

เอกสาร พรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารการศึกษานั้น สิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารต้องทราบก่อนเรื่องอื่นใดก็คือ หน้าที่ของผู้บริหารมีอะไรบ้าง เพื่อว่าผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง และมีทิศทางในการปฏิบัติงาน กรมสามัญศึกษาได้กำหนดงานในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ 6 งาน คือ

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

ภารกิจ และหน้าที่ของผู้บริหารดังกล่าวมาแล้ว นับว่าเป็นงานที่หนักและผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถสูง ต้องมีความรู้ในเรื่องงานต่าง ๆ ต้องมีความอดทนที่จะเผชิญกับความเหน็ดเหนื่อย ต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำ หรือการตัดสินใจที่ดี ต้องอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลต่าง ๆ ในชุมชนให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานให้สำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง ในการปกครองคนจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของหน่วยงาน จึงต้องสร้างคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ให้มีขึ้นในตนเอง เพื่อที่จะบริหารโรงเรียนและทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนนั้น ดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบผลสำเร็จในมากที่สุด

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กริฟฟิธส์ (Griffiths 1956 : 3) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา
4 ประการ คือ

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

กริฟฟิธส์ เน้นในความสัมพันธ์กับชุมชน เนื่องจากเห็นว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งต้องอาศัยความช่วยเหลือกัน แท้จริงแล้ว การจัดการเรียนการสอนมุ่งสนองความต้องการของสังคมในท้องถิ่น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องศึกษาไกลซึกและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างไรก็ตามกริฟฟิธส์ก็มิได้กล่าวถึงงานด้านกิจการนักเรียนไว้เลย

มิลเลอร์ (Miller 1956 : 175 - 440) ได้แบ่งหน้าที่ในการบริหารการศึกษาออกเป็น 10 ประการ คือ

1. งานเกี่ยวกับนักเรียน
2. โปรแกรมการสอน
3. การปฏิบัติงานตามโปรแกรมการสอน
4. การบริหารบุคลากรที่ทำหน้าที่สอน
5. การบริหารบุคลากรที่ไม่ใช่ครูสอน
6. งานคณาจารย์
7. อุปกรณ์การศึกษา
8. บริการเสริมวิชาการ
9. งานการเงิน
10. งานเกี่ยวกับการประเมินผล

เมื่อพิจารณาจากงานของมิลเลอร์ทั้ง 10 งานแล้ว อาจสรุปเป็นงานใหญ่ ๆ ได้

5 ด้าน คือ

1. งานคานวิชากร
2. งานคานบุคลากร
3. งานคานกิจการนักเรียน
4. งานคานธุรการ
5. งานคานอาคารสถานที่และบริการ

ฟิสค์ (Fisk 1963 : 211 - 215) เป็นนักการศึกษาอีกท่านหนึ่งที่สรุปว่า งานบริหารการศึกษามี 4 ประเภท คือ

1. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
2. การบริหารงานเกี่ยวกับการขยายหรือปรับปรุงโอกาสทางการศึกษาหรืองานคานวิชากร
3. การบริหารงานบุคคลทุกชั้นตอน นับตั้งแต่การแสวงหา บรรจุ พัฒนา และปรับปรุงครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน หรือออกจากโรงเรียนของบุคลากรทุกระดับ
4. การบริหารงานธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ บริเวณและบริการต่าง ๆ

สรุปจากความเห็นของฟิสค์คล้ายกับของกริฟฟิทส์ก็คือ เน้นในคานความสัมพันธ์กับชุมชน ลักษณะการแบ่งงานกคล้ายคลึงกัน คือ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ในการบริหารงานในคานต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. งานคานวิชากร
2. งานคานบุคลากร
3. งานคานธุรการ
4. งานคานความสัมพันธ์กับชุมชน
5. งานคานอาคารสถานที่และบริการ

ทั้งความเห็นของ ฟิสค์ และ กริฟฟิทส์ไม่ได้กล่าวถึงงานคานกิจการนักเรียน

แฮร์ริส (Harris 1963 : 7 - 10) กล่าวถึงหน้าที่ของโรงเรียนในลักษณะของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์หน้าที่ของโรงเรียนกับกิจกรรม 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียน (pupil related) และกิจกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียนการสอน (instruction related) โดยกล่าวว่า โรงเรียนควรมีหน้าที่ 5 ประการ คือ

1. หน้าที่ทางค่านิยมและการศึกษา เป็นงานพัฒนาครูในด้านการสอน เพื่อที่จะส่งผลไปสู่เด็ก หน้าที่ค่านิยมนี้เกี่ยวกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) กิจกรรมค่านิยมนี้เน้นที่ตัวครูไม่ได้เกี่ยวกับเด็กโดยตรงหรือกล่าวได้ว่า สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับผู้เรียนน้อย (remotely pupil related)
2. หน้าที่ทางด้านการสอน หน้าที่นี้เกี่ยวข้องกับการสอนของครูโดยตรง (directly instruction related) และเกี่ยวข้องกับเด็กโดยตรงเช่นเดียวกัน (directly pupil related)
3. หน้าที่ทางค่านิยมบริการพิเศษ เช่น แนวโน้มกิจกรรมเสริมหลักสูตร บริการทางสถานสุภาพอนามัยนักเรียน หน้าที่นี้สัมพันธ์กับนักเรียนโดยตรง (directly pupil related) และสัมพันธ์กับการสอนของครูโดยอ้อม (indirect instruction related)
4. หน้าที่ทางด้านการบริหารหรือการจัดการ ได้แก่ งานทางด้านการเงิน อาคารสถานที่ต่าง ๆ หน้าที่ทางค่านิยมนี้สัมพันธ์กับการสอนของครูโดยอ้อม (indirect instruction related) และสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับนักเรียนที่ห่างออกไป (remotely pupil related)
5. หน้าที่ทางค่านิยมบริหารงานทั่วไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องประสานสัมพันธ์หน้าที่ทั้ง 4 เข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ความเห็นของ แฮร์ริส โดยสรุปได้ว่า หน้าที่ของโรงเรียนมี 4 ด้าน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ และเป็นการเน้นถึงการบริหารงานภายในโรงเรียน ไม่ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับชุมชนซึ่งต่างกับของ กริฟฟิธ ที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งเน้นความสัมพันธ์กับชุมชนเป็นอันดับหนึ่ง และจากหน้าที่หลัก

5 ประการ จะเห็นว่าหน้าที่งานการสอนสำคัญที่สุด ส่วนหน้าที่งานอื่น ๆ มีความสำคัญรองลงไป อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากหน้าที่ในข้อ 5 จะเห็นว่ามีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว เนื่องจากครูใหญ่ เป็นศูนย์กลางการดำเนินงานทั้งหมดภายในโรงเรียน ดังนั้น ครูใหญ่จึงต้องมีความสามารถเพียงพอและควรต้องศึกษางานอย่างละเอียดทุกงาน

สรุปจากความเห็นของนักการศึกษาหลายท่านที่ได้กล่าวมาแล้ว เห็นได้ว่าภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนนั้นมีมากมาย และการให้ความสำคัญของงานด้านต่าง ๆ ก็แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อสรุปงานในลักษณะต่าง ๆ ที่โรงเรียนปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบัน พอสรุปได้ว่า งานบริหารโรงเรียนมี 6 งาน คือ

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

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

จากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณลักษณะ โดยแยกความหมายไว้ดังนี้

คุณ หมายถึง ความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้นๆ

ลักษณะ หมายถึง เครื่องแสดงสิ่งหนึ่งให้เห็นว่าต่างกับอีกสิ่งหนึ่ง หรือหมายถึง คุณภาพ, ประเภท

จากความหมายทั้งสองคำพอที่จะสรุปได้ว่า "คุณลักษณะ" หมายถึง เครื่องแสดงถึงความดีในสิ่งนั้น ๆ หรือคุณภาพที่ดีของบุคคลนั้น ๆ ที่มีประจำอยู่ในตัว

จากข้อสรุปข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีมากมายหลายด้าน และความสำคัญของงานแต่ละด้านมีความแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไปควยดี ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงต้องประกอบควย คุณลักษณะที่ค้ำพิงประสงค์ เพื่อเอื้ออำนวยตอบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะของผู้บริหารโรงเรียน คั้งที่นักทฤษฎีทางการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้มีแนวคิดในเรื่องของคุณลักษณะของผู้บริหารไว้คั้งนี้

ฮันท์ และเพียร์ซ (Hunt and Pierce 1958 : 215) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้บริหารที่พิงปรารถนาไว้คั้งนี้ คือ

1. มีพลังงานและความกระตือรือร้นในการทำงานให้ไค้ผลเกินความคาดหมาย มีความเอาใจใส่ มีความรู้สึกกับคิชอบเป็นพิเศษ คิปรับปรุงงานประจำวันให้ก้าวหน้าอย่างจริงจัง
2. มีความเชื่อมั่นในการนำผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมาย และพร้อมที่จะเผชิญอุปสรรคคั้งมวล
3. มีความรู้ในจุดมุ่งหมายขององค์การ และวิธีทางที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านั้น
4. มีทักษะทางวิชาการ มีความเชี่ยวชาญในวิชาคิวิชาหนึ่ง ทักษะในการสอนงานให้แกผู้ร่วมงาน ความสามารถในการรวบรวมความคิดจากผู้อื่น สามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ความสามารถในการขอความร่วมมือ สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่างานมีความสำคัญ ความสามารถในการจัดแบ่งและมอบหมายควยรับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการแสดงความคิดออกมาอย่างชัดเจนคั้งการพูดและการเขียน
5. มีจินตนาการ รู้จักคิหาทางทำให้ความคิดฝันเป็นจริง
6. มีบุคลิกลักษณะคิ มีความอ่อนน้อมถ่อมตนพอเหมาะกับตำแหน่ง ความเป็นกันเอง รักและนับถือผู้ร่วมงาน สามารถวางตนในสังคยอมอย่างสง่าผ่าเผย ไม่ถือวาคตนมียศศักดิ์เหนือผู้อื่น สามารถรู้จักใจและถนอมนำใจผู้อื่น มีความเปิดเผยตรงไปตรงมาและเต็มใจที่จะบริการแกผู้อื่นเสมอ มีความกล้าหาญที่จะปกป้องผู้ที่บริสุทธิ์และเป็นผู้มีอารมณคั้ง

7. มีลักษณะดี มีความสามารถในการปรับตัว ไม่กลัวสถานการณ์ใหม่
พร้อมที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ เสมอ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความกล้าหาญ
เจียมขนาด ความริเริ่มและความละเอียดรอบคอบ

8. มีสติปัญญาสูง มีความอยากรู้อยากเห็น รู้จักสังเกต มีใจกว้าง น่านับถือ
มีความคิดเป็นของตนเอง และมีความอดทนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

9. มีคุณสมบัติ สามารถใช้สติปัญญา ความคิด พิจารณาตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. มีความเชื่อที่ถูกต้อง เชื่อในแนวทางการดำเนินชีวิตที่ดี เชื่อในความพยายามอันจะก่อให้เกิดผลที่มีคุณค่า เชื่อว่าการที่มนุษยชาติมีใจเพื่อต่อต้าน แต่
เพื่อให้มีชีวิตอยู่อย่างกลมกลืนกับสิ่งแวดล้อม การมีชีวิตอยู่นั้นมีความหมายและความสำคัญ
เมื่อทำดีแล้วก็ยอมไถ่เสมอไปไม่มีสิ่งใดจะมาทำลายได้ ความกล้าหาญ ความอดทน
และการไม่ปล่อยให้ชีวิตเป็นไปตามยถากรรมเป็นคุณค่าของความเป็นผู้ใหญ่

ฮิวส์ และโบว์ดิท (Huse and Bowdit 1977 : 492 - 494) มีความเห็นว่า
ผู้บริหารในอนาคตต้องพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ
ที่เกิดขึ้นนั้น ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความสามารถที่จะเผชิญกับความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
ผู้บริหารในอนาคตต้องใช้เวลามากขึ้น กับกระบวนการของกรทำงานต้องใช้เวลาและการเข้าร่วมกลุ่มกันในสังคมที่กว้างขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลง
ขององค์การและการจัดรูปงานใหม่จะมีเพิ่มขึ้น จะมีผลทำให้ผู้ร่วมงานระดับรอง ๆ
ต้องมีส่วนร่วมมากขึ้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องสามารถทำงานได้กับกลุ่มต่าง ๆ สามารถ
พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่จะสามารถทำงาน
ได้สำเร็จต้องเป็นผู้ที่คล่องแคล่วและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการที่จะเข้ากันได้กับทุกคนและ
ทุกกลุ่ม ผลของการวิจัยพบว่า วิชาที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมศาสตร์มีความสำคัญและมี
ประโยชน์มากในการออกไปทำงานในสังคม การทำงานในอนาคตนั้น ปริมาณของงาน
จะเพิ่มขึ้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้อำนาจทางตำแหน่งแต่เพียงอย่างเดียว
ไม่ได้ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์จะเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์มากใน
การทำงานบริหาร

2. ความสามารถที่จะยอมรับและเผชิญกับความไม่แน่นอน

ผู้บริหารในอนาคตจะต้องออกทนต่อความยุ่งยากสับสนของระบบราชการในปัจจุบัน เพราะการทำงานโดยมีกระบวนราชการนั้น องค์การจะทำงานได้สำเร็จก็ต้องมีระเบียบของทางราชการ แม้วารูปแบบของระบบราชการจะไร้ไค้ไค้ในองค์การที่มีลักษณะคงที่ ส่วนองค์การที่มีสภาพการณ์ไม่แน่นอนจะเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อมใค้กายนั้น อาจจะใช้ระบบราชการไค้ลำบาก คั้งนั้น ผู้บริหารจึงต้องพร้อมที่จะยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความไม่แน่นอน การตัดสินใจอย่างมีระบบจะช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาเพียงพอที่จะแก้ปัญหาเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่และความไม่แน่นอน

3. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา

มีความสามารถในการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสถาบันการศึกษาและในสังคม ซึ่งต้องสามารถใช้ความคิดสร้างผลงาน ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหา เพื่อลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานเกิดขึ้นอาจมีผู้ร่วมงานคัดค้านและไม่สนับสนุน ผู้บริหารไม่ควรจะมองข้ามการคัดค้านนั้นไป แต่ควรคิดว่ามันเป็นสัญญาณที่ก่อให้เกิดการผิดพลาดที่เกิดขึ้น จึงมีการคัดค้าน

4. ความสามารถในการบริหารงานในสิ่งแวดล้อมที่มีขอบเขตกว้างขวาง

ผู้บริหารต้องเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบใหญ่และระบบย่อย คั้งนั้น จึงต้องสามารถบริหารงานให้เกี่ยวพันกับองค์การต่าง ๆ ในสังคม ทั้งของภาครัฐบาลและภาคเอกชน

5. การใค้รับการศึกษาระดับที่เหมาะสม

ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องมีคุณลักษณะ เป็นผู้บริหารอาชีพ ต้องมีการฝึกอบรมอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับเรื่องของการบริหาร การฝึกอบรมมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารที่ก้าวมาจากตำแหน่งต่ำ ๆ การที่มีการคนค้ค้ความรู้ขึ้นมาใหม่ ๆ จะ

ทำให้ผู้บริหารรุ่นเก๋าล้าหลัง เพราะมีการค้นคิดความรู้ใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องสนใจศึกษาอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นและรวดเร็วขึ้น การนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานจะช่วยให้องค์กรระหว่างความรู้ของคนเรามีความใกล้เคียงกันมากขึ้น คนที่เป็นผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้ที่เก๋าล้าสมัยไปบ้าง เพราะจะทำให้เป็นผู้บริหารที่ไม่ทันโลก เรียนรู้อะไรใหม่ไม่ได้ ทำอะไรใหม่ไม่เป็น ผู้บริหารในอนาคตควรมีความรู้ในเรื่องคอมพิวเตอร์และความรู้ในเรื่องพฤติกรรมศาสตร์บางตามสมควร แต่ไม่ต้องมีความรู้ขนาดถึงผู้เชี่ยวชาญ

สเตจจ์ และเฟรเดอริก (Steig and Frederic 1969 : 137) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมาก จึงต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับกลุ่มต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน และสมาชิกที่ปรึกษาพิเศษต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความหยิ่งรู้เชิงปรัชญา ต้องรู้ถึงประวัติ ประเพณี และปัญหาทางอาชีพของตน มีความสามารถที่จะมองเห็นปัญหาและวิธีแก้ มองเห็นความบกพร่องของโครงสร้างขององค์การที่เป็นเหตุให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพ สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงได้เท่าที่จำเป็น ประการสำคัญและจำเป็นเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ ผู้บริหารจะต้องแก้ปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตย ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง อีกประการหนึ่ง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำรัก นำคบหา คือ ต้องเป็นผู้ที่ชอบคนอื่น และเป็นผู้ที่คนอื่นชอบ เป็นผู้ให้ความอบอุ่นแก่เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลย หากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ยูสสกี สัตยมานะ (2521 : 38 - 89) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี มีดังนี้

1. เฉลียวฉลาด คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมอยู่ในฐานะผู้นำคนที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย
2. มีการศึกษาอบรมดี ทำให้คนนับหน้าถือตา จะพูดว่ากล่าวอะไรก็มีผู้เชื่อถือ นับถือ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์อันอาจเป็นอุปสรรค
ต่อการดำเนินงาน

4. มีกำลังใจสูงในการทำงาน
5. มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี
6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
7. สามารถเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
8. มีสุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างทั่ว ๆ ไปขององค์การ
11. มีความสามารถเผชิญกับปัญหาเฉพาะหน้า ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
ประจำวันได้ทันทางที่

12. มีความสามารถในการคาดการณ์หรือทำนายเหตุการณ์ หรือปัญหาที่
เกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางที่จะป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 229 - 234) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารที่ดี
นอกจากจะต้องฝึกฝนด้วยความอดทน เพื่อให้ได้ประสบการณ์แล้ว การรู้จักใช้เครื่องมือ
ต่าง ๆ ในการบริหารก็นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการเป็นผู้บริหารที่ดี นานิชมยกองเป็น
ตัวอย่าง และสามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จที่คาดไม่ถึง คือ การสร้างคุณลักษณะให้
เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารเอง ดังนี้

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องรู้จักใช้ระบบการติดต่อ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่

10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมดูรวมงานใหม่มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ดูรวมงานมีความคิด

ริเริ่มควาย

14. ต้องกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงานของตนอยู่เสมอ
15. ใจกว้างและหนักแน่นต่อสภาพการณ์และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็น

มิตร

16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นของทุกคนก่อน อย่าเป็นชาวสี่ล้อหรือคำบอกกล่าว
17. กลายอมรับผิด
18. เอาใจใส่ สนใจความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน
19. ชยัน อุทิศเวลา
20. ชมเชย ยกย่องผู้กระทำดี และทำต่อหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. คุหรือเล่นงานดูรวมงานเงี้ยบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. แสดงกับเพื่อนร่วมงานว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่ง

การปฏิบัติงาน

23. ให้เกียรติต่อผู้เสนอความคิดเห็น
24. ไม่วิลาเสเปลี่ยนใจง่าย
25. เป็นผู้สั่งและอ่านรายการที่ดี
26. เป็นผู้บริหารที่ไม่ใช่ผู้คอยถือแค้น
27. ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี

ในขณะเดียวกัน สมพงศ์ เกษมสิน (2523 : 293 - 296) ได้กล่าวถึงว่า คุณลักษณะอันจำเป็นของผู้บริหารที่จะทำให้การบริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งเป็น 4 ข้อใหญ่ ๆ ดังนี้

1. คำนพื้นฐานและประสบการณ์ จำเป็นจะต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ทั้งทางเทคนิคและกลวิธีในการบริหาร มีความรู้และทักษะในการทำงานต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลในแต่ละแผนก ว่า บุคคลควรมีทักษะในค่านใดบ้าง

2. ค่านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ความสามารถทางปัญญาและคุณภาพของสมอง เป็นสิ่งจำเป็น เพราะความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน้าที่ของนักบริหารมาก คุณสมบัติในค่านนี้มีหลายประการ คือ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจกจำ ความสามารถด้านความรู้ทั่วไป อันหมายถึงการ เรียนรู้ในการรวบรวม การแยกแยะปัญหา และสรุปย่อปัญหาได้ เป็นความสามารถในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการตกลงใจ นอกจากนี้ คุณสมบัติในข้อนี้ยังประกอบด้วยความสามารถในการวินิจฉัย ตัดสินใจ และความสามารถในการยืดหยุ่นได้

3. ค่านคุณลักษณะทางร่างกาย ซึ่งจะต้องมีความสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เพื่อที่จะต่อสู้กับงาน ผู้ที่ร่างกายสมบูรณ์จะทำให้เป็นผู้ที่ดึงดูดจิตใจคนอื่นให้คล้อยตามได้

4. ค่านบุคลิกภาพและความสนใจ อันได้แก่ ความสนใจและเต็มใจที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้เนื้อ มีความสนใจในงานที่จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้บรรลุสู่ภาวะทางอารมณ์

พินัส หันนาคินทร์ (2524 : 63 - 67) ให้ความเห็นเป็น 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาชีพ

1. คุณสมบัติส่วนตัว มีดังนี้
 - 1.1 มีสุขภาพดี
 - 1.2 ความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีอารมณ์มั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่
 - 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
 - 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด

2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ มีดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ

2.1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ในหลักเบื้องต้นของวิชาที่จัดสอนในโรงเรียน เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้จะกระทำใดโดยไม่ผิดพลาด

2.1.2 ความรู้ทางด้านอาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้คำปรึกษา เช่น หลักการบริหารงานโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้บริหารจะพึงได้รับ และความรู้ที่จะนำมาประกอบงานได้พอสมควรในตำแหน่งนั้นที่มีความสำคัญมาก การได้งานมาโดยง่ายย่อมมีความรู้มากกว่าไม่เลยงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงยิ่งขึ้น ผู้จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบปี และควรที่จะได้งานการศึกษาอบรมวิชาการบริหารก่อนที่จะสมัครเป็นผู้บริหาร

คุณลักษณะของนักบริหารนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2527 : 102 - 103) เสนอไว้ดังนี้ คือ คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหารประกอบด้วย

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. สามารถในการวิเคราะห์
3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบร
5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไวใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์
9. มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
10. มีคุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัตินในการปฏิบัติงานประกอบด้วย

11. ต้นตัวและมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ
12. ใจกว้าง
13. รู้จักจังหวะเวลา
14. รู้ว่าอะไรควรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
15. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
16. หนักเอาเบาสุ
17. หนักแน่น อคทน ไม่ทอดถอย
18. สามารถในการสร้างสรรค์
19. สามารถในการปรับปรุงงาน
20. รู้จักพิจารณาพันฝ่ายอุปสรรค

อรุณ รัชชกรม (2527 : 198 - 205) ได้เสนอไว้ว่า ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะทางคานต่าง ๆ ดังนี้

1. ทางคานมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำงานกับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคน โดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาแก่สมาชิก รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชักความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรกระทำ คือ สนองตอบต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ในที่สุดก็จะไต่ทั้งผลงานและนำใจคน

2. การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิกเพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัย มีความสุข และพึงพอใจในงานที่ทำซึ่งสามารถที่จะกระทำไต่ดังนี้ คือ

2.1 กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องแสดงว่า ตนมีความพอใจรักงาน เชื่อว่างานมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง

2.2 ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ โดยชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป

2.3 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทยสนมพอสมควร โดยการทักทาย
ไต่ถามข่าวคราวและทุกข์สุขในโอกาสอันสมควร

2.4 ในโอกาสผู้ร่วมงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้น

2.5 สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ร่วมงาน เช่น
โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ

2.6 ในโอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ร่วมงาน

2.7 ในโอกาสผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน
และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

3. การวินิจฉัยสั่งการและการออกคำสั่ง ซึ่งเป็นการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้ยังได้เสนอต่อไปอีกว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะ
ดังนี้ คือ

1. ความรู้อันจะเป็นเครื่องมือรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. ความริเริ่ม เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ต้องมี
คำสั่ง และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น

3. ความกล้าหาญ เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบาก หรือ
ความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้ง
ทางกาย วาจา และจิตใจ

4. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจได้ทันที ทัน
กับเวลาที่ต้องการ และเมื่อตกลงสั่งการใด ๆ แล้วจะสั่งอย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน

5. ความแนบเนียน เป็นความสามารถที่จะติดต่อกับผู้เกี่ยวข้องหรือมีความ
สัมพันธ์อยู่กับผู้อื่นด้วยกิริยาวาจาที่เหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้อื่นที่ติดต่อกับเขาเกิดความ
กระตางกระเคื่องหรือไม่พอใจใด โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาท
ในการเข้าสังคม ตลอดถึงวัฒนธรรมของผู้อื่นที่จะติดต่อกับเขา

6. ความยุติธรรม เป็นการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษแก่ผู้ใด
7. ท่าทาง เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. ความอดทน เป็นความสามารถของร่างกายและความคิด จิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัวหรือซจกเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน โดยที่คนอื่นกลับเสียประโยชน์ คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นยอมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา และไม่ทำลายผู้อื่น
11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวังความสุ่มรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เผลอพลาด ทำอะไรที่ทันควัน และมีความไวปรารถนเปรี้ยวอยู่เสมอ
12. คุลยพินิจ เป็นอำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งนำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อตกลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้
13. ความสงบเสงี่ยมหรือความไม่หึงหยาโส ไม่จองหองและไม่มี ความภูมิใจในสิ่งใด ๆ
14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องประกอบด้วย ความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน
15. ความจงรักภักดี คือ การที่บุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่นต่อหน้าที่ และต่อรัฐนั่นเอง
16. การสังคมนิยม คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า ไต แก้ว รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นใด

โดยแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารตามที่นักทฤษฎีทางการศึกษา และนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา น่าจะมีลักษณะที่สำคัญดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย และประสิทธิภาพมากขึ้น แต่โดยเหตุที่ลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารมีมากมายหลายประการ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าน่าจะเลือกศึกษาในประเด็นหรือลักษณะที่พึงประสงค์ที่เด่น ๆ 3 ประการ คือ

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความรู้
2. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ
3. ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำ

ลักษณะของผู้บริหารด้านความรู้

หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้แบบต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงมี เนื่องจากผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน

คำรง มัชฌมพันธ์ และ พิษณุ ชัชวาลย์ปรีชา (2513 : 52) กล่าวว่า ครูใหญ่ที่เป็นผู้มีความรู้เป็นอย่างดีนั้น ย่อมจะเป็นผู้ที่สามารถปกครองและบังคับบัญชาครูที่มีอยู่ในโรงเรียนได้ก็เช่นเดียวกันที่ นพ.แสน สมยานนทกุล (2521 : 10 - 12) กล่าวไว้ว่า

ครูใหญ่ที่ดีนั้น ควรเป็นนักวิชาการด้วย เพื่อที่จะสามารถคุมบังคับแผนการ จัดการศึกษาของโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างดี โดยไม่ต้องง้อหรือหวั่นเกรงกับครุณอยู่ทั่วซึ้ง ๆ การฝึกนิสัยเป็นนักอ่าน นักฟัง จะช่วยให้ครูใหญ่เป็นนักวิชาการที่ดีได้

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 47 - 49) มีความเห็นว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualifies) ดังนี้ คือ

1. ความรู้ทางวิชาการ ไค้แก

ก. ความรู้ทางคานวิชาการทั่วไป (General education) ไค้แก การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

ข. ความรู้ทางคานวิชาชีพ (Professional education) ไค้แก ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียนและหลักแห่ง การจัดการศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ครูใหญ่ไค้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานไค้ผลดีก็ตาม แต่ก็เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานไค้พอสมควร ประสบการณ์จะช่วยให้เขาใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การไค้ผ่านงานมา ย่อมมีความรอบรู่มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนเลย ประสบการณ์ บวกกับหลักการและหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In - Service education)

ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้ง กิจกรรมที่ครูใหญ่ควรกระทำไค้แก

ก. การอ่านหนังสือนิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ

ข. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน

- ค. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- ง. การไปคูโรงเรียนอื่น
- จ. การเขียนบทความ

ศิริกาญจน์ โกลุสมภ์ (2517 : 49 - 51) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของครูใหญ่ โดยแยกเป็น 4 ประการ คือ บุคลิกภาพของครูใหญ่ คุณสมบัติทางวิชาการ และคุณสมบัติทั่วไป โดยเฉพาะคุณสมบัติทางวิชาการนั้น ศิริกาญจน์ โกลุสมภ์ มีความเห็นตรงกับ พนมัส หันนาคินทร์ กล่าวคือ มีความเห็นว่า

คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่

1. มีความรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน สามารถตรวจตราให้คำแนะนำแก่ครูในโรงเรียนได้
2. มีประสบการณ์สูง ผ่านงานทางด้านการเป็นครูมานานพอสมควร รู้แนวทางในการปฏิบัติงานได้
3. คนควาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอด้วยการอ่านหนังสือพิมพ์ สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับครูใหญ่ด้วยกัน หมั่นไปฟังปาฐกถาหรือไปคูโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีผลงานดีเด่น เพื่อไปพัฒนาโรงเรียนของตน

สมรณ พรรถภพ (2521 : 6) ให้ความเห็นในเรื่องความรู้ด้านวิชาการของครูใหญ่คล้ายคลึงกันกับ พนมัส หันนาคินทร์ และ ศิริกาญจน์ โกลุสมภ์ กล่าวคือ ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียนควรแบ่งพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น
 - 1.1 ความรู้ทั่วไป หรือเรียกว่า ศิลปศาสตร์
 - 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ
 - 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล
2. ระเบียบและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่าผู้ที่ประสบการณ์ในอาชีพนานกว่าย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

กล่าวโดยสรุป ตามที่นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงความเห็นและทัศนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนว่า ผู้บริหารควรจะต้องมีความรู้ประกอบไปด้วยความรู้ทั่วไป อันจะช่วยให้การบริหารโรงเรียนมีการตัดสินใจที่ดี และความรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง นอกจากนั้น ยังเห็นว่าผู้บริหารต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนมีการอบรมและฝึกฝนหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ด้วย

อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีผู้แสดงความเห็นแตกต่างไปจากที่กล่าวมาแล้วอยู่เล็กน้อย ดังเช่น วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 29 - 80) ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ยังจะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำที่ดีด้วย และกล่าวว่าคุณบริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานดังต่อไปนี้ คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารงานมาก่อน

(Background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental ability)

หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นนอย่างดี สรุปก็คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability)

เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และรายงาน ทั้งในหน่วยงานและที่สาธารณะ จึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

4. มีความจำดี (Memory ability) คือ มีความสามารถจดจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งข้อควรทำงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาเลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในแง่ของความรู้และประสบการณ์ คือ วุฒิทางการศึกษา ซึ่งเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้และความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมโดยทั่วไปมักจะให้การยอมรับ และผู้ที่มิมีระดับการศึกษาสูงหรือวุฒิทางการศึกษาสูง ดังที่ อุตัย บุญประเสริฐ (2521 : 1 - 13) ให้ความ

ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้ เราได้พบว่า ระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับชั้นทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำเป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือในวงราชการทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจากสาขาใด มหาวิทยาลัยใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับ อยู่เสมอในการกระทำ จะพูดจะเสนอความคิดเห็น มักจะได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

โดยเหตุที่ความรู้และประสบการณ์มีความสำคัญและมีความจำเป็นดังกล่าวแล้ว การคัดเลือกตัวผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจึงต้องมีการกำหนดระดับความรู้และประสบการณ์เอาไว้ ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะต้องมีคุณสมบัติทางวิชาการตามที่สมาคมโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งกำหนดไว้ เช่น North Central Association of Colleges and Secondary School (Commission on Secondary School) กำหนดไว้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาโท
2. จะต้องผ่านการเรียนวิชาการบริหารหลักสูตร และการนิเทศ และวิชาที่เกี่ยวข้อง
3. ต้องมีประสบการณ์การสอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย

จากผลการสัมมนาเรื่อง "นักบริหารการศึกษาไทย" ของคณะนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2523 ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหารการศึกษา พอสรุปได้ดังนี้

1. วุฒิต่างการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นผู้มีวุฒิการศึกษาสูงพอสมควร อย่างน้อยที่สุดควรมีวุฒิปริญญาตรี เพราะค่านิยมสังคมไทยยังถือว่าวุฒิการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ

2. ความรู้ทางการบริหารการศึกษา ได้แก่ มีความรู้และทักษะในหน้าที่อย่างกว้างขวาง เช่น

ก. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ทักษะทางคตินิยม ทักษะในทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางเทคนิค

ข. ความรู้ตามภารกิจของผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน การบริหารงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ขุภรณ์ และการเงิน และการบริหารกิจการนักเรียน

ค. ความรู้เกี่ยวกับสภาพสังคม

3. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการศึกษา เนื่องจากการจัดการศึกษาต้องดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลและอยู่ในความควบคุมของรัฐบาล

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านความรู้ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้นควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา จะเป็นเครื่องแสดงถึงประสบการณ์ทางด้านความรู้ความสามารถแก่สังคมและบุคคลภายนอก แม้วุฒิต่างการศึกษาจะมีได้ เป็นเครื่องประกันความสามารถของผู้บริหารแต่ก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเหตุว่าก่อนที่จะได้รับวุฒินั้น ๆ มา ผู้เรียนจะต้องผ่านการศึกษามากล้นหลามต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

2. ความรู้อันหมายถึงความรู้ที่ผู้บริหารจะต้องรู้และเข้าใจอย่างแท้จริง เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงาน แบ่งออกเป็น

ก. ความรู้ทั่วไป (General education) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม จิตวิทยา ความรู้อาจจะไ้มาจากการศึกษาโดยตรง หรือ การให้ความสนใจเป็นพิเศษจากการอ่าน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนทั่วไป

ข. ความรู้ทางวิชาชีพ (Professional education) ได้แก่ ความรู้โดยตรงที่จะใช้ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ ความรู้นี้ คือ ความรู้ตาม ภารกิจของผู้บริหาร และความรู้ที่เป็นทักษะของผู้บริหาร

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (experience) อันหมายถึง ระยะเวลา ความคิดริเริ่ม และการปฏิบัติงานเชี่ยวชาญของงานในอดีต ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ต่อการ บริหารงานในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะช่วยให้ผู้บริหารมีวุฒิภาวะในการบริหาร งานช่วยให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

คุณลักษณะของผู้บริหารคานบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ มีความหมายตามแนวคิดที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้ คือ เกโซ สวานานนท์ (2518 : 128) ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า

บุคลิกภาพของเรานั้น คือ ลักษณะของเสื้อผ้าที่เราสวม กิริยาอาการที่เรา แสดง และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรากระทำ ความสลับซับซ้อนแห่งธุรกิจของการยั้ง ชีวิตของมนุษย์เรานั้นบังคับให้เราต้องแสดงกันคนละหลาย ๆ บทบาท บุคลิกภาพ ของเราจึงพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในเราเผชิญโลก สร้างเสริมมิตรภาพ ดำรง ชีวิตอยู่และปฏิบัติภารกิจที่ต้องกระทำ

กอ สวัสดิพานิช (2519 : 105 - 112) แยกพิจารณาบุคลิกภาพใน 3 ลักษณะ คือ

1. อุปนิสัยของคน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม อันได้แก่
 - 1.1 ความกล้ากับความรอบคอบ
 - 1.2 ความเยือกเย็นกับเจ้าอารมณ์

1.3 การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า

1.4 ความฝักใฝ่ทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ

1.5 ความเชื่อในศาสนากับความเชื่อในวิทยาศาสตร์

2. คุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตา กิริยา

ท่าทาง

3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ซึ่งจะแสดงออกมาตาม เพศ วัย อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และตำแหน่ง

สุภางค์ แสงวนิช (2506 : 37 - 45) ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย คุณสมบัติต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งได้แก่อัตลักษณ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างเป็นเครื่องทำให้เราเห็นบุคลิกภาพก่อน

สิ่งอื่น

2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขววิน ความมี

เหตุผล

3. ความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งของแต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน

4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติ คีลธรรมจรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ฯลฯ

5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคมโดยการพูดเสียงดัง แต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสียงม แต่งกายเรียบร้อย

6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตื่นเต้น ตกใจง่าย

กล้าหาญ

7. กำลังใจ คือ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนทอดทิ้งในการต่อสู้สรรชีวิต เป็นต้น

จากทัศนะของนักวิชาการทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับความหมายของบุคลิกภาพที่ได้เสนอแล้วข้างต้นนั้น พอสรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ผลรวมของลักษณะประจำตัวของแต่ละคนหรือทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบกันเป็นตัวบุคคล รวมทั้งลักษณะทางกาย รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง อารมณ์ ความคิด ความรู้ความสามารถในการแสดงออก ซึ่งแตกต่างกันไปแต่ละบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมด้วย

อาภา ภมรบุตร (2516 : 1 - 5) กล่าวว่า บุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะ (Personality) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน บุคลิกลักษณะที่ดีจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย บุคคลชั้นหัวหน้างาน นักปกครอง และผู้บริหาร จะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังคมรังเกียจ ปราศจากความพิกลพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การแต่งกาย การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง การบริหารนอกจากความสุภาพเรียบร้อยแล้วการแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงาน และสถานที่ที่มีความสัมพันธ์ เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้างานจะต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็นและก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดี

3. กิริยา ท่าทาง และวจา ทั้งสามอย่างนี้ มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมนุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไร และลักษณะงานต้องการอย่างไร เช่น งานแต่งงานหรือขึ้นบ้านใหม่ต้องการความสนุกสนาน การแสดงออกต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ส่วนงานพิธีทางศาสนาต้องการความสงบและระลึกรู้ถึงผู้ที่มีความสำคัญในงานนั้นไม่จำเป็นต้องแสดงออกซึ่งคำพูดไพเราะจนเกินไป

ศิริกาญจน์ โกลสมภ (2517 : 49 - 51) กล่าวถึง บุคลิกภาพและการปฏิบัติงานของครูใหญ่รวมอยู่ด้วยกัน ดังนี้ คือ

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง เป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและแก่ครูในโรงเรียนได้

2. มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี ทันโลกทันเหตุการณ์ ภูมิวิสัยทำงานอย่างดี แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของครูใหญ่มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เกิดความเลื่อมใสและเคารพยกย่องครูใหญ่อย่างจริงใจ

3. มีสุขภาพดี คล่องแคล่วองไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงาน

4. มีความสามารถในการจูงใจคนสูง คือ สามารถสนทนาโต้ตอบกับคนทุกประเภท แสดงปราถนาในที่สาธารณะได้ สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความรู้ สักนึ่งกึกของตนเองได้ รู้จักวางตนให้คนอื่นเคารพเลื่อมใส จับความสนใจของบุคคลอื่นได้

5. มีอารมณ์มั่นคง ใจหลักเกณฑ์และเหตุผลแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่โรงเรียน

7. รู้จักสร้างและระแวดระวังบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นพียงใจแฉะที่ใครพบเห็นโดยทั่วไป

8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย และให้ความช่วยเหลือแกผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับความสะดวกตามโอกาสอันควร

9. มีความอดทน มีความเยือกเย็น และมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด

10. มีศิลปะในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะและเลือกใจคนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติตาม ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

12. ต้องรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด

บุคลิกภาพ ลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ เนื่องจากบุคลิกภาพเป็นตัวสร้างลักษณะผู้นำให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คุณลักษณะของผู้นำจะเป็นตัวกำหนดแบบของการเป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนในการที่จะแสดงพฤติกรรมผู้นำในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งมีผลสะท้อนโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานในโรงเรียน ดังนั้น หากจะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คำนบุคลิกภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานแล้วก็คือ การกล่าวถึงคุณลักษณะค่านผู้นำนั่นเอง

ภิญโญ สาขร (2523 : 421 - 422) กล่าวว่า
 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาทุกคน อย่างน้อยที่สุดจะต้องมีลักษณะของ
 ความเป็นผู้นำทั้งในฐานะนักบริหารการศึกษาและนักปกครอง ซึ่งจะต้องมี
 ความรอบรู้และความชำนาญในการริเริ่มวางแผนงาน รู้จักคิด และรู้จักวิ
 ค่าในงานเพื่อแปลความคิดเป็นเหตุการณ์กระทำจริง ๆ โดยอาศัยกระบวนการ
 บริหารที่ละเอียดรอบคอบและลึกซึ้ง

ความเห็นของ ภิญโญ สาขร ที่กล่าวมาแล้วเป็นความเห็นเกี่ยวกับบุคลิก
 ภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน แต่ก็มี
 ความหมายครอบคลุมและชัดเจนอยู่ในตัว

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2522 : 116) แบ่งคุณสมบัติของนักบริหารออก
 เป็น 2 อย่าง คือ คุณสมบัติเบื้องต้น กับคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มี
 ไหวพริบ สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม
 และเป็นผู้นับถือ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเจตถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จัก
 ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิก
 ลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่
 เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าจะไรควรรับควนหรือไม่รับควน รับฟังและรู้จัก
 เลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสุ หนักแน่น ออกทน ไม่ทอดถอย สามารถในการสร้าง
 สรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาพันฝ่าอุปสรรค

การแบ่งคุณสมบัติของนักบริหารของ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ซึ่งให้เห็น
 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถของการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้อย่าง
 ชัดเจน ในด้านบุคลิกภาพจะเน้นถึงบุคลิกภาพทางสติปัญญา จิตใจ และอารมณ์ ส่วนด้าน
 ความสามารถในการปฏิบัติงานจะเน้นในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความตั้งใจใน
 การปฏิบัติงาน การรู้จักเวลา และการเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

สรุปว่า คุณลักษณะในคานบุคลิกภาพนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกมาทางกาย ใจ อารมณ์ และสังคม ซึ่งแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน โดยนัยแห่งความหมายนี้ พฤติกรรมคานบุคลิกภาพที่กล่าวแล้วย่อมเป็นพฤติกรรมในคานการแสดงออกที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้งนี้เพื่อสร้างศรัทธา และให้เกิดการยอมรับในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลดีต่อการบริหารโรงเรียนต่อไป

คุณลักษณะของผู้บริหารคานการเป็นผู้นำ

นักบริหารการศึกษาและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำในหลายทัศนะดังนี้

อรุณ วัชรธรรม (2517 : 187) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือได้รับคำยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 285) เปรียบผู้นำเป็นประจุกองพระที่ปของหน่วยงาน ผู้นำเป็นจุกองแห่งพลังของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานในส่วนรวม

ภิญโญ สาร (2523 : 344 - 345) ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำคือ

1. บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพล หรือมีความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ ผู้มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter-Personal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (two way process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป

ฟิวดเลอร์ (Fielder 1967 : 8) อธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปอย่างดี

พจนัน บุณยรัตพันธุ์ (2517 : 129 - 130) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจว่า "ผู้นำ" คือ ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถใช้ความรู้นั้นช่วยให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

ส่วน อิงลิช และ อิงลิช (English and English 1974 : 288 - 289) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ

1. บุคคลซึ่งมีการกระทำที่ชี้แนวทางหรือควบคุมทัศนคติหรือการกระทำของผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลนั้นเป็นบุคคลในกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลหรืออำนาจในการที่จะมีการกระทำดังกล่าวได้

2. บุคคลซึ่งมีหน้าที่เป็นทางการที่จะให้คำแนะนำหรือคำสั่งเพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมของกลุ่มสังคม โดยการควบคุมพฤติกรรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่ของบุคคลนั้น

3. บุคคลที่มีลักษณะที่คนอื่นเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ แต่ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ จะแตกต่างกันไปโดยไม่มีลักษณะเฉพาะสำหรับการเป็นผู้นำ

4. บุคคลที่ไคร้บคะแนนสังคมนิยมสูงสุด

สำหรับ นิพนธ์ ศศิธร (2523 : 191) มีความเห็นในค่านความเห็นอกเห็นใจ แรงจูงใจ โดยให้คำอธิบายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดย

1. เป็นผู้ชักจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องของรวมแรงรวมใจทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ควมใจสมัคร มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้เกิดผลงานที่ดียิ่ง

2. เป็นผู้ที่มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจที่ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิดและมีหัวใจในการรวมแรงรวมใจกันทำงานนั้น ทำให้ผู้ร่วมงานมีความอบอุ่นใจ เคารพ รักใคร่ ไว้วางใจผู้นำ และผู้นำควมมีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของนักบริหารและหัวหน้างานต่อการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผน และเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความเสื่อมขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาเช่นกัน ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานใหญ่ซึ่งมีบุคลากรหลายฝ่ายอยู่ร่วมกันทำงานด้วยกัน ผู้บริหารโรงเรียนย่อมจะต้องใช้ความเป็นภาวะผู้นำ นำให้บุคลากรทั้งหมดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องมีบทบาทและหน้าที่ในฐานะผู้นำดังที่มีผู้กล่าวไว้อย่างกว้างขวาง เช่น

วิทยุ สานทร (2519 : 155 - 189) ได้กำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ 14 ประการ คือ

1. ผู้นำในฐานะเป็นผู้บริหาร คนที่เป็นผู้นำนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารขององค์กรด้วย
2. ผู้นำในฐานะเป็นผู้วางแผน แผนการทุกอย่างขององค์กรนั้น อาจเกิดจากความคิดของสมาชิกร่วมกัน แต่บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนเป็นอย่างดี
3. เป็นผู้นำในฐานะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นสิ่งจำเป็นที่นโยบายส่วนหนึ่งขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำ เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงาน
4. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ชำนาญการ จริงอยู่ผู้นำไม่จำเป็นจะต้องรู้เรื่องต่าง ๆ ลึกซึ้งทุกเรื่องไป แต่ผู้นำจะต้องสามารถรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ
5. ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกับภายนอก บทบาทดังกล่าวนี้ เราจะพบเห็นอยู่เสมอว่า ในการเจรจาติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ผู้นำหน้าที่นั้นมักจะเป็นผู้นำของกลุ่ม
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นจนมีคำกล่าวว่า "การประสานคนก่อให้เกิดการประสานงาน"
7. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ให้ชุดและให้โทษ ในทางปฏิบัติจะพบว่า ผู้นำที่ไม่มีสิทธิ์หรืออำนาจที่จะให้ชุดหรือรางวัลเมื่อสมาชิกทำความดีและลงโทษเมื่อสมาชิกทำผิดแล้วก็จะรักษาความเป็นผู้นำอยู่ได้ยาก

8. ผู้นำในฐานะเป็นผู้ไกลเกลี่ย ในหน่วยงานหรือในองค์กรย่อมมีการ ทะเลาะเบาะแว้งแตกความสามัคคี จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องไกลเกลี่ยประสานรอย ราวให้ดี

9. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง บุคคลที่มีความดีงาม ซื่อสัตย์สุจริต และอยู่ในศีลธรรม จะเป็นผู้นำที่ยั่งยืน

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม ผู้นำที่เป็นตัวแทนหรือเป็นเครื่องหมายของ กลุ่มย่อมเป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกและได้รับการยอมรับ เพราะผู้นำที่อยู่ในฐานะสัญลักษณ์ ของกลุ่มนั้นยอมเป็นภาพพจน์ของกลุ่ม

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ ผู้นำจำเป็นจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบใน กิจการทั้งหลาย ในปัจจุบันผู้นำมักจะมีคณะกรรมการที่ปรึกษา แต่ผู้นำยอมจะต้องเป็นผู้ ตัดสินใจและรับผิดชอบโดยตรง ปฏิเสธหน้าที่นี้ไม่ได้

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ การดำเนินชีวิตหรืองานใดก็ตาม จำเป็นที่ จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างแน่วแน่ ผู้นำก็จะต้องมีจุดมุ่งหมายสูงสุดหรืออุดมคติของ ตนเอง มิฉะนั้นจะกลายเป็นผู้นำที่โลเลหาจุดยืนไม่ได้

13. ผู้นำในฐานะบิดา ผู้มีแต่ความกรุณา ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณธรรม ศีลธรรมและมีความกรุณาอยู่เป็นนิจ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ ผู้นำจะต้องกล่าวมติตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มอยู่ดีและเป็นสุข แมความผิดนั้นจะไม่ได้เกิดจากการกระทำของ ตนก็ตาม ผู้นำในลักษณะเช่นนี้ยอมได้รับการบูชา นำใจจากผู้อยู่บังคับบัญชา

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2525 : 95 - 96) ได้กล่าวถึง หน้าที่ของผู้นำ ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ปรึกษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง เขาจะ ต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำ ให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องมี ความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานควมความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้อง ทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติ งานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของ สมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นั้นบรรลุ เป้าหมาย

สรุปจากบทบาทหน้าที่ของผู้นำดังกล่าวจะเห็นว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อร่วมงานกับครู ผู้ให้กำลังใจ และแม่จะต้องเป็นผู้พิพากษาหรือจำเลยที่ต้องยอมรับผิดชอบในภารกิจที่สถานศึกษาของตนประกอบการขึ้น ซึ่งภารกิจนั้นจะครอบคลุมถึง คำนการบริหารงานวิชาการ บุคคล ชุมชน อาคารสถานที่ การเงิน การบริการ และ กิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้ปฏิบัติได้บรรลุ เป้าหมาย โดยตนเอง ทำหน้าที่ประสานและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดในเรื่องบทบาทและหน้าที่ในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะและคุณสมบัติในอันที่จะ เป็นผู้นำ ในหน่วยงานดังที่นักบริหาร การศึกษาและนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้คือ

นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2525 : 96) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่า ประกอบด้วย 6 ประการ คือ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวเสมอ ทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จ ทางด้านวิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคนที่ไม่ยอมแพ้ใคร มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูด กล้าทำ ต้องมีความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในค่าน กิจกรรรม ค่านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน

5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคม เป็นที่รู้จักกันทั่วไป (Popularity)
6. ภาวะการณ์ (Situation) ภาวะทางจิตใจของคนในระดับต่าง ๆ ฐานะ ทักษะ ความต้องการ และความสนใจของผู้บังคับบัญชา ฐานะวัตถุประสงคขององค์การที่จะต้องทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

ผลการวิจัยของ สโตกคิล (Stogdill 1974 : 17 - 25) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 6 ด้าน คือ

1. ร่างกายจะต้องแข็งแรง สง่างาม
2. ภูมิหลัง การศึกษาคี ฐานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย
4. บุคลิกภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง
5. การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน
6. ลักษณะทางสังคม มีเกียรติ สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมโดยไม่เคยอะเขิน

บาร์นาร์ด (Barnard 1926 : 92 - 102) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สดชื่นและอดทน คือ มีความรื่นเริงเบิกบาน ทำงานด้วยความสนุก และมีความอดทนในการทำงาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจดี คือ ตัดสินใจได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด
3. มีความสามารถในการจูงใจคนได้ดี ทั้งนี้เพราะผู้นำจำเป็นต้องชักชวนหรือโน้มนำให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายที่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในข้อนี้สูง
4. มีความรับผิดชอบสูง คือ ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคง เมื่อถูกตำหนิ ไม่หนีงาน แต่จะพยายามเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จให้ได้

5. มีสติปัญญาเฉียบแหลม คือ สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ตลอดจนมีความรอบรู้และมีความรู้ดี ถ้าผู้นำขาดคุณลักษณะข้อนี้เสียแล้ว ก็เป็นการยากที่จะบังคับบัญชาใครได้ เพราะคงไม่มีใครยินดีหรือยอมอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนโง่

นอกจากทัศนะของนักการศึกษา นักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวไว้แล้ว เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในโรงเรียนต่าง ๆ เพิ่มเติม จำนวน 3 คน โดยที่ท่านผู้บริหารทุกคนต่างแสดงทัศนะจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านบริหารทั้งที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน ถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้คือ

นายคำรง อโนภาส ผู้อำนวยการโรงเรียนระยองวิทยาคม จังหวัดระยอง โดยผู้วิจัยขอสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2531 สรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้ว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นคนดี ในเรื่องของการเงินโรงเรียน หมายถึง รู้จักบริหารการเงินของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความบริสุทธิ์ ใจ ซื่อ มือสะอาด ไม่ทุจริตหรือมีชื่อเสียงค่างพรอมในเรื่องการเงิน
2. ต้องเป็นผู้มีความเป็นกลาง และยุติธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
3. ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มตลอดเวลาในการที่ผลักดันในงานบรรลุเป้าหมายทั้งในการพูดและปฏิบัติ
4. ต้องมีลักษณะที่ไม่เสื่อมเสียค่าน้ำซาว ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

นายพงศา งามละเอียก ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา จังหวัดระยอง ผู้วิจัยขอสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2531 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับเหตุการณ์บ้านเมือง เศรษฐกิจ และสังคม
2. ต้องเป็นผู้รอบรู้ต่อเหตุการณ์ภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อการศึกษา

3. ต้องเป็นผู้มีลักษณะละเอียดถี่ถ้วน มีความรอบคอบในการปฏิบัติงาน
ในทุก ๆ เรื่อง
4. ผู้บริหารต้องมีแผนงานที่ ทั้งแผนระยะสั้น เพื่อแก้ปัญหา และแผน
ระยะยาว เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงาน
5. เป็นผู้มีความแม่นยำในระเบียบ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็น
หลักให้ผู้นิต้องบังคับบัญชาได้

นายอำนวยการ หัวหน้าผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนปรางจินนารามบุรี จังหวัด
ปรางจินบุรี ผู้วิจัยขอสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2531 ท่านได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้โดยสรุปคือ

1. ผู้บริหารที่ดีต้องหมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์เพิ่ม
เติมอยู่เสมอ
2. ผู้บริหารต้องมีความอดทนอย่างสูงต่อปัญหาและอุปสรรคในการบริหาร
งานในโรงเรียน
3. ต้องเป็นผู้มีลักษณะของความเป็นกลาง หรือมีคุณธรรมที่ดี สามารถ
ประสานความเข้าใจ และประนีประนอมในปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรได้
4. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ และเผชิญปัญหา

จากแนวความคิดผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ทั้ง 3 ท่าน ที่ได้
จากการสัมภาษณ์นั้น พอจะสรุปได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารแต่ละคนได้ย้ำและสนับสนุน
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน ที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด
ของนักการศึกษาหลายคนที่ได้กล่าวถึงมาแล้วแต่คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนนี้มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ

ในปี พ.ศ. 2514 อองอาจ โฆษะฐุณันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ทาง
อาชีพไปสู่ตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ โรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล" สรุปผล
การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้ว่า ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่

ร้อยละ 70 มีความคิดเห็นว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรได้รับการฝึกอบรมมาก่อนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และผู้วิจัยได้เสนอแนะควรวางกรอบครวัชเวลาด้านพหุสมควร ถ้าเป็นไปได้ควรวางเวลา 1 ปี เป็นอย่างน้อย นอกจากนี้ยังเสนอแนะต่อไปอีกว่า ความรู้ที่ใช้อยู่ปฏิบัติงานของครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ควรมาจากหลายทางประกอบกัน คือ จากประสบการณ์ ตำรา เอกสาร และการฝึกอบรม ครูใหญ่ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ประสบการณ์ของคนอื่น อ่านตำราและเอกสารอยู่เสมอ โดยเฉพาะทางการศึกษา

ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. การปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอกหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดีเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้ยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วุฒิต่างกัน ครูต่างสังกัดกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครูต่างกมิตัสนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

ในปี พ.ศ. 2524 เณลิม รัชชนะกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11" ปรากฏว่า ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
4. ควรเป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มี

ไหวพริบ

5. ควรเป็นผู้มีความรัก
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม

มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น

ของผู้
ของผู้น

ส่วนในความคิดเห็นของอาจารย์ในเรื่องเดียวกันนี้ ได้แสดงความคิดเห็นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจัดความสำคัญใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น

ของผู้
ของผู้น

3. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วน

รวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

5. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง แก่ผู้ร่วมงานได้

6. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้อำนาจใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่อง การเงินของโรงเรียน

8. ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อคนง่าย

9. ควรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ

10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน แล้วมีความเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ ทั้ง 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้ คือ

1. ด้านความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ดีต้องมีความรู้ในด้านวิชาการสาขาต่าง ๆ ความรู้ในด้านวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ หลักการบริหารการศึกษา และนอกจากนั้น วุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์และระยะเวลาในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้ การบริหารงานมีความก้าวหน้าด้วย

2. ด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารพึงเป็นผู้มีบุคลิกภาพทางกายที่ดี สุขภาพ เรียบร้อย และแต่งกายเหมาะสม ตามอารมณ์ต้องมีความสุ่มเยือกเย็น มีความเป็นกันเอง มีความประพฤติเรียบร้อย มีความมั่นคงในอารมณ์ และสำคัญคือเป็นผู้มีคุณธรรมสูง ส่วนในด้านสังคมต้องเป็นผู้เป็นที่รู้จักและยอมรับของชุมชน และสามารถประสานความ เข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนได้

3. ด้านการเป็นผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารพึงมีลักษณะในการเป็นผู้นำ อาทิเช่น มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความเฉลียวฉลาด นำเคารพและ นับถือ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมีผลดีต่อการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน

จากแนวคิดที่ผู้วิจัยสรุปมาแล้วนี้ ตลอดจนแนวคิดที่ได้ศึกษาจากเอกสาร
ความคิดเห็นของนักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาเป็น
กรอบในการวิจัย และสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัยต่อไป