน

3. โรงเรียนอยู่ในสภาพที่มีความเหมาะสมและพร้อมเพียงพอที่จะดำเนินการ ได้



4. มีผลสำเร็จด้านการเรียนการสอนกลุ่มการงานและพื้นฐานอาชีพระดับประถมศึกษา และมีช่องทาง สามารถสนับสนุนให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียนได้
5. ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูมีความสนใจ ตั้งใจกระตือรือร้น และเสียสละส่งเสริม และสนับสนุนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ของโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง
6. ผู้ปกครองนักเรียน และประชาชนในท้องถิ่น สนใจ ยินดีให้การสนับสนุน ส่งบุตรหลานเข้าเรียน ทั้งสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. พิจารณาเปิดโรงเรียนให้อยู่ในลักษณะของการกระจายอย่างทั่วถึง รวมจำนวนโรงเรียนที่เปิดประมาณ 1/4 ของจำนวนกลุ่มโรงเรียนของทั้งจังหวัด

การจัดการและบริหารโครงการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขยายโอกาสทางการศึกษาขึ้นพื้นฐาน เพื่อดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษาขึ้นพื้นฐานในโรงเรียน ในสังกัดเป็นนโยบายสำคัญ และเร่งด่วนและจัดตั้งศูนย์อำนวยการขยายโอกาสทางการศึกษาขึ้นพื้นฐาน เพื่อดำเนินการบริหารงานให้บังเกิดผลดี และบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนแต่งตั้งคณะกรรมการ เพื่อพิจารณาดำเนินการด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) ด้านการคัดเลือกโรงเรียน การรับนักเรียนและจัดบุคลากร (2) ด้านจัดหาวัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ (3) ด้านวิชาการ เอกสารวัสดุ หลักสูตร และการนิเทศติดตามประเมินผล (4) ด้านประชาสัมพันธ์
2. ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการตรวจมหาดไทย และสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ฯลฯ รวมตลอดถึงประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการ กรมการฝึกหัดครู กรมการศึกษานอกโรงเรียน กรมอาชีวศึกษา และสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ฯลฯ ในด้านการจัดโรงเรียนมัธยมศึกษา พี่เลี้ยงการจัดทำจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตร การฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การนิเทศติดตามผลโครงการ และการให้ความร่วมมือในด้านอื่น ๆ แล้วแต่กรณี

3. ประชุม อบรม สัมมนา บุคลากรผู้เกี่ยวข้องเพื่อชี้แจง นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานโครงการ
4. ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานโครงการทางเอกสารและสื่อมวลชน
6. นิเทศ ติดตาม และสรุปผลการดำเนินงานตามโครงการ
7. ประเมินผล พัฒนา และปรับปรุงแก้ไขดำเนินงาน

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานโครงการระดับจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประสานงานกับคณะกรรมการการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรมจังหวัด และกำหนดให้มีศูนย์อำนวยการขยายโอกาสทางการศึกษาขึ้นพื้นฐานอยู่ในฝ่ายแผนงาน และงบประมาณ รับผิดชอบงานการวางแผน การบริหารงาน งบประมาณ บุคลากร งานธุรการ - สารบรรณต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขยายโอกาสทางการศึกษาทุกด้าน ส่วนงานด้านวิชาการ และงานนิเทศการศึกษา ให้ดำเนินการร่วมกับหน่วยศึกษานิเทศก์
2. ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
3. จัดทำแผนการเปิดโรงเรียนในโครงการแต่ละปี ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกโรงเรียนที่กำหนด
4. จัดทำสถิติ ข้อมูล ที่จำเป็นของรายชื่อโรงเรียน ให้เป็นปัจจุบันและถูกต้อง
5. กำหนดแผนการประสานงานด้านการนิเทศ ติดตามสนับสนุนการเรียนการสอนร่วมกับหน่วยศึกษานิเทศก์ เขตการศึกษา และศึกษานิเทศก์จังหวัด สังกัดกรมสามัญศึกษา และบุคลากรหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามแนวทางและโครงสร้างหลักสูตร ตลอดจนจัดการวัดผล ประเมินผล ให้สอดคล้องกับแนวทางตามที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้นฉบับปรับปรุง
7. ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานตามโครงการให้นักเรียนผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไป ได้รับความรู้และเห็นคุณค่าของการศึกษา
8. กำกับ ดูแล และนิเทศติดตาม การดำเนินงานและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโรงเรียนในโครงการร่วมกับเจ้าหน้าที่ระดับเขตการศึกษาและอำเภอ
9. ประเมินผล พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน
10. รายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ทราบเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม

สำนักงานการประถมอำเภอ/กิ่งอำเภอ

1. รับนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน จากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
2. แต่งตั้งคณะกรรมการระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ เพื่อรับผิดชอบ การดำเนินงานกับระดับจังหวัดและโรงเรียน เพื่อสนับสนุนให้กลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียน ผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา ซึ่งจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้เข้าเรียนในโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา และกำหนดให้มีศูนย์อ่านวนการ การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในงานบริหารทั่วไป
3. ส่งเสริมสนับสนุนโรงเรียนในการเตรียมการ และดำเนินงานด้านต่าง ๆ
 - 3.1 การเตรียมความพร้อมด้านวัสดุ-อุปกรณ์ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและห้องเรียน
 - 3.2 การจัดครูที่มีความรู้ความสามารถ และความถนัด เฉพาะทางเข้าสอนวิชา/กิจกรรมต่าง ๆ ตามหลักสูตร

3.3 การสำรวจและทำทะเบียนรายชื่อ ผู้ชำนาญการท้องถิ่นในสาขาอาชีพต่าง ๆ แหล่งวิทยากร สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ พร้อมประสานงานขอความร่วมมือในการให้ความรู้ หรือเป็นสถานฝึกปฏิบัติงานอาชีพแก่นักเรียน จากแหล่งทรัพยากรดังกล่าว

3.4 การสำรวจความต้องการ และความสนใจของนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อประกอบในการจัดวิชาเรียน

3.5 การจัดทำแผนการสอน การจัดการเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผลตามแนวทางของหลักสูตร

4. จัดทำสถิติข้อมูลด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
5. การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานตามโครงการ
6. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และให้การสนับสนุนในการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียน
7. รายงานความก้าวหน้า และผลการดำเนินงานให้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราบ

โรงเรียนในโครงการ

1. รับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ
2. ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 2.1 เตรียมความพร้อมด้านอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมทั่วไปในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน
 - 2.2 ประสานงานกับอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจังหวัด ในการจัดอัตรากำลังครูให้เพียงพอ และมีความรู้ความสามารถ ความถนัดเข้าสอนในรายวิชาต่าง ๆ และกิจกรรมตามหลักสูตรอย่างเหมาะสม

การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลดี สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติได้ประสานงานและได้รับความช่วยเหลืออย่างดี จากหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ทั้งในระดับกรมและส่วนภูมิภาค อาทิเช่น

1. กรมวิชาการ ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการจัดอบรม ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูผู้สอน วิจัยและให้เอกสารประกอบหลักสูตรแก่ทุกโรงเรียน
2. กรมสามัญศึกษา ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในความรู้ รู้ด้านการจัด การมัธยมศึกษา จัดโรงเรียนพี่เลี้ยง เป็นวิทยากร ระดับกรม และระดับโรงเรียนในส่วนภูมิภาค
3. กรมฝึกหัดครู ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการฝึกอบรมครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์
4. สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.) ให้ ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการฝึกอบรมครูผู้สอนคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และจัดสรรคู่มือ ครู ทั้ง 2 วิชาให้ทุกโรงเรียน
5. คณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนด้าน การพิจารณาอัตรากำลังครู การพัฒนาครูเพื่อเลื่อนระดับ
6. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านการติดตามประเมินผล และวิจัยทางการศึกษา
7. กรมการศึกษานอกโรงเรียน ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการให้ ความรู้ เรื่องการจัดการเรียนการสอนวิชาอาชีพ วิทยากรสอนวิชาชีพ สถานฝึกวิชาอาชีพ
8. กรมอาชีวศึกษา ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอน วิชาอาชีพ สถานฝึกวิชาชีพ วิทยากรสอนวิชาอาชีพ
9. ทบวงมหาวิทยาลัย ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนด้านการพัฒนาคุณภาพ การจัดการการเรียนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร
10. แหล่งภูมิปัญญาและสถานประกอบการในชุมชนท้องถิ่นให้การช่วยเหลือ และสนับสนุนด้านการฝึกปฏิบัติวิชาอาชีพ วิทยากรพิเศษ วัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ต่าง ๆ (สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โยธิน จารภูมิ (2526:162) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนคติของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่งลักษณะเป็น 2 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัติด้านการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด จะขาดมิได้อยู่ 4 ประการ คือ

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

คุณสมบัติด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาก 4 ประการ

คือ

1. ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย
2. ต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
3. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. ต้องเป็นผู้สั่งและผู้อำนวยความสะดวก

วิจัย เวียงสงค์ (2527:142) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนคติของผู้บริหารและครูโรงเรียนสงเคราะห์ โดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ในทัศนะของผู้บริหาร และครูโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์แตกต่างกัน 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

วิณะ สังวาลย์ (2531:4-5) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษานขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาพบว่าสิ่งที่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด คือ

ด้านความรู้

1. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง เกี่ยวกับการบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และพัสดุงานสารบรรณ และบริหารงานวิชาการอย่างถูกต้อง

2. ผู้บริหารควรเป็นผู้รู้จักเลือกใช้อุปกรณ์ให้เหมาะสมกับงาน และรู้จักบำรุงขวัญและกำลังใจรวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพอย่างเหมาะสม

ด้านบุคลิกภาพ

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

ด้านการเป็นผู้นำ

1. ควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ปรากฏด้วยความจริงใจ
2. เป็นผู้ที่มีความตั้งใจ กล้าเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน
3. เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหว และปรากฏการณ์ใหม่ทางการศึกษา
4. สนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่
5. เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม
6. สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจในเหตุการณ์เฉพาะหน้า
7. กระจายงานในความรับผิดชอบให้ผู้อื่นตามความสามารถของแต่ละบุคคล

สมเกียรติ เจริญนิม (2532:จ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นร่วมกัน เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย

2. ผู้บริหาร และอาจารย์มีความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความเห็นด้วย ($\bar{X} = 4.27$) มากกว่าอาจารย์ ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สรุปได้ดังนี้

1. ในด้านคุณลักษณะ
 - 1.1 ต้องมีสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ
 - 1.2 ไม่ควรยึดมั่นในความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ
 - 1.3 ต้องเป็นนักต่อสู้กับปัญหา
 - 1.4 สนใจความเคลื่อนไหวทางการศึกษา
 - 1.5 แต่งกายเหมาะสม
 - 1.6 เก็บความรู้สึกที่ไม่พึงพอใจได้
 - 1.7 หลีกเลี่ยงการตำหนิบุคคลที่พึงประพฤติดังในที่เปิดเผย
2. ด้านคุณสมบัติ
 - 2.1 มีประสบการณ์การบริหารโรงเรียนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี
 - 2.2 มีความรู้ในเรื่องการวางแผนการศึกษา
 - 2.3 มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการ
 - 2.4 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องบริหารการเงิน ชุกรการ บริหารบุคคล
 - 2.5 มีความเข้าใจชนบทธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น
 - 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

ผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษาพอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิต่างการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นผู้มีวุฒิต่างการศึกษาสูงพอสมควรอย่างน้อยที่สุด ปริญญาตรี เพราะค่านิยมของสังคมไทยยังถือว่าวุฒิต่างการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ
2. ความรู้ทางการบริหาร ได้แก่
 - ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะทางคณิตนิยม ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค
 - ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหาร ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารเกี่ยวกับด้านอาคาร สถานที่ธุรการ การเงิน การบริหารกิจการนักเรียน
 - ค. ความรู้เกี่ยวกับสังคม ได้แก่ การรู้จักบุคคลในสังคม ความรู้ที่เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมของสังคมที่โรงเรียนตั้งอยู่
3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาล และอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล

ในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43-44) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ

องอาจ โฆษะชญ์พันธ์ (2524 : ๖) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทางอาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่าครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ร้อยละ 70 มีความคิดว่าจะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอด้วยว่าการอบรมควรใช้เวลาานพอสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรใช้เวลา 1 ปีเป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอต่อไปว่าความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกัน คือ ประสบการณ์ ตำรา เอกสาร และการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ประสบการณ์ของคนอื่น อ่านตำรา และเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา

ในปี พ.ศ. 2524 เจลิม รัชชนะกุล (2524 : 29-52) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์สังกัด กรมสามัญ เขตการศึกษา 11" ปรากฏว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่จัดอันดับว่าสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้
2. มีความยุติธรรมแก่ผู้บังคับบัญชา
3. มีคุณธรรมประจำใจ
4. เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้เร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ
5. เป็นผู้มีความรู้ดี
6. เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน
9. เป็นผู้มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
10. เป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 83-84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของ คณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด" พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด สรุปลงได้ดังนี้

1. ด้านความรู้ จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายและระบบการจัดองค์กรการบริหาร ประถมศึกษาได้เป็นอย่างดี
2. ด้านทักษะ ต้องมีความสามารถที่จะวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารได้ ถูกต้อง
3. ด้านลักษณะนิสัย จะต้องมีความยุติธรรม มีวินัย มีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นผู้ตรงต่อ เวลา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย และขยันอุทิศเวลาให้แก่งาน

สมศรี กิจพิทักษ์ (2530 : 132) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความต้องการได้รับการพัฒนาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ" ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ทำหน้าที่บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่ ผู้ช่วยผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ทุกขนาดมีความต้องการได้รับการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ 5 ด้าน ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดองค์การ เป็นความรู้ที่ต้องการมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารบุคคล การเป็นผู้นำ การบริหารงานวิชาการ และด้านการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน จะมีความต้องการไม่แตกต่างกัน

ดรณี ศรีมงคล (2536 : 160) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอน เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย" ผลการวิจัยปรากฏว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าหมวดวิชา และครูผู้สอนที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ที่จัดว่ามีความสำคัญในระดับจำเป็นอย่างยิ่ง 5 อันดับแรกคือ (1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างดี (2) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับและการพัฒนาหลักสูตรได้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนในท้องถิ่น (3) มีความรู้เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (4) มีความสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อเป็นผู้รอบรู้และทันต่อเหตุการณ์ (5) มีความรู้กว้างขวางเป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้

2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ที่จัดว่าสำคัญอย่างยิ่งใน 5 อันดับแรก (1) มีความซื่อสัตย์สุจริต (2) มีความยุติธรรม ให้ความเสมอภาคกับทุกคน (3) มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุม มั่นคง และควบคุมตนเองได้ (4) มีความเพียรและความอดทน (5) วางตัวได้เหมาะสม

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในด้านการเป็นผู้ประสานงานที่ดี

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ นโยบายและผลงานวิจัย ทำให้ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน 3 ลักษณะ ด้วยกันดังนี้

1. ลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ความรู้ทั่ว ความรู้ ความเข้าใจ ในงานด้านวิชาชีพ และงานทั่วไป
2. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง บุคลิกภาพทางกาย ทางอุปนิสัย ทางคุณธรรม และทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
3. ลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย