

วาระองค์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้เสนอวาระองค์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นลำดับ ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

1. จุดมุ่งหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาในช่วงกลางระหว่างระดับประถมศึกษากับอุดมศึกษา ซึ่งในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 ได้ระบุจุดมุ่งหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ว่า มุ่งหมายให้ผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย ความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน เพื่อให้แต่ละบุคคลเข้าใจและรู้จักเลือกอาชีพที่เป็นประโยชน์แก่ตนเองและสังคม นอกจากนี้ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไทยยังแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยที่มัธยมศึกษาตอนต้นมุ่งให้ผู้เรียนได้สำรวจความถนัดและความสนใจในวิชาการและวิชาชีพของตน และมัธยมศึกษาตอนปลายมุ่งให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้และทักษะในกลุ่มวิชาที่จะยึดเป็นอาชีพต่อไป

ซึ่ง พันธุ์ หันนาคินทร์ (2524) ได้สรุปว่า การมัศึกษามีจุดมุ่งหมาย 4 ประการ คือ

1.1 ให้ผู้เรียนมีความรู้ทั่วไปซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีพ และสำหรับการศึกษาต่อในชั้นสูง

1.2 ให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในวิชาชีพ

1.3 ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นพลเมืองดี

1.4 ให้ผู้เรียนเกิดความสำนึก และเห็นคุณค่าในการอนุรักษ์ศิลป วัฒนธรรม ตลอดจนการรักษาความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐ มีหลายหน่วยงานที่ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดการศึกษาแต่หน่วยงานหลัก ได้แก่ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแลให้การสนับสนุน โรงเรียนมัธยมศึกษาทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 1,845 โรง (กรมสามัญศึกษา, 2533)

2. หน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป

จากจุดมุ่งหมายของการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จะเห็นว่าการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา นับว่ามีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้เรียนกำลังอยู่ในวัยรุ่น ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมได้มาก อีกทั้งผู้เรียนเหล่านี้ก็จะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต ดังนั้นการจัดการศึกษาในระดับนี้จึงต้องมีหลักการที่แน่นอน เพื่อปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติ มีลักษณะ และคุณสมบัติตามที่สังคมและประเทศชาติต้องการ ซึ่งจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพต่อไปในอนาคต โรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่ในการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่ง รุ่งทิวา จักรกร (2526) มีความเห็นว่า โรงเรียนมัศึกษาคควรมีหน้าที่โดยทั่วไปดังนี้

1. หน้าที่ในการให้การศึกษากว้างไกล เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานให้เพียงพอแก่การที่จะเป็นพลเมืองดีในสังคมในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
2. หน้าที่ในการให้ความรู้ทางด้านวิชาชีพ เพราะคนเราจะออกไปดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุขในสังคมได้นั้น จำเป็นจะต้องมีงานอาชีพเป็นหลัก ซึ่งแม้ว่าจะไม่เลิกซึ่งก็ขอให้พื้นฐานทั้งในด้านประกอบอาชีพ และในด้านช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้
3. หน้าที่ทางด้านให้การแนะแนว ช่วยให้นักเรียนสามารถตัดสินใจเลือกอย่างฉลาด และถูกต้องเหมาะสม ทั้งในด้านการเรียนและในด้านการวางแผนชีวิตในอนาคตของเขา ทั้งในด้านการเรียนต่อ และการประกอบอาชีพ รวมทั้งช่วยให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนสามารถนำตัวเองได้อย่างฉลาดอีกด้วย

4. หน้าที่ในการให้เด็กได้มีโอกาสสำรวจตนเอง ในด้านความสามารถ ความถนัด

ความสนใจ และความต้องการของตนเอง

เนื่องจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่กำลังอยู่ในวัยรุ่น นับว่าหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสำคัญและสูงยิ่ง จึงต้องมีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมที่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

3. การจัดระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาจึงต้องมีวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดขอบเขต ภารกิจของโรงเรียนอย่างกว้าง ๆ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และดูแลให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย ๆ ต่าง ๆ ในโรงเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. ดำเนินการเรียนการสอน การฝึกอบรมนักเรียนจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่วางไว้

2. ช่วยเหลือเยาวชนที่พลาดโอกาสหรือเสียเปรียบทางเศรษฐกิจ และสังคมให้มีโอกาสใช้โรงเรียนเป็นประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาตนเอง

3. โรงเรียนจะต้องเป็นหน่วยบริการและพัฒนาชุมชน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว กรมสามัญศึกษา (2532) จึงได้กำหนดการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 งาน ได้แก่ งานการบริการทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ เป็นผู้มีอำนาจที่จะตัดสินใจในการดำเนินการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารมิได้รับผิดชอบบริหารงานเพียงผู้เดียว เนื่องจากมีปริมาณงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีครูและนักเรียนเป็นจำนวนมาก จึงต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไปให้ผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่แทน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียนคล่องตัว และประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กรมสามัญศึกษา (2525) จึงได้กำหนดจำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ในคู่มือการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู ดังนี้

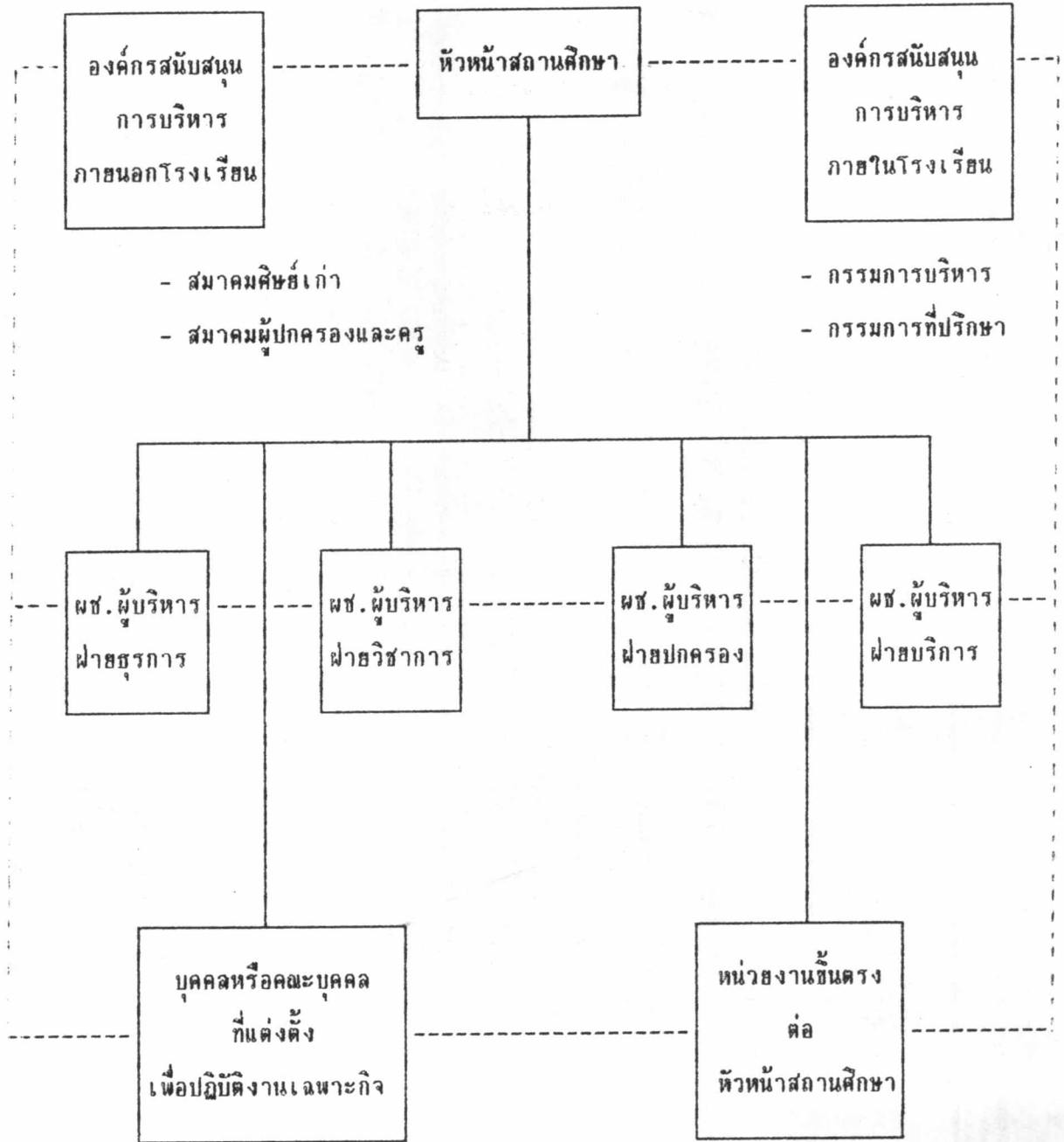
1. โรงเรียนที่มี 9-17 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 คน
2. โรงเรียนที่มี 18-26 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 คน
3. โรงเรียนที่มี 27-41 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 คน
4. โรงเรียนที่มี 42 ห้องเรียนขึ้นไป ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน

สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยบริหารได้ 4 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะแบ่งการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยบริหารเป็นหัวหน้ารับผิดชอบดำเนินการในแต่ละฝ่าย ดังนี้

1. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายธุรการ
2. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการ
3. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายปกครอง
4. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายบริการ

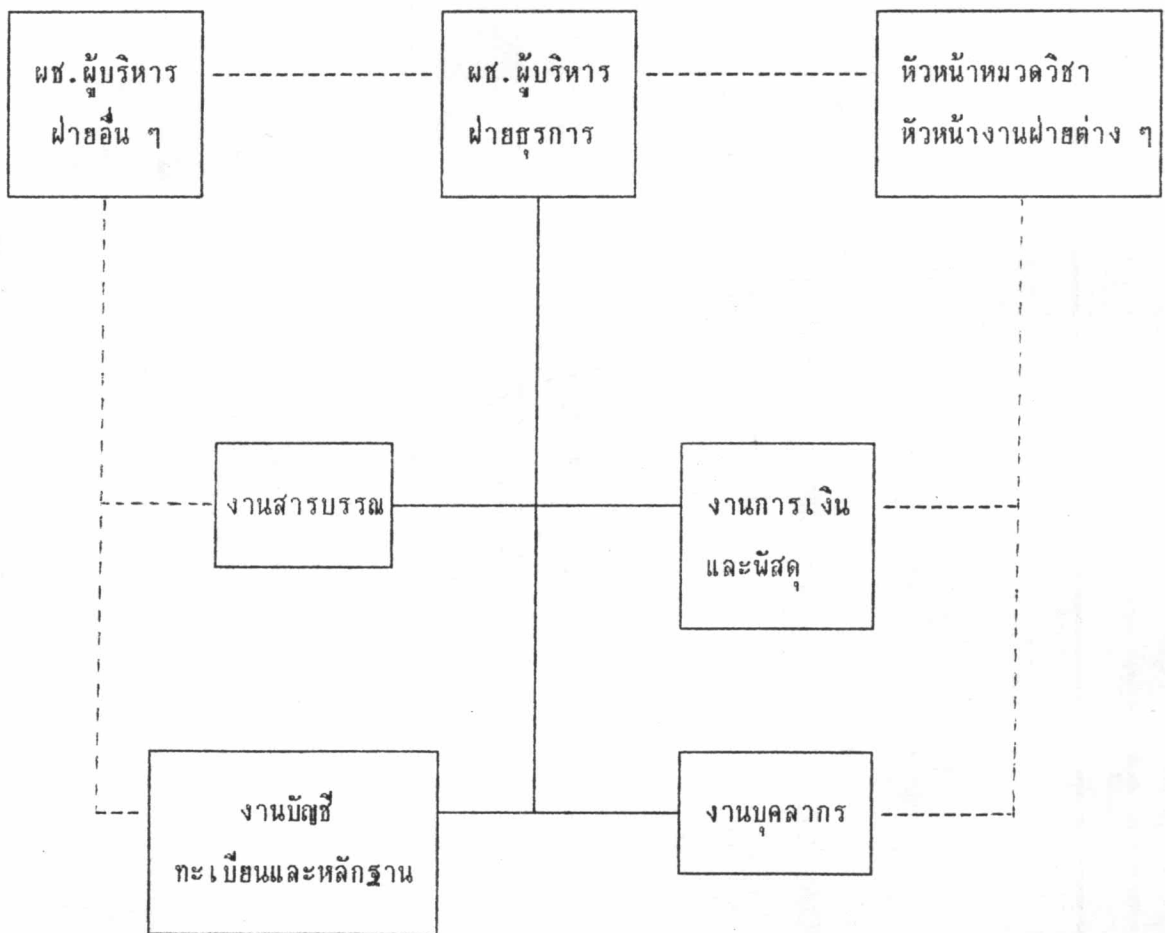
3.1 โครงสร้างการบริหารมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน แต่โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนขนาดเดียวกันจะมีโครงสร้างคล้ายคลึงกัน สำหรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (กรมสามัญศึกษา, 2532) ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่



3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ฝ่ายธุรการนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางของการบริหารที่จะคอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งานฝ่ายอื่น ๆ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีหน้าที่หลักในการดูแลระเบียบแบบแผนของทางราชการคอยช่วยเหลือ แนะนำให้ฝ่ายต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามระเบียบและแนวปฏิบัติที่ราชการกำหนด งานฝ่ายธุรการจึงมีภาระหน้าที่ที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน ซึ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่มีโครงสร้างการบริหารงานฝ่ายธุรการ (กรมสามัญศึกษา, 2532) ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายธุรการ



กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดขอบข่ายงานฝ่ายธุรการไว้ดังนี้

1. การวางแผนงานธุรการ
 - 1.1 การรวบรวมและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
 - 1.2 การทำแผนงานธุรการ
 - 1.3 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.4 การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
 - 1.5 การจัดสถานที่ที่เหมาะสมและปลอดภัย
2. งานสารบรรณ
 - 2.1 การลงทะเบียรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ
 - 2.2 การโต้ตอบหนังสือราชการ
 - 2.3 การเก็บรักษาและการทำลายหนังสือราชการ
 - 2.4 การจัดการบริหารเกี่ยวกับงานสารบรรณ
3. งานการเงินและบัญชี
 - 3.1 การนำหลักฐานการเงินและการบัญชี
 - 3.2 การเก็บรักษาเงินและเอกสารภายใน
 - 3.3 การใช้จ่ายเงิน
4. งานพัสดุ
 - 4.1 การจัดเพื่อจัดจ้าง
 - 4.2 การจัดทำบัญชีวัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
 - 4.3 การปรับปรุงและการบำรุงรักษาพัสดุ
 - 4.4 การตรวจสอบพัสดุประจำปี และการจำหน่ายพัสดุ
5. งานทะเบียนและสถิติข้าราชการ ครู และลูกจ้าง
 - 5.1 การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ ครู และลูกจ้าง
 - 5.2 การจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
 - 5.3 การจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ
6. การประเมินผลงานธุรการ

จากขอบข่ายงานฝ่ายธุรการที่กรมสามัญศึกษาได้กำหนดไว้ จะเห็นว่างานฝ่ายธุรการมีขอบข่ายที่กว้างขวาง และต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างมาก ต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่ายหลายระดับ ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานฝ่ายธุรการของโรงเรียน จึงเป็นต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะด้านคุณลักษณะส่วนตัวและด้านวิชาชีพ กล่าวคือ มีความเข้าใจรอบรู้งานฝ่ายธุรการ บทบาท หน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ กรมสามัญศึกษา (2525) จึงได้กำหนดให้ ผู้ช่วยผู้บริหารธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานฝ่ายธุรการให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. ทำหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายธุรการของโรงเรียน
2. ประสานงานด้านธุรการกับหัวหน้างานต่าง ๆ และครูผู้สอน
3. ควบคุมการปฏิบัติงานสารบรรณ การติดต่อ การเก็บรักษา และการทำงานเอกสาร
4. จัดทำงบประมาณ การเบิกจ่ายควบคุมการทำบัญชี และทำทะเบียนเกี่ยวกับงานทุก

ประเภทตามระเบียบราชการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

5. ควบคุมการปฏิบัติงานการเบิกพัสดุและครุภัณฑ์
6. วางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน
7. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารในด้านธุรการของโรงเรียน
8. ควบคุมและปฏิบัติงานธุรการต่าง ๆ ในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอก

โรงเรียน

9. รักษาการณ์ในระหว่างที่ครูใหญ่ไปติดต่อราชการภายนอก
10. ควบคุมงานตามที่ได้รับมอบหมายจากครูใหญ่
11. วินิจฉัยและสั่งการตามอำนาจที่ได้รับมอบหมาย
12. ประสานงานด้านวิชาการตามที่ได้รับมอบหมาย

ในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีผู้ช่วยผู้บริหาร 4 ฝ่าย รับผิดชอบงานให้แต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน ในทางปฏิบัติจริง ผู้ช่วยผู้บริหารทั้ง 4 ฝ่าย จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน ดังนั้น ลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาวิจัยเฉพาะลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ

แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

1. ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2513) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่า คือ "ผู้ที่ใช้อำนาจในการดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์"

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง "บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งหรือมอบหมายให้ใช้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้"

ชงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2526) ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ในหนังสือ พฤติกรรมบุคคลในองค์การ ว่า "ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลภายในองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน"

กัญญา สาทร (2526) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาอาจทำงานบริหารในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่นหรือชุมชน หรืออำเภอ หรือเทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่าง ๆ ในส่วนกลาง

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรือดำเนินงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน

3. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหาร เป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งลักษณะของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งที่ช่วยให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ เป็นผู้บริหารที่มีภารกิจที่แตกต่างจากนักบริหารการศึกษาอื่น ๆ กล่าวคือ จะต้องบริหารงานฝ่ายธุรการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ในโรงเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้งานฝ่ายอื่น ๆ สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ที่เข้าสู่ตำแหน่งหรือผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ จำเป็นต้องมีลักษณะที่พึงมีในฐานะผู้บริหารงานฝ่ายธุรการ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้เต็มความ

สามารถอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ นั้น ยังไม่มีการศึกษาโดยเฉพาะ แต่ได้มีนักวิชาการได้ทำการวิจัยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว มีดังนี้
 - 1.1 มีสุขภาพดี
 - 1.2 ความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีความมั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่
 - 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
 - 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ มีดังนี้
 - 2.1 ความรู้ทางวิชาการ

2.1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ในหลักเบื้องต้นของวิชาที่จัดสอนในโรงเรียน เพื่อการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้จะกระทำได้โดยไม่ผิดพลาด

2.1.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้คำปรึกษา เช่น หลักการบริหารงานโรงเรียน การแนะนำ การจัดหลักสูตร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้บริหารจะพึงได้รับ และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควรในด้านประสบการณ์นั้นมีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรู้มากกว่าไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ผู้จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบปี และควรที่จะได้ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารก่อนที่จะสมัครเป็นผู้บริหาร

ประถม แสงสว่าง (2524) สรุปถึงลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์จากงานวิจัยที่ได้วิจัยไว้ 7 ลักษณะ คือ

1. บุคลิกภาพ
2. มนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์

3. คุณธรรม ความประณีต และความรับผิดชอบ
4. ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
5. ความรู้ทางวิชาการ
6. งานธุรการ
7. การดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาลักษณะของนักบริหารการศึกษาตามแนวคิดของพนัส ทัศนาคินทร์ (2524) และลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ของ ประถม แสงสว่าง (2524) เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งสรุปได้คือ

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประณีต
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.1 ลักษณะด้านคุณลักษณะส่วนตัว

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนตัวมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 บุคลิกภาพ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2527) ให้ความเห็นว่า "โดยทั่วไปบุคลิกภาพจะหมายถึงลักษณะประจำตัวของมนุษย์ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นลักษณะทางกายและลักษณะทางใจ เช่น รูปร่าง หน้าตา ลักษณะการพูด ฯลฯ" สุชา จันทน์เอม (2531) ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ร่วมกันและแสดงลักษณะที่เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ฯลฯ กล่าวโดยสรุปบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในด้านรูปลักษณ์ร่างกาย การแต่งกาย กิริยาท่าทาง และลักษณะการพูด

อาภา ภมรบุตร (2516) ให้ความเห็นว่าบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย

1. รูปลักษณ์ของร่างกาย เป็นผู้ที่มรูปร่างสมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่หน้ารังเกียจ หรือมีรูปร่างพิการ
2. การแต่งกาย การแต่งกายที่ตีเหมาะสมและเรียบร้อย เป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีแก่การปกครอง
3. กิริยา ท่าทาง และวาจา มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน

ซึ่งจะต้องใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลา

วิญญู อังคนารักษ์ (2522) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานไว้ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้างาน คือ
 - 1.1 ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง
 - 1.2 ความแข็งแรงของร่างกาย
 - 1.3 ความเข้มแข็งทางศีลธรรม
2. ลักษณะพิเศษ นอกจากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานที่จะเจริญก้าวหน้าสืบต่อ ๆ ไปนั้น จะต้องมีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นด้วย คือ
 - 2.1 ความสนใจอย่างแท้จริง และความรักบุคคลอื่น
 - 2.2 กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพ หรือเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะเข้มแข็ง
 - 2.3 มีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์ หรือเป็นคนที่รู้จักคิดแบบนักวิทยาศาสตร์ คือ ใช้เหตุใช้ผล ยอมรับความจริง และรู้จักคิดและวิจัย

อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวถึง บุคลิกภาพของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างลักษณะผู้นำไว้

ดังนี้

1. สติปัญญา (Intelligence) คือ ความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยผ่านมา อันนี้เป็นบุคลิกภาพที่ผู้นำควรมีไว้อย่างมากที่เดี๋ยว ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง เซอวัน และไหวพริบ เพราะนอกจากจะทำให้เกิดคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ แก่ตนเองแล้ว ยังสามารถใช้สติปัญญานี้วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันทั่วทั้งอีกด้วย
2. อุปนิสัย (Character) คือ แบบลักษณะของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นทางอาการ กิริยา ความประพฤติ ศีลธรรม จรรยา เช่น ความสุภาพ ความอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น ซึ่งก็คือคุณสมบัติอันเป็นสันดานประจำตัวของมนุษย์เรานั้นเอง
3. อารมณ์ (Temperament) คือ กรอบของความรู้สึกนึกคิดและความต้องการตามธรรมชาติ อารมณ์นี้จึงเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส โดยที่ประสาททั้ง 5 นี้จะส่งอาการต่าง ๆ ที่รับมาไปยังอารมณ์ ต่อจากนั้นอารมณ์ก็จะส่งอาการไปยังคัมหรือควบคุมจิตใจให้ทำอะไรตามความประสงค์ ฉะนั้นอารมณ์จึงมีความสำคัญ

ต่อการเป็นผู้นำมาก เพราะเกี่ยวกับการบังคับตัวเอง เมื่อเราสามารถบังคับตัวเองได้แล้ว จึงสามารถบังคับหรือควบคุมผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. ร่างกาย (Physique) คือ ลักษณะการสร้างหรือรูปร่างที่สร้างขึ้นของมนุษย์แต่ละคน เช่น สูงต่ำ ดำขาว อ้วนผอม ฯลฯ รวมทั้งส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย กริยา ท่วงที วาจา ร่างกาย มีความสัมพันธ์กับอารมณ์ได้มาก เพราะมันมีความรู้สึกได้ง่าย และย่อมถูกอารมณ์บังคับให้ได้ด้วย ฉะนั้น ร่างกายจึงต้องดีพร้อมและมีสุขภาพสมบูรณ์ จึงจะนับว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ยิ่งกว่านั้นภาวะของร่างกายที่ดี ย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เห็นเด่นชัดขึ้นอีกมาก

3.1.2 ภาวะผู้นำ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ "การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้" กิติ ดยัคคานนท์ (2529) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้" ดังนั้นภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อถือหรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการเป็นตำแหน่งที่อยู่ในฐานะผู้บริหาร และผู้นำของโรงเรียนที่ทำหน้าที่ในฝ่ายธุรการ ซึ่งจะต้องพัฒนาให้มีความเป็นผู้นำที่จะสามารถบริหารงานในฝ่ายธุรการให้สำเร็จ และเตรียมตัวเป็นผู้บริหารระดับสูงขึ้นในอนาคต เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521) กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้

ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง ทรหดคทน
2. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด ทันเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบดี สติปัญญาเฉียบแหลม

6. ความขยันขันแข็ง
7. ความเสียสละ
8. บุคลิกภาพ การแต่งกาย หน้าตาท่าทาง (Appearance) และรูปร่างสง่าผ่าเผย
น่าเกรงขาม น่าศรัทธาและน่าเคารพ
9. นำใจนักประชาธิปไตย

รุ่งทิภา จักร์กร (2526) กล่าวถึง ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ความสามารถในการจูงใจคน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความขยัน ความเสียสละ ความกระตือรือร้น และอดทน
5. ความเป็นประชาธิปไตย
6. มีความฉลาดและไหวพริบดี
7. มีบุคลิกภาพดี

ภิญโญ สาธร (2526) มีแนวความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทยหรือผู้นำที่คนไทย ๆ ควร
มีลักษณะต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดู และให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ
เวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. ความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์ และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูด และการกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ

11. เอาใจใส่ดูแลทุกข้อของผู้ที่ขออยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเชื่อใจเห็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้นออล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเหมาะสม
17. ให้ผู้นออสบายปะโตสง่าย
18. กินง่ายอยู่สง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคนเป็น และชยัสนชมน
20. ไม่คุดำ หรือกล่าวพรสวาทใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อ่านาจโดยไม่ให้ผู้นออรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ อยู่เสมอ
23. ไม่โผลเล เปลยัสนใจสง่าย
24. สั่งการเป็น กุจิงหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้นออส
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นการประพฤตยัชว ซึ่งจะทำให้สิ่งคมรยังเกยัชตามสภาพของวัฒนธรรม
28. มีความเค็ดชวาค เค็ดเค็ดชว มั่นคง แน่นอน
29. รู้จักถนอมหน้าใจคน
30. รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลลยัคคณษะของคนอยู่เสมอ

อรณ รยัชธรรม (2527) ให้ความเห็นเกยัชวกับลยัคคณษะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. ความรู้ คือ จะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ซึ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะต้องมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น
2. ความคิดริเริ่ม คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลยัคคณษะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ
3. ความกล้าหาญ คือ ลยัคคณษะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความ

เจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

4. ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด ลั่น และชัดเจน

5. ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อ นั้น เกิดความกระด้าง กระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้

6. ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

8. ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุสำเร็จได้

9. ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

10. ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตนเองเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาและไม่ทำลายล้างผู้อื่น

11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติดทำอะไรที่กันที่กันวัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอหรือไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล

12. คุณวินิจฉัย คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหยาโส ไม่จองหอง ไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

14. ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปรานี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะที่ไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม

15. ความจงรักภักดี คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม

16. การสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

3.1.3 มนุษยสัมพันธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

พนัส ทัศนาคินทร์ (2513) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือ "ความสามารถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึกหรือความคิดไปยังผู้อื่น และในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิด และความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529) ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

อารี เพชรพุด (2530) กล่าวว่า "มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้นก็คือการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ไม่ว่าทางด้านการเงิน ทางด้านจิตใจ และทางด้านสังคม"

ดังนั้น มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จะก่อให้เกิดความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกัน และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นในทางประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมนุษยสัมพันธ์จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน ดังที่ อรุณ รัชธรรม (2527) กล่าวว่า "มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงานเป็นของคู่กัน เพราะการบริหารงานเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่มนุษย์ต้องทำ และมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องใช้ประกอบในการบริหาร" และ "ในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำควรกระทำ คือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ให้ความเอาใจใส่ในความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ ก็จะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปด้วยดี ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดก็จะได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน" และนอกจากนี้นักวิชาการได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

ดังนี้

สมบูรณ์ พรธภาพ (2521) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี

1. ใบน้้ำที่ข้มแฉ้มแจ่มใส
2. การวางตนให้สม้าเสมอ หรือมีความเสมอต้นเสมอปลายในทุก ๆ กรณี
3. รู้จักยกย่องชมเชยบุคคลอื่นในโอกาสอันเหมาะสม และรู้จักแสดงการยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจ ไม่ใช่การยกย่องชมเชยผู้อื่นในลักษณะที่เป็นเพียงมารยาทสังคมอย่างหนึ่งเท่านั้น
4. รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น และให้โอกาสคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นของเขาออกมาอย่างเต็มที่
5. ความสามารถในการรู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ และสถานการณ์ทั่วไปที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. เป็นบุคคลที่เปิดเผย พูดตรงไปตรงมา เข้าใจง่าย และรู้จักรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
7. ความเป็นมิตรกับบุคคลทั้งหลาย เป็นผู้มีเสน่ห์ดึงดูดใจของคนทั่วไปที่ได้พบปะสนทนาด้วย มีความสามารถในการวางตัวอย่างเป็นกันเอง แต่ไม่ทำให้ผลประโยชน์ของส่วนรวมลดน้อยถอยลง

วิจิตร อวระกุล (2527) ได้จำแนกคุณลักษณะของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีออกเป็นคุณลักษณะ

16 ประการ คือ

1. มีท่าทางดี มีลักษณะการเข้าคน กริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยสนทนา ตลอดจนขันเบิกบาน ผู้คบหาด้วยเกิดความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
2. บุคลิก ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กริยาท่าทาง และการพูดจา
3. มีความเป็นเพื่อน สนิทสนมกลมเกลียวเป็นเพื่อนได้ง่าย เป็นกันเอง
4. มีความอ่อนน้อม รวมทั้งกริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
5. มีน้ำใจ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ด้วยกำลังกาย ความคิด หรือกำลังเงินในลักษณะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. การให้ความร่วมมือดี เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม

เป็นสำคัญ

7. มีความกรุณา เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ที่ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณี
แก่บุคคลโดยทั่วไป
8. กำหนดเป็นคนมีประโยชน์ ช่วยเหลือในกิจการงานแก่คนทั่วไปโดยมิได้หวังประโยชน์
อำนาจประโยชน์แก่สิ่งใดไม่ว่าจะเป็นตัวกำลังความคิด กำลังภาษา หรือกำลังทรัพย์
9. มีการสร้างสรรค์ มิใช่การทำลายหรือทวงเหินฮิวความเจริญของผู้อื่น
10. มีอารมณ์ดี ควบคุมการใช้อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม
11. มีความกระตือรือร้น ได้แก่ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึม
12. มีความรับผิดชอบต่อการทำงาน คำพูด สัญญา รักษาเวลา ซื่อตรงและสุจริต
13. มีความอดทนต่อความยากลำบาก ต่อกริยาท่าทาง การกระทำ และคำพูดที่ไม่ประสพ
อารมณ์
14. มีความขยันขันแข็งต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน
ทำให้ภาพพจน์และความนิยมเสื่อมเสียไป
15. มีความพยายามในอันที่จะฝึกฝนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่างไม่มีที่ถอย พยายาม
ปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอ พยายามเอาชนะใจคนและอุปสรรคต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นหนทางนำ
ไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี
16. มีปฏิภาณ มีไหวพริบ แพรพราวในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ไพฑูริย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2529) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังนี้
ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมของผู้นำที่ควรนำมาใช้ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์คือ

1. เป็นผู้มืบทบาทริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างมีระบบและซน
2. บทบาทในการเป็นนักปรับปรุงปฏิรูป
3. พร้อมทั้งจะให้การยอมรับนับถือผู้อื่น
4. พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา
5. มีความสามารถในการพูด
6. เป็นผู้ประสานที่ดี มีความพร้อมที่จะประสานงาน

7. เป็นผู้ออกสังคมได้ดี

8. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีความสามารถทางวิชาการ รู้กว้าง

2. มีความสามารถทางจิตวิทยา เข้าใจพฤติกรรมของคน รู้ถึงความต้องการของคน

รู้ถึงความแตกต่างของคน

3. มีบุคลิกภาพดี แต่งกายดี พูด ฟัง เขียนดี สง่า คล่องแคล่ว สัมผัส น่านับถือ

4. ความสามารถในการรักษาอารมณ์ รู้จักระงับอารมณ์ มีอารมณ์ขัน

5. มองโลกมองคนในแง่ดี ไม่อาฆาต มองสภาพการณ์อย่างเป็นกลาง ชมเชยด้วยความจริงใจ รู้จักให้อภัย จริงใจต่อผู้อื่น และนับถือผู้อื่น

6. เสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว

7. มีความคิดสร้างสรรค์

8. ซอมรับในเสรีภาพของผู้อื่น

9. รู้จักวางตนและปรับตนตามบทบาทสถานการณ์ต่าง ๆ

10. แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ตามโอกาส ไม่เป็นคนโอ้อวด ไม่นินทา วางอุเบกขาต่อสิ่งที่ไม่พอใจ รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว

3.1.4 ความประพฤติ ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 หมายถึง การปฏิบัติตน ซึ่งการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างศรัทธาให้กับตัวผู้บริหาร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่ง ประถม แสงสว่าง (2525) กล่าวไว้ว่า ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ อำนาจตามกฎหมาย วินัย และระเบียบแบบแผน ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุดเสมอไป มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่เป็นตัวขวางกั้น เช่น ความยากลำบากของงาน ความเกียจคร้าน หรือการขาดสิ่งจูงใจ สิ่งหนึ่งซึ่งจะเป็นส่วนช่วยในการแก้ปัญหา คือ การประพฤติดีของผู้บริหารหรือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสศรัทธาโดยการวางตัวให้เหมาะสม กล่าวโดยสรุป ความประพฤติ หมายถึง การประพฤติดนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตนในการทำงาน และการวางตนในสังคม



ชุด อยู่สวัสดิ์ (2520) ได้กล่าวถึงวิธีทำตนซึ่งเป็นหลักปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการประพฤติกติปฏิบัติชอบ ดังนี้

1. ทำตนให้มีเส้นที่ คือ มีวาจา กริยา และมารยาทสุภาพ นุ่มนวล อ่อนโยน มีจิตเมตตา และแผ่เมตตา
2. ทำตนให้เป็นที่พึ่งแห่งตน ในด้านความคิด การกระทำและการใช้ปัญญาในการตัดสินใจ เป็นการกระทำด้วยตนเองในขณะที่ผู้อื่นเป็น "กองเชียร์" ให้กำลังใจเท่านั้น
3. ทำตนเป็นคนดี คือ มีความขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ถือสัจจะ และทำใจให้สบายให้สงบเยือกเย็นด้วยการสร้างสมสมาธิที่ละน้อย
4. ชรรมนำเจริญ แบ่งออกเป็น
 - ก. ชรรมให้คนเจริญ ได้แก่ "โพชฌงค์ 7" คือ มีความเพียร สติ สมาธิ ปัญญา ความสงบ ความปิติ และอุเบกขา
 - ข. ชรรมให้สังคมเจริญ ได้แก่ "มรรค 8" คือ ดำเนินชีวิตด้วยความเพียร มีสติ ปัญญา คิด-ตั้งใจในทางเจริญ การทำการพูดในทางดี และประกอบอาชีพสุจริต

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางใจในการบริหารงาน ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี การประพฤติด้อยในศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของครูใหญ่ที่เป็นคุณสมบัติส่วนตัวประกอบด้วย

1. มีสุขภาพดี
2. ความเฉลียวฉลาด
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ

เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงการปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ ดังนี้

1. ต้องมีจิตใจเป็นผู้ดี กล่าวคือ ต้องเป็นผู้คาดการณ์และหยั่งรู้จิตใจของผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นผู้เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้มีความวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจการงาน และการเอาใจเขามาใส่ใจผู้ร่วมงาน โดยการปลูกสร้างศรัทธา ความพอใจรักใคร่ ทุ้มเทใจดีใจและเวลาให้แก่งานเสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

2. ต้องประพฤติตนให้เป็นอย่างดีแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในด้านความซื่อสัตย์และยุติธรรม ซึ่งมีในประการสำคัญ ได้แก่

1. เว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะเป็นที่รังเกียจของสังคม
2. มีระเบียบวินัย ไม่กระทำความผิดกฎหมาย มีศีลธรรมและวัฒนธรรม
3. มีความอดทน
4. มีความมานะ
5. มีความเฉลียวฉลาด รู้เท่าทันคน
6. ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย และตามหน้าที่
7. มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผลดี

3. ต้องสุภาพอ่อนโยน กล่าวคือ ต้องปฏิบัติให้เป็นที่พอใจรักใคร่ของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องสุภาพอ่อนโยน แต่ไม่ใช่อ่อนแอ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การปฏิบัติตนให้เข้ากับผู้อื่นได้อย่างนุ่มนวลและแนบเนียน เช่น เป็นผู้ที่

1. มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
2. เข้ากับคนได้ทุกชั้น
3. เด็ดขาดแน่นอน

ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการที่จะไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียแก่ตนเอง ทั้งโดยทางด้านความประพฤติ โดยหน้าที่หรือโดยการงานด้วย

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับการปฏิบัติตนสำหรับการที่จะเป็นผู้ที่น่าเชื่อถือคือครอบครัว เพราะครอบครัวนั้นเป็นสถาบันที่มีความใกล้ชิด และมีความเกี่ยวพันต่อการดำเนินชีวิตเป็นอันมาก โดยเฉพาะในด้านสมาชิกของครอบครัว อันได้แก่ ภรรยา บุตร และญาติ จะเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ดังนั้น จึงควรมีความสามานสามัคคีรักใคร่ ประองตองในครอบครัว ประพฤติตนให้เหมาะสม อย่าให้เป็นที่ถูกถูกแคลน วางตนในสังคมให้เหมาะให้ควร อย่าให้มากให้น้อย และต้องพยายามอย่าให้ครอบครัวมาก้าวก่ายในหน้าที่การงานจนบังเกิดความเสียหาย

ทวน พันธุ์พันธ์ (2528) แสดงทัศนคติว่า ผู้นำที่ควรมี 5 ย คือ ยิ้มแย้ม เชือกเย็น
 ยืดหยุ่น ยืดหยุ่น และยกย่อง ซึ่งถ้าผู้บริหารโรงเรียนยึดหลัก 5 ย ไปปฏิบัติก็ถือว่า เป็นผู้หน้าที่ดี
 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ยิ้มแย้ม คือ การยิ้มแย้มแจ่มใส ร่าเริงสดชื่นอยู่เสมอ ไม่หน้าบึ้ง หน้าอกรู้จัก
 ทักทายผู้อื่นด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม เมื่อโกรธหรืออารมณ์ไม่ดี ก็พยายามข่มอารมณ์ไม่ให้ผู้อื่นพบเห็น
2. เชือกเย็น คือ มีความสุขุมคัมภีรภาพ ไม่ใจร้อนหรือโมโหง่าย มีความรอบคอบใน
 การพิจารณางาน หรือตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ
3. ยืดหยุ่น คือ ต้องรักษาระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ด้วย เช่น การตรงต่อเวลาของผู้ร่วม
 งาน การใช้จ่ายเงินตามระเบียบ การมีวินัย เป็นต้น
4. ยืดหยุ่น คือ การประนีประนอมอย่างมีเหตุผล เพราะบางครั้งผู้ร่วมงานทำตาม
 ระเบียบข้อบังคับไม่ได้ เพราะมีความจำเป็นส่วนตัว เช่น ป่วย บิดามารดา บุตรภรรยาป่วย
 ก็อาจจะต้องยืดหยุ่นให้บ้าง
5. ยกย่อง คือ รู้จักชมเชย หรือให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ที่ทำงานดี หรือประสบความสำเร็จ
 สำเร็จในการทำงาน

วนิดา เสรีเศรษฐ และ ชอย อินทร์ประเสริฐกุล (2530) กล่าวถึงการปฏิบัติตนของ
 ผู้บังคับบัญชา ไว้ดังนี้

1. การยกย่องชมเชย
2. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้เขาทราบอยู่เสมอ
3. เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น
4. สนับสนุนให้ได้รับความก้าวหน้า
5. ควรแจ้งความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เป็นผลสะท้อนถึงเขาให้ได้ทราบล่วงหน้า
6. ให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเท่า ๆ กัน
7. แสดงความสามารถให้เขาเห็น
8. ให้ความสำคัญในงานที่เขารับผิดชอบ
9. ให้เกียรติและใจกว้างพอที่จะรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ในส่วนที่ตน
 ไม่มีความรู้

10. การสั่งงานควรอธิบายให้ถูกต้อง ชัดเจน ปราศจากข้อสงสัย ควรกำหนดระยะเวลาที่จะต้องทำให้แล้วเสร็จให้ทราบด้วย

11. รู้จักควบคุมอารมณ์
12. วางตัวให้เหมาะสม ควรกระทำตนเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
13. สนใจในสวัสดิภาพของทุกคนโดยทั่วถึง
14. ไม่คอยจ้องจับผิด
15. ไม่เป็นผู้เอาแต่ผลงาน
16. ต้องรู้จักสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงการปฏิบัติเช่นไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ การที่จะเป็นผู้นำที่ดี อาจสร้างคุณสมบัติขึ้นเองได้โดย

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจ หน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณา ลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำด่วน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาแนวทางปรับปรุง

ในหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาวะการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็น

มิตร

16. อย่าเป็นคนหุเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ แต่อย่าเมินต่อข้าวลือ หรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อหน้าที่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขานั้นขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขา มากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติ ผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยการที่ดี
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ถือเส้คุมอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนควรมีเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อพิจารณาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ซึ่งทำหน้าที่บริหารงานธุรการโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ น่าจะมีลักษณะด้านคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพ กว้างขวาง มนุษย์สัมพันธ์ และความประพฤติ

3.2 ลักษณะด้านวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหาร มีรายละเอียด
ดังนี้

3.2.1 ความรู้ทางวิชาการ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องควบคุมดูแล ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านวิชาการ ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ทางวิชาการ ซึ่ง รອງรัตน์ อิศรภักดี (2514) กล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คือมีความรู้ทางวิชาการศึกษาและวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ" และมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้กล่าวถึง ความรู้ทางวิชาการของผู้บริหารไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความเห็นว่า ผู้รับผิดชอบสถาบันวิชาการ ควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และการแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง
2. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานตามหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว การจัดหลักสูตร และวิธีการวิจัยทางการศึกษา
3. ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง พื้นฐานทางการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่
4. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

วิจิตร วรตบางกูร และ สุนิษฐา ชีระกุล (2523) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้พื้นฐานซึ่งประกอบด้วย

1. ความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินไปอย่างตลอด ผู้บริหารที่ขาดความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. ความรู้ทั่วไป หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี

รุ่งทิวา จักรกร (2526) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทางด้านวิชาการว่าเป็นลักษณะที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีดีหมดทุกวิชา แต่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตรา และการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้ไม่ผิดพลาด

2. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน

3. ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเดียวย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับปริญญา ถึงแม้ปริญญาจะไม่ใช่เครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้นอสมควร

คณะกรรมการข้าราชการครู (2532) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในด้านความรู้ความสามารถ ไว้ดังนี้

ความรู้ความสามารถ ได้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. ความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

กล่าวโดยสรุป ความรู้ทางวิชาการ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ได้แก่ ความรู้ทางด้านงานธุรการโรงเรียน ความรู้ทางด้านการบริหารและการนิเทศ

3.2.2 ประสบการณ์ ประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี มนุษย์เราจะเชื่อในสิ่งที่ค้นพบหรือประสบด้วยตนเองมากกว่าการบอกเล่าให้ฟัง และการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรง ในการบริหารงานก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าน่าจะบริหารงานได้ดีกว่า ดังที่ วิจิตร ธีระกุล (อ้างถึงใน วินัย สมมิตร และคณะ, 2527) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับ อายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสายสามัญในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า "ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้" และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประสบการณ์ของผู้บริหารไว้ดังนี้

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า "ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เช่น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ในประเทศไทยนั้น กำหนดว่า จะต้องมีความรู้ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 รอบปี และจะต้องผ่านการฝึกอบรมวิชาการบริหารสำหรับผู้ที่จะเป็นครูใหญ่อีกด้วย" และกล่าวถึงการพิจารณาเกี่ยวกับความรอบรู้ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งออกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางอาชีพ และความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระดับทางการศึกษา และระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถานการศึกษา ระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะเรายอมรับกันว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีวนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้นมากกว่า

ประถม แสงสว่าง (2525) กล่าวว่า "ประโยชน์อันแท้จริงที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น มีคุณค่าเพิ่มขึ้นเสมอ ผู้บริหารอาจจะคิดทดสอบเปรียบเทียบกับว่า สิ่งที่เคยนำไปนั้นดีหรือไม่ ได้รับการยกย่องชมเชยเพียงใด เพราะฉะนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มา 20 ปี หรือเป็นผู้บริหารปีเดียว แต่มีประสบการณ์ 20 ครั้ง ผู้นำที่บริหารงานจะแสดงให้เห็นสถิติปัญหาอันเฉลียวฉลาด ตามจำนวนปีที่เขาได้รับประสบการณ์ มา โดยเอามาช่วยในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้"

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การขยายงานขององค์การในปัจจุบันมีอย่างกว้างขวาง ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การก็มีเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธี ต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน"

รุ่งทิวา จักรกร (2526) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องประสบการณ์ และระดับความรู้ ดังนี้ "ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน อย่างไรก็ตามประสบการณ์อย่างเดี๋ยวย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับปริญญา ถึงแม้ปริญญาจะไม่ใช่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควร"

พนัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวถึงประสบการณ์และระดับความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนว่า "ในด้านประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหาร การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อย ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น และจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น"

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2532) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ไว้ดังนี้

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง มีดังนี้

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและเป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1.1 ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนด 6 ปี ให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ได้รับปริญญาโท หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษา 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

สรุปได้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่เคยได้รับจากการศึกษาและการปฏิบัติงาน

3.2.3 ความสามารถในการปฏิบัติงาน นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้บริหารที่จะต้องมีความสัมพันธ์ในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถด้านเทคนิค และการบริหาร
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ผู้บริหารที่จะต้องมีความสามารถในด้านภาษา เหตุผล ความสามารถที่จะจดจำ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่น
3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้มีความเข้มแข็งอดทน หรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อถือในความพร้อมของร่างกายได้
4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้มีความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุหน้าที่ภาวะอารมณ์ มีระดับความสามารถสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีค่าระดับความปรารถนาที่จะเป็นเครื่องผลักดันให้ผู้บริหารสละแรงกาย แรงใจแก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) ได้สรุปผลการประชุมสัมมนาระหว่างนักบริหารและหัวหน้างานที่มีชื่อเสียงไว้ในหนังสือ หลักการปกครองของหัวหน้างาน ว่าคุณลักษณะของหัวหน้างานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานย่อมประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่-มีทัศนคติมีใจและความชื่นชมในงานที่ทำ
 2. มีความแน่นอน-มีความสุขและการตัดสินใจรอบคอบ
 3. มีความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง-มีความรู้ในงานที่ทำ และมีความเฉลียวฉลาด
- เหนือบุคคลในปกครอง
4. มีความสามารถในการเชิงสอนคนและมีความกระตือรือร้น
 5. มีความน่าเชื่อถือ ความสามัคคี ความน่าไว้วางใจ และความภักดี
 6. มีความเห็นอกเห็นใจคนและมีความอดทนสูง
 7. มีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาร่ำเรียนต่อตลอดเวลา

8. มีน้ำจิตน้ำใจในการให้ความร่วมมือในการทำงานและมีแรงดลใจให้บุคคลอื่นนับถือ
9. มีกลวิธีในการทำงาน มีอารมณ์มั่นคง มีจิตใจกล้าหาญ และเป็นคนมีอารมณ์ขัน
10. มีความซื่อสัตย์ มีความเป็นมิตร และมีความเข้าใจและมองบุคคลอื่นในแง่ดีเสมอ

มณูญ วงศ์นารี (2522) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บังคับบัญชา
ระดับหัวหน้างานไว้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ
2. เชี่ยวชาญและความเฉลียวฉลาด
3. ความซื่อสัตย์ สุจริต เชื่อถือและไว้วางใจได้
4. ความนิยมชมชอบและกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
8. หักค้ำศรีและการไม่เอาใจเอาเปรียบคนอื่น
9. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการสร้างความสามัคคีที่ดีในกลุ่ม
10. ความอาวุโสในการทำงาน

คาร์สัน (Herbert H. Carson อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง, 2524) เห็นว่า
ผู้บริหารควรจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ
2. สามารถพึ่งพาตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์
5. ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยพลัน ไม่ลังเล
6. ถือการผัดพาดเป็นบทเรียนที่ต้องแก้ไข
7. ใฝ่ใจในการผูกมิตรกับหัวหน้างานอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่อภัยอันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี

10. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ตลอดเวลา
11. ปฏิบัติงานโดยถือหลักให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์

ศิริภาณุจัน โภสมภ์ (2517) กล่าวถึงการปฏิบัติงานของครูใหญ่และบุคลากรภาพรวมอยู่ด้วยกัน ดังนี้

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง สามารถเป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและครู
2. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงานเป็นอย่างดี
3. มีสุขภาพดี แคล่วคล่องว่องไว ตั้งตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกชนิด และมีความอดทนในการปฏิบัติงาน
4. มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถสนทนากับบุคคลได้ทุกประเภท สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความคิดของตน รู้จักวางตนให้ผู้อื่นแจ่มใส จับความสนใจของผู้อื่นได้
5. มีอารมณ์มั่นคง ใช้หลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหา
6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงงานให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์
7. รู้จักระวังและสร้างบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นที่น่าพอใจแก่ผู้พบเห็นโดยทั่วไป
8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่เดือดร้อนตามโอกาสอันควร
9. มีความอดทน เข้มแข็ง และมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร
10. มีศิลปะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
12. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ซึ่งได้แก่ การวางแผนงานธุรการ การจัดหน่วยงาน การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม

สรุป

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อนพิจารณาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ ในการบริหารงานธุรการโรงเรียน ซึ่งเป็นงานที่อาศัยกฎ ระเบียบ และมีความซับซ้อนมาก ดังนั้นผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการจึงน่าจะมีลักษณะด้านวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิม รัชชนะกุล (2523) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์

ส่วนตัว

9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์ให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

5. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
6. ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน

8. ควรเป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุเบา เชื่อคนง่าย
9. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ประภม แสงสว่าง (2524) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารการศึกษาไว้ 7 ด้าน คือ

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ
3. ด้านงานธุรการ
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์หรือสัมพันธภาพระหว่างมนุษย์
5. ด้านการดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา
6. ด้านความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
7. ด้านคุณธรรม ความประพฤติ และความรับผิดชอบ

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ 10 อันดับแรก

ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่าสิ่งที่ได้สั่งหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้คอยรับแต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุม หรือผู้อื่น
3. โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่หุเบา เชื่อหรือกระทำตามคำยุแหย่โดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

พิทักษ์ เกิดคง (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา และครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในเขตการศึกษา 12 เมื่อปี พ.ศ. 2525 ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย จากมากไปหาน้อย 10 อันดับ ทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

1. คุณสมบัติเฉพาะตัว

- 1.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
- 1.2 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.3 เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เป็นผู้สนใจในการปรับปรุงและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 1.5 เป็นผู้มีความจริงใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.6 เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน
- 1.7 เป็นผู้มีคุณสมบัติ สุขุม รอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
- 1.8 เป็นผู้ให้โอกาสครู อาจารย์ ในหมวดวิชามีส่วนร่วมในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางก่อนตัดสินใจ
- 1.9 เมื่ออุปสรรคเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานควรมีความอดทนอดกลั้น และแน่วแน่ที่จะเผชิญปัญหาเหล่านั้นได้
- 1.10 เป็นผู้ต้นตัว สนใจ ติดตาม ศึกษาผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ

2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

- 2.1 เป็นผู้ที่สามารถมอบหมายงานให้ครู อาจารย์ ในหมวดวิชาทำได้ตรงตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
- 2.2 เป็นผู้ที่รู้จักกระจายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ
- 2.4 เป็นผู้มีคุณสมบัติและให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- 2.5 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำแผนการสอน และการเตรียมการสอน

2.6 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ โครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษา

2.7 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู อาจารย์ได้

2.8 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนในระดับมัธยมศึกษา

2.9 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดทำแผนงานและโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานในหมวดวิชา

2.10 เป็นผู้วิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบอย่างมีขั้นตอน

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ การ ประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ที่มีต่อลักษณะที่ พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุด ดังนี้

ด้านความรู้

1. มีความรู้ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากวิชาอาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา ฯลฯ
2. สนใจใฝ่หาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และควรได้ดูงานการศึกษา เปรียบเทียบทั้งในและนอกประเทศ
3. มีความรอบรู้ในด้านกฎหมาย
4. มีความรู้ในหลักสูตรประถมศึกษา
5. ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
6. รู้หลักธรรมทางศาสนา
7. มีประสบการณ์ด้านบริหาร หรือผ่านการอบรมด้านนี้มาแล้ว
8. มีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย
9. สนใจหรือพูดภาษาต่างภาษาได้
10. รู้ภาษาท้องถิ่น

ด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เด็ดขาด และจับใจ
3. ติดตามการทำงานอยู่เสมอ เช่น การตรวจเยี่ยมโรงเรียน
4. สามารถแนะนำแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้
5. มีการประชาสัมพันธ์
6. มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก
7. มีศิลปะในการพูด
8. สามารถทำการนิเทศการศึกษาได้

ด้านลักษณะนิสัย

1. ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักธรรมในการปฏิบัติงาน
2. เป็นที่พึ่งและมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ไม่เจ้าชู้
6. ไม่เล่นการพนันและดื่มสุรา
7. มีฐานะทางการเงินมั่นคง
8. ไม่เชื่อหึง อิจฉา
9. ประหยัด
10. มีความประนีประนอม

ไพบูลย์ ทองใส (2530) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครู อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า

ความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด 10 ข้อ โดยข้อ 1-3 อยู่ในระดับเห็นด้วย จัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ



3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
4. มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่มและความพยายามสูง
5. สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษา แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหา

ทางปฏิบัติ

6. มีความจริงใจต่อผู้อื่นเสมอ
7. ปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
8. สุขุม รอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
9. กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
10. สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้สำเร็จ

ความคาดหวังต่อลักษณะด้านวิชาชีพที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ซึ่งทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง
3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอน และการจัดครูเข้าสอน
4. มีความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการ และโครงสร้างหลักสูตรมัธยมศึกษา ทั้งตอนต้นและตอนปลายอย่างถ่องแท้
5. มีความรู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
6. มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน
7. มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการและงานต่าง ๆ
8. มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานวิชาการ
9. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร
10. สนใจให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในโรงเรียน

สรุป

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีปริมาณงานมาก ลำพังผู้บริหารโรงเรียนเพียงผู้เดียว ไม่สามารถจะบริหารงานได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพพอ จึงต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้ช่วยผู้บริหารเป็นผู้บริหารในแต่ละฝ่าย สำหรับงานในฝ่ายธุรการซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานทุกด้านของโรงเรียน โดยมีผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการรับผิดชอบในการบริหารงาน ฝ่ายธุรการให้ประสพผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และจากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงสรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการน่าจะมีลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ
2. ด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ซึ่งจะเป็นแนวทางในการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้