



เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550)
2. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
3. โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
4. ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
5. คุณลักษณะของผู้บริหาร
6. คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550)

ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมาทั้งในส่วนของสังคมโลก และสังคมไทย เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้น การจัดการศึกษาของประเทศก็จำเป็นต้องพิจารณาทบทวนปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสังคมทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดบทบัญญัติที่เป็นแนวนโยบายหลักด้านการศึกษาของชาติ ไว้หลายประการ กระทรวงศึกษาธิการซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ พิจารณาเห็นว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาในรูปแบบธรรมดาไม่อาจทำให้การศึกษาของประเทศสามารถพัฒนา

ประชากรของชาติให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสม สอดคล้องและดำรงชีวิตไทยให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ไม่สามารถร่วมมือกันพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ ในสังคมโลกนั้น ดังนั้นการปรับเปลี่ยนในลักษณะของการปฏิรูปการศึกษา ทั้งกระทรวงหรือทั้งระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542 : 1) ซึ่งรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการจึงตัดสินใจดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2538 และคณะรัฐมนตรีได้รับทราบการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเมื่อปี 2539

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่มุ่งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถและคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. เป็นผู้มีความสุขภาพและพละนาามัยที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
2. เป็นผู้มีความสามารถในการคิด
3. เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านวิชาการและวิชาชีพ
5. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และอดทนร่วมมือกับ

ผู้อื่นได้ ความเป็นประชาธิปไตย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ

1. การปฏิรูปโรงเรียน และสถานศึกษา
2. การปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา
3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
4. การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2538 : 1-2 อ้างถึง

ใน ปรานี ฉ่ำพึ้ง, 2539 : 18-20)

โดยมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา

- 1.1 จัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษา
- 1.2 กำหนดขนาดโรงเรียนและสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาค
- 1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาด้านการเรียนการสอน
- 1.4 ให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่มีอยู่เดิมและที่จะสร้างขึ้นใหม่ มีผังแม่บทอย่าง

เต็มรูปแบบ

1.5 กระจายอำนาจการกำหนดนโยบาย และการบริหารโรงเรียนและสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ให้กับผู้ปกครองผู้นำชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการของสถานศึกษา

1.6 ให้มีองค์กรติดตามและประเมินผลทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

2. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อครู

2.2 ในการประเมินความก้าวหน้าของครู ให้มุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนของผู้เรียน

2.3 ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ

2.4 ให้ครูเลือกแผนการสอนหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

2.5 ให้ครูที่สังกัดส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการสามารถทำการสอนในสถานศึกษา ทั้งในและนอกสังกัดได้มากกว่า 1 แห่ง

2.6 กำหนดคุณสมบัติและเปิดโอกาสให้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูชาวบ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน และส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งผู้เกษียณอายุราชการมาสอนในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีค่าตอบแทนให้ตามความเหมาะสม

2.7 แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา

2.8 ปรับรื้อระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา

2.9 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู

2.10 ปฏิรูประบบสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของครู ทุกประเภท ทุกสังกัด

2.11 พัฒนาระบบและกลไกในการเลือกสรรบุคคลเข้าเรียนในสถาบันผลิตครู พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

2.12 เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

2.13 ให้ศึกษานิเทศก์ทุกสังกัดผนึกกำลัง ทำงานร่วมกัน โดยการนิเทศติดตามงานวิชาการในสถานศึกษาทุกสังกัด

3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

3.1 จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังให้เยาวชน มีลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

3.2 จัดประสบการณ์การเตรียมความพร้อม จัดทำหลักสูตรทุกระดับทุกประเภท

3.3 เร่งปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพครูในสถาบันการผลิตครู

3.4 จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาโดยเน้นเป็นพิเศษในด้านพื้นฐานทางภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์

3.5 ปฏิรูปการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อังกฤษตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

3.6 เร่งปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน

3.7 ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถหารายได้ระหว่างเรียน

3.8 เร่งรัดการจัดการเรียนการสอนประชาธิปไตยให้บังเกิดผลโดยพัฒนาหลักสูตรประชาธิปไตยแบบยั่งยืน

3.9 ปฏิรูปกระบวนการวัดผลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเน้นพฤติกรรมแสดงออกจริงของผู้เรียน สำหรับการคัดเลือกผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภทให้ใช้ผลการเรียนสะสม และเพิ่มโควตาการคัดเลือกเข้าเรียนต่อ

3.10 พัฒนาและสนับสนุนสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นเครือข่ายรองรับการกระจายอำนาจทางวิชาการ

4. การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

4.1 การกำหนดหน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบการจัดบริการทางการศึกษาและองค์กรประสานงานในระดับจังหวัด สำหรับบริหารการศึกษาในท้องถิ่น และในการจัดบริการทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านภารกิจ พื้นที่บริการงบประมาณ และบุคลากร

4.2 การมุ่งพัฒนาองค์กรในทุกระดับ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

4.3 การมุ่งส่งเสริมบทบาทของครอบครัว ชุมชน และเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

4.4 การพัฒนาบริหารบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ

4.5 การพัฒนาระบบการตรวจ ติดตาม และประเมินผลให้เข้มแข็งและประสานสอดคล้องกันทุกระดับ

4.6 การดำเนินการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่าย แก่ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในทุกระดับ ทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

4.7 การมุ่งเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้ได้ระหว่างร้อยละ 6-7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) เพื่อให้ทัดเทียมกับระดับมาตรฐานสากล

จากแนวการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ด้านดังกล่าว สำหรับในส่วนของการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารให้เป็นมืออาชีพนั้น ขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการ โดยคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู โดยได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 ไปแล้วนั้น และในปี พ.ศ. 2540 กระทรวงศึกษาธิการโดยคุรุสภา ก็ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานทางการศึกษา ให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สำหรับเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540 เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น กำหนดไว้ 12 มาตรฐาน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2540 : 1-35)

- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
- มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร
- มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ
- มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า การเป็นนักบริหารมืออาชีพนั้น หมายถึง การเป็นนักบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ศิลปะหรือยุทธศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงาน ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2533 : 4) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพ มีจุดเด่น 4 ประการ คือ

1. ไม่ผูกติดกับเจ้าของกิจการ
2. มีคุณสมบัติทางการศึกษา ทั้งประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการทำงานแบบรอบตัว รอบด้านหลาย ๆ อย่าง
3. มีความเข้าใจ มีหลักวิธีในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด

4. ที่สำคัญขาดไม่ได้คือ ต้องสร้างความสำเร็จให้ปรากฏในระยะสั้นและสามารถพิสูจน์ได้ในระยะยาว ติดตามผลได้ และก้าวหน้าต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง คือจะยิ่งสร้างความเจริญเพิ่มขึ้นได้เรื่อย ๆ โดยไม่ขาดตอน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในมาตรา 81 ได้บัญญัติไว้ว่า "...ให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ..." พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จึงถือเป็นกฎหมายทางการศึกษาฉบับแรกของประเทศไทย อันจะเป็นมาตรการสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของประเทศให้ประสบความสำเร็จ หนึ่งในเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับนี้ คือ การกระจายอำนาจการศึกษาลงไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดเอกภาพในระดับนโยบาย มีความหลากหลายและความคล่องตัวในการปฏิบัติมากขึ้น

มาตรา 9 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 8) ได้กล่าวถึงการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้

1. มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา
4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
6. การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

ในส่วนของการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” จะเห็นได้ว่าในส่วน of สถานศึกษา ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารจัดการศึกษานั้น มีภารกิจที่ค่อนข้างมากมายดังปรากฏอยู่ในมาตราต่าง ๆ ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อาทิ มาตรา 24 กำหนดแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาปฏิบัติ มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผลผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรา 29 ให้สถานศึกษาส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น โดยให้มีการบริหารงานในรูปคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรณีนี้สถานศึกษาจะได้รับการจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนจากรัฐ เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โดยมีอิสระในการบริหารงบประมาณ การบริหารงานวิชาการ และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนโดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด จะส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องการผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะใหม่ที่มีความสามารถ มีทักษะแบบใหม่เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เส้นทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจและภารกิจมาสู่สถานศึกษาอย่างมากมายเช่นนี้ เท่ากับเรียกร้องให้ผู้บริหารการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วย มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ และการบริหารจัดการ รวมถึงตลอดถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น เพราะจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันสูง (กองบรรณาธิการ, 2542 : 16)

ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในการบริหารจัดการศึกษาแบบใหม่ of สถานศึกษา คือ การที่สถานศึกษามีอิสระในการดำเนินกิจการ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ จึงต้อง

เน้นการทำงานร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันทำนโยบาย และการศึกษาของโรงเรียน ดูแลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน จัดทำข้อเสนอตามงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียน การบริหารงานบุคคล และยังจะต้องร่วมกันจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น สื่อแบบเรียน วัสดุ อุปกรณ์ ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตรท้องถิ่นนั้น (กองบรรณาธิการ, 2542 : 35)

ขณะเดียวกันสถานศึกษาในอนาคตจะต้องเข้าสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ตามมาตรา 47 “ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก” และมาตรา 48 “ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง...” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 24) จะเห็นได้ว่า ในอนาคตผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการพัฒนาโรงเรียนในทุกๆ ด้าน เพื่อพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาทุกปี

ในส่วนของวิชาชีพ มีการระบุไว้อย่างชัดเจนว่า ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นใจให้กับสังคม ดังความในมาตรา 53 “ให้มืองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระ ภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ในกำกับของกระทรวง มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ... ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ทั้งของรัฐและเอกชน ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด...” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 26-27) ใบประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาจึงเปรียบเสมือนกลไกหรือเครื่องมือสำคัญในการรับรองความเป็นมืออาชีพ ทางด้านการบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหาร

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2542 : 107-108) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการจัดระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาไว้ว่า ในอนาคตผู้บริหารมีใบอนุญาต

ประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารการศึกษาทุกคน คือ ผู้บริหารมืออาชีพ ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา โดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีและคนเก่งของสังคม ตามเป้าหมายของโรงเรียน มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโท ทางการศึกษาหรือเทียบเท่า เป็นผู้ที่ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีภาวะผู้นำสามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี และคนเก่ง เป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษา อันจะส่งผลต่อการยกมาตรฐานวิชาชีพ ผู้บริหาร การศึกษาให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง และเพื่อผู้บริหารการศึกษาจะได้พัฒนา ประเมิน ปรับปรุงตนเอง อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปฏิบัติตามจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและสังคมโดยรวม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แม้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ยังทอดเวลา ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย แต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ ต้องการความเป็นมืออาชีพของตนเอง น่าจะต้องเริ่มต้นปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของตนเองเพื่อ แสดงพฤติกรรมตามบทบาทให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของประเทศให้ประสบความสำเร็จ ในที่สุด

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาหลังระดับประถมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนได้ รับความรู้พื้นฐานตามความสามารถ ความพร้อม ความสนใจ และความถนัดของตนเอง เพื่อใช้ ประโยชน์ในการประกอบอาชีพที่เหมาะสม หรือเพื่อการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นโดยทั่วไป เป็นการศึกษาที่จัดสำหรับเยาวชนดังที่ คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good, 1973 : 522) ได้ให้ ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ในพจนานุกรมการศึกษาว่า การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการ การศึกษาแก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12-17 ปี เน้นเนื้อหาให้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การ แสดงออกและให้เข้าใจเกี่ยวกับสภาพความเป็นไปของชีวิตที่แท้จริง และในขณะเดียวกันก็เป็น การศึกษาที่มุ่งพัฒนาเจตคติที่จะพัฒนาสังคม ร่างกาย และสติปัญญา นอกจากนั้นแผนการ

ศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้ระบุไว้ในหมวด 2 เรื่อง ระบบการศึกษาข้อที่ 3.3 ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งใช้เวลาเรียนตอนละ 3 ปี

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนา คุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการประกอบกิจการและอาชีพตามควรแก่วัย

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้เพียงพอแก่การประกอบกิจการและอาชีพที่ตนถนัด ทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการประกอบกิจการและอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2535 : 12-13)

สรุปได้ว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่มีความสำคัญมาก ระดับหนึ่ง เพราะเป็นการศึกษาของผู้เรียนในวัยรุ่น ซึ่งนับว่าเป็นวัยหัวเลี้ยวหัวต่อของชีวิต เป็นวัยที่มีลักษณะอ่อนไหวทางด้านจิตใจ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยมได้มาก ถ้าได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างถูกต้องก็จะเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าสืบไป

สถาบันวิทยบริการ
โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกรมสามัญศึกษาบรรลุถึงจุดมุ่งหมายในความเป็นเลิศทางการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ในปี 2550 นั้น กรมสามัญศึกษา จึงกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษา ภายในปี 2550 ดังนี้ “กรมสามัญศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ได้รับการยอมรับทั้งในด้านประสิทธิภาพการบริหารและ

การจัดการ ด้านการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา และด้านคุณภาพการจัดการศึกษา”
(กรมสามัญศึกษา, 2540 : 7)

และเพื่อให้วิสัยทัศน์การพัฒนาศึกษา กรมสามัญศึกษาเป็นได้จริงภายในปี 2550 กรมสามัญศึกษา จึงได้กำหนดแนวทางการศึกษาที่สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2539-2550 โดยแบ่งการดำเนินงาน เป็น 2 ช่วง กล่าวคือ

1. ช่วงแผนพัฒนาการศึกษาฯ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)
2. ช่วงปี พ.ศ. 2545-2550

สำหรับแนวทางดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของกรมสามัญศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษานั้นได้กำหนดไว้ดังนี้

ช่วงปี พ.ศ. 2540-2544

1. พัฒนาคูร ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรอื่น ๆ ให้มีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
2. ประสานความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาร่วมกันระหว่างครู ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และชุมชน
3. ส่งเสริมให้บุคลากรจัดทำผลงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ
4. ส่งเสริมขวัญ ก่อใจบุคลากร

ช่วงปี พ.ศ. 2545-2550

จะพัฒนาบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับต่อเนื่องจากช่วงแรก โดยเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ และวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ส่งเสริมความร่วมมือกันในการพัฒนาการศึกษากับชุมชน ท้องถิ่น อย่างเหมาะสม พัฒนาผลงานทางวิชาการ

พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน และการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม กว้างขวาง และทั่วถึง (กรมสามัญศึกษา, 2540 : 13-15)

จากแนวโน้มแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ทำให้เห็นได้ว่าโลกกำลังพัฒนาเจริญก้าวหน้าในอัตราที่รวดเร็วมาก ระบบการศึกษาจำเป็นต้องเตรียมเด็กและเยาวชนให้พร้อมต่อการเข้าเป็นสมาชิกที่ดีในสังคม สร้างสรรค์พัฒนาคนให้มีคุณภาพและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะการมัธยมศึกษาซึ่งเป็นการศึกษาระดับกลางที่เชื่อมระหว่างการศึกษาประถมศึกษาและการอุดมศึกษา นับว่าเป็นงานที่มีความสำคัญยิ่ง (กรมสามัญศึกษา, 2540 : 68)

สรุปได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา จะสามารถบริหารจัดการได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและคุณภาพการศึกษาโดยรวม ถ้าโรงเรียนใดมีผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ ก็เชื่อได้ว่าคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนั้นต้องเป็นเลิศ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาไว้ 12 มาตรฐาน เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณภาพมาตรฐาน เป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้กล่าวถึงในเบื้องต้นแล้ว

ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

นักการศึกษาหลายท่านได้จำแนกหน้าที่ และภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนไว้ต่างกัน ดังนี้

โจนส์ และคนอื่น ๆ (Jones and Others, 1969 : 176-183) มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ต้องแสดงบทบาทและภารกิจของผู้นำ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการโดยเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน รู้จักผลิตและใช้งานวิจัย เพื่อประโยชน์ในทางการศึกษา แสดงให้เห็นว่าจุดหมายของโรงเรียนย่อมเหนือกว่าจุดมุ่งหมายของตนเอง รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความเชื่อมั่นและเชื่อใน

ศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน รู้จักวิธีที่จะขอคำปรึกษาจากคนอื่น ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง

2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาเป็น สถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นโรงเรียนควรบริการสังคม และสังคมได้ช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียนด้วย

3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดหาวัสดุ อุปกรณ์บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนอาคารสถานที่เพื่อช่วยให้การเรียนการสอนเป็นไป ด้วยความสะดวก และเกิดประโยชน์สูงสุด

4. รู้จักประเมินผลงานของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนมิใช่มีหน้าที่ปฏิบัติเฉพาะงาน ประจำวันเท่านั้น ยังต้องมีความเป็นผู้นำอีกด้วย พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนควรจะมีส่วน ส่งเสริมการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องประเมินบทบาทของตนเองอยู่เสมอ

แคมป์เบลล์ และคนอื่น ๆ (Campbell and Others, 1978 : 116-149) ได้เสนอแนะว่า ภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินการ และการ ประเมินผลการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในด้านที่เกี่ยวกับการวางจุดมุ่งหมายเฉพาะของ สถานศึกษา การวางโครงการของการเรียนการสอน หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การจัดและเลือกใช้สื่อการเรียนและอุปกรณ์การสอนและการประเมินผลการสอน

2. งานธุรการและการเงิน งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียน การสอนสิ่งที่ผู้บริหารควรจะให้ความสนใจได้แก่ งบประมาณ ค่าใช้จ่ายตามแบบแผนของทางราชการ งานสารบรรณ งานพัสดุ-ครุภัณฑ์

3. การบริหารงานบุคคล ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่อขึ้น กับการบริหารงานบุคคลไม่น้อยเลย ผู้บริหารควรพิจารณาการบริหารบุคคลในเรื่องนโยบายของ การบริหารบุคคล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การนิเทศงานและการประเมินผลประสิทธิภาพ ของการสอน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานด้านนี้ผู้บริหารควรจะต้องศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของชุมชน ความต้องการของชุมชน การให้ข้อมูลของโรงเรียนแก่ชุมชน บทบาทของโรงเรียนต่อชุมชน และบทบาทขององค์การต่าง ๆ ในชุมชน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การบริการนักเรียน จำเป็นต้องใช้สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ งานด้านนี้มีความหมายรวมถึงอาคารสถานที่ สนาม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา ผู้บริหารควรสนใจในเรื่องการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

6. งานกิจการนักเรียน หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องจัดการเกี่ยวกับนักเรียนในเรื่องกิจการนักเรียนและจัดรูปองค์การของนักเรียน ระเบียบและระเบียบต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่ นักเรียน การควบคุมความประพฤติ และระเบียบวินัยนักเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 18) ได้กล่าวถึงภารกิจของผู้บริหารการศึกษาว่า ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ ในฐานะดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการ ตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk และ ภิญโญ สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการ นักเรียนอีกประการหนึ่ง คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ อุตการ การเงิน และการให้บริการ
5. การบริหารกิจการนักเรียน (เพิ่มเติมโดย ภิญโญ สาธร)

ปัจจุบันถึงแม้ครูใหญ่จะมีศึกษานิเทศก์เข้ามาช่วยงานทางด้านวิชาการ แต่เนื่องจากครูใหญ่ในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดในโรงเรียน และผู้ใกล้ชิดกับครูในโรงเรียน จึงยังมีความจำเป็นอยู่เหมือนเดิมว่า 'ครูใหญ่ยังคงจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน'

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารงานและดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพตามนโยบายของกรม และสนองตอบต่อนโยบายการศึกษาแห่งชาติ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นหัวหน้าสูงสุดในโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร และชอบช่่างานที่รับผิดชอบต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถบริหารงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

คุณลักษณะของผู้บริหาร

การบริหารงานใด ๆ ย่อมมีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และมีคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารนี้ย่อมมีความสัมพันธ์ ใกล้ชิดกับปริมาณคุณภาพและประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นจึงมีผู้ศึกษาคุณลักษณะที่จะเอื้อต่อการบริหารงานของผู้บริหารไว้มาก ดังต่อไปนี้

เทรวาทา (Trewatha, 1982 : 388 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 23) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำ ไว้ 4 ด้านคือ

1. คุณลักษณะทางกาย ประกอบด้วย ความสูง น้ำหนัก รูปร่างหน้าตา ความมีพลังและความทนทานของร่างกาย
2. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความมานะและความดีอัน ความมีจินตนาการ
3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความเห็นอกเห็นใจ ความแนบเนียน ความเชื่อถือ ความมีฐานะ ความสามารถที่จะร่วมงาน
4. คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ความสามารถในการพูด ความรอบรู้ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถทางสติปัญญา ความสามารถในการทำงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 74-75) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำระหว่างปี ค.ศ. 1948-1970 โดยได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกาย เป็นผู้แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. พื้นฐานทางสังคม เป็นผู้มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สถิติปัญญาและความสามารถ เป็นผู้มึสติปัญญา เฉลียวฉลาด มีการตัดสินใจดี
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เป็นผู้มีความตั้งใจทำงาน มีความรับผิดชอบ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
6. คุณลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่สามารถร่วมมือกับคนอื่นได้ เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและคนอื่น ๆ

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel, 1987 : 272 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 28) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะประจำตัวที่ผู้บริหารจะต้องมีไว้คือ

1. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วย ความมีไหวพริบ การตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ การใช้เวลา และภาษาพูด ความเป็นผู้ริเริ่ม และความเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ประกอบด้วย ความสำเร็จทางด้านวิชาการและการแสวงหาความรู้
3. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ เชื่อมั่นในตนเอง และมีความทะเยอทะยาน
4. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ในด้านกิจกรรม ด้านสังคมให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัว และมีอารมณ์ขัน
5. ความเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่ง ฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป

ไป

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้า และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธา และบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจ และมีความมานะพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และขอมทุ้มทดสอบปัญหา กำลังและความสามารถในการทำงานแม้ว่าจะเป็งานหนักก็ตาม

7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เทียบพร้อมด้วยสัจธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 296-298) เห็นว่า คุณลักษณะจำเป็นสำหรับผู้นำแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (Background and Experience) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การวางแผน ความสามารถทางด้านเทคนิคและการบริหาร และทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ

2. ด้านสติปัญญา และคุณภาพของสมอง (Intellectual and Mental Qualities) ได้แก่ ความสามารถทางด้านภาษา ความสามารถทางด้านเหตุผล ความสามารถจดจำ ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป ความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ความสามารถในการปรับตัวด้านต่าง ๆ

3. ด้านคุณลักษณะทางกาย (Physical Attributes) ได้แก่ การมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง และมีสุขภาพจิตที่ดี

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interest) ได้แก่ ความกระตือรือร้น และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความรับผิดชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า จะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีสายตายาวไกล มีจิตใจมั่นคงไม่อ่อนไหวง่าย ยึดได้เมื่อภัยมา มองปัญหาอุปสรรคเป็นเรื่องง่ายต่อการแก้ปัญหาและสามารถเลือกสรรกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2537 : 13-16) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธาในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้นและก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ

2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำมีความสามารถพินิจวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพดังกล่าวให้แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ

3. ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) คือ ต้องทำการตัดสินใจที่เหมาะสม ทันกาลและต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น

4. แสดงความใส่ใจ (Focus) ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจและสนใจในบางเรื่อง ไม่ควรใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่องหรือให้ความสำคัญในบางเรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญ ความเร่งด่วนของงานที่แท้จริงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นความสามารถของสมอง ผู้นำไม่สามารถจะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี จะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจและใช้ “คน” ทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538 : 190-191) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ

- 1.1 มีความรู้ด้านวิชาชีพเป็นอย่างดี
- 1.2 มีความรู้ด้านความรู้ทั่ว ๆ ไปดี
- 1.3 มีประสบการณ์ในการบริหาร

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

2.1 มีบุคลิกภาพด้านร่างกายดี

บุคลิกลักษณะดี แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา วาจาดี วางตนเหมาะสม

2.2 มีบุคลิกภาพด้านจิตใจดี

มีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ มีเมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม และมีอารมณ์ขัน

2.3 มีบุคลิกภาพด้านสังคมดี

มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ช่วยเหลือสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเหนือ
ประโยชน์ส่วนตน

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

มีสติปัญญาฉลาด รับผิดชอบต่อตน รับผิดชอบ มีความกล้า แนบเนียน เด็ดขาด
กระตือรือร้น บังคับตนเองได้ รวมทั้งมีความสามารถในด้านการตัดสินใจ การตั้งใจ การ
ประสานงาน มีผลงานที่ประสบผลสำเร็จ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 19-20) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง
อย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์
(Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้อง
เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการ
กำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผน
เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. วัตถุประสงค์การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสังคมทั้งภายนอกและภายใน
องค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication)
เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน
ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้
ทราบถึงแนวคิด ทศนคติ ความอดัดใจ ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และนำมาเป็น
ข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม

จากคุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ได้กล่าวมาแล้ว ข้อมซีให้เห็นว่าเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นจะต้องมีประจำตัวเสมอสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กร เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นการสร้างศรัทธาความเลื่อมใสให้แก่ผู้ร่วมงาน และบุคคลทั่วไปและยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายและความเจริญก้าวหน้า ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดี หรือลักษณะประจำตัว (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 : 189)

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนจึงหมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีของผู้บริหารโรงเรียน

ดังนั้นเราจึงสามารถศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนได้จากที่มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ในหลายรูปแบบ เป็นต้นว่า บุคลิกภาพของผู้นำ คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คุณสมบัติของผู้บริหารการศึกษา คุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาต่างก็ลงความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีที่จะเอื้อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

แมกนุสัน (Magnuson, 1971 : 78-91 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 23) ได้จำแนกคุณลักษณะที่ดีของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนตัว ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องว่างแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย การมีวิจารณ์ญาณและมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

ทองอินทร์ วงศ์โสธร (2535 : 88-89) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของครูใหญ่ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะเชิงกายภาพ หมายถึง คุณลักษณะภายนอกของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความสูง ความแข็งแรงของร่างกาย รูปร่างหน้าตา น้ำเสียงและฐานะทางการเงิน

2. คุณลักษณะเชิงคุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะอันเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหารงาน และทักษะทางสังคม ได้แก่ ความทะเยอทะยาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ ความกล้าได้กล้าเสีย ความสามารถในการใช้อำนาจเหนือคนอื่น ความทนอยู่ในความคับข้องใจ ความสามารถในการพูด ความเป็นผู้รอบรู้ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเฉลียวฉลาด และความรับผิดชอบ

รุ่ง แก้วแดง (2541 : 278) ได้กล่าวถึงภาพลักษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันจะเปลี่ยนไป โดยผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง
2. เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม
3. เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี

4. เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่เชี่ยวชาญ
5. เป็นผู้มิวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนในทางสร้างสรรค์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 39-40) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 3 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
 - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
 - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร
 - 2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวาร่าแรง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน สุขภาพ
 - 2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ชัยนกล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย
 - 2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยความใจกว้าง บริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้ ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

อภิรมย์ ณ นคร (2521 : 12-13) ได้กล่าวไว้ว่า ความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่มีสมรรถภาพทั้งทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ ดังนี้

1. สมรรถภาพทางส่วนตัว ได้แก่
 - 1.1 มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งทางกายและจิตใจ
 - 1.2 มีความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีบุคลิกภาพดี
 - 1.4 มีอารมณ์ขัน และไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
 - 1.5 มีศีลธรรมจรรยา
 - 1.6 ซื่อสัตย์และมั่นคง
 - 1.7 มีเหตุผล และมีความยุติธรรม
2. สมรรถภาพทางวิชาชีพ ได้แก่
 - 2.1 มีพื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
 - 2.2 มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 2.3 มีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
 - 2.4 มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

วิจิตร วรตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523 : 74-76) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ คุณสมบัติด้านนี้ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ มีความร่าเริง แจ่มใส และอดทน สามารถตัดสินใจและจูงใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาด และไหวพริบดี มีความอดสาหะวีริยะ มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นกันเอง

3. มีความรู้ และประสบการณ์ (Knowledge and Experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง เช่น มีความรู้ และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน และรู้เท่าทันเหตุการณ์

4. มีคุณธรรมสูง (Virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้มีพฤติกรรมแต่สิ่งที่ดีงาม ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี (Healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 63-67) ได้พิจารณาคคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา และได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ไว้ 2 ประการคือ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย ความมีสุขภาพดี ความเฉลียวฉลาด ความประพฤติดี อารมณ์มั่นคง มีความสามารถในการแสดงซึ่งความคิด ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น การมีไหวพริบปฏิภาณดี เป็นต้น

2. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป และความรู้ทางวิชาชีพ

2.2 ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ระดับการศึกษานี้เป็นเครื่องแสดงถึงความสามารถทางสติปัญญา ความรู้ที่นำไปประกอบการทำงานได้พอควร

2.3 ประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน หรือผ่านงานต่าง ๆ มาแล้ว ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ซึ่งช่วยให้มีความมั่นใจและตัดสินใจดีขึ้น

2.4 การฝึกอบรมระหว่างประจำการ ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การประชุมทางวิชาการ การสัมมนา การเขียนบทความ การอ่านหนังสือเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มีหลายลักษณะด้วยกัน และจากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พบว่า คุณลักษณะที่จะเอื้อให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานโรงเรียนในช่วงปฏิรูปการศึกษา ประสบความสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญตามกรอบแนวคิดทางวิชาการพอสรุปได้เป็น 2 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วย
 - ด้านความรู้
 - ด้านทักษะทางการบริหาร

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม ฟลอเรส และออลฟรอต (Flores, 1960 : 128; Alport, 1967 : 263 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 29) ลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต อันได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังใจ และการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น ฮิลกอร์ด (Hilgord, 1971 : 397-405 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วัฒนา, 2538 : 29) องค์ประกอบสำคัญของบุคลิกภาพ ได้แก่ สติปัญญา อุปนิสัย อารมณ์ และร่างกาย (อรุณ รักธรรม, 2527 : 200)

บุคลิกภาพของคน ไม่ใช่สิ่งที่เกิดมาพร้อมกับบุคคลทั้งหมด ยกเว้นเพียงรูปร่างหน้าตา สัดส่วน สีผิวของร่างกาย นอกจากนั้นเกิดจากการฝึกฝน อบรม เรียนรู้ และมีประสบการณ์ภายหลังทั้งสิ้น แต่โดยความหมายของบุคลิกภาพแล้ว หมายถึง ทุกสิ่งที่ประกอบเป็นตัวบุคคล ทั้งนี้เนื่องมาจากอิทธิพลของพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ และบุคลิกภาพจะมีผลโดยตรงต่อกิจการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคม (ธนา โกมลภิส, 2527 : 43)

ก่อน สวัสดิพานิชย์ (2519 : 105-112) ได้แยกการพิจารณาบุคลิกภาพในรายละเอียดออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. อุปนิสัยของคน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม ได้แก่ ความกล้าหาญกับความรอบคอบ ความเยือกเย็นกับความเจ้าอารมณ์ การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า ความฝึกฝนทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ ความเชื่อถือ ในวิทยาศาสตร์

2. คุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตา และกิริยาท่าทาง

3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ซึ่งจะแสดงออกตามเพศ วัย อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม และตำแหน่ง

การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อกิจการงานของผู้บริหาร (วุฒิชัย จำรงค์ , 2523 : 259) โดยบุคลิกภาพที่ดีจะชวนให้ผู้อื่นศรัทธา และมีความนิยมชมชอบ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำได้ง่ายขึ้น เพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นใครชอบจะดึงดูดใจ และจูงใจคน ทำให้มีมิตรภาพระหว่างกันอย่างรวดเร็ว การมีบุคลิกภาพที่ดีจะเป็นรากฐานให้บุคคลสร้างตัวเป็นผู้นำได้ง่าย (อุทัย หิรัญโต, 2524 : 55) ดังนั้นบุคลิกภาพที่ดี นับเป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะขาดเสียมิได้

กรมสามัญศึกษา (2542 : 29) ได้จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด โดยได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพออกเป็น 3 ด้าน ด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร คือ มาตรฐานด้านปัจจัย (Input) ในมาตรฐานที่ 4 มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ขอบข่ายผู้บริหาร กำหนดตัวชี้วัดไว้ดังนี้

1. มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
2. มีความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา อุทิศตนและเวลาให้การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
3. มีการปฏิบัติตนเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี
4. มีความเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม
5. มีความเป็นประชาธิปไตย

6. มีสุขภาพจิตที่ดี
7. แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. ใช้หลักธรรมในการบริหาร
9. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร



บุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ หรือผู้บริหารที่นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาค้นคว้าและแสดงความคิดเห็นไว้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2527 : 37 ; นาวี รังสิวารักษ์, 2527 : 63-65 ; จุฑา บุรีภักดิ์, 2529 : 22-25 และเสน่ห์ ศรีสุวรรณ, 2533 : 81-86) สรุปได้ดังนี้

1. เซอร์ปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี
2. สุขภาพร่างกายแข็งแรงดี
3. มีความอดทนต่ออุปสรรคนานาประการ
4. มีความหมั่นเพียร ชยันยันแข็ง
5. มีความสดชื่น ร่าเริง แจ่มใส
6. มีความสะอาด ปราณีต เรียบร้อย
7. มีเหตุผล และมีน้ำใจเป็นนักกีฬา
8. มีความจริงใจ และเป็นมิตรกับคนทั่วไป
9. อยากช่วยเหลือผู้อื่นและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
11. มีความกระตือรือร้น
12. มีความริเริ่มสร้างสรรค์
13. มีมนุษยสัมพันธ์และติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี
14. มีความสามารถเข้าสังคมได้ดี
15. ไม่เห็นแก่ตัว
16. มีสุขภาพจิตดี มีอารมณ์ขันและมั่นคง
17. ยอมรับการติชม วิพากษ์วิจารณ์และคำแนะนำจากคนอื่นได้ดี
18. มีความสามารถในการพูดและเขียนอย่างมีประสิทธิภาพ
19. ความเป็นผู้รู้จักประนีประนอม

20. มีความเป็นนักสู้
21. มีความรับผิดชอบ
22. มีฐานะทางเศรษฐกิจดี
23. สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้ดี
24. มีความสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้
25. แต่งกายเรียบร้อย เหมาะสม สวยงาม

จากความหมายข้างต้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่รวมกันอยู่ในตัวบุคคลและแสดงออกทางพฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จากทางร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สติปัญญา และทางสังคม เป็นต้น

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ

คุณลักษณะด้านวิชาชีพ หมายถึง ความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ หรืองานที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะตรงกับลักษณะงานในตำแหน่งของผู้บริหารนั้น ๆ (สมเกียรติ เจริญนิม, 2532 : 15) คุณลักษณะด้านวิชาชีพนี้จะเกี่ยวข้องกับทักษะการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารอย่างใกล้ชิด

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 33-40) ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านวิชาชีพไว้ว่า เป็นความสามารถในการใช้ความรู้และเครื่องมือทางการบริหาร ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และความสามารถในการคิดวิเคราะห์วางแผนนโยบายและแผนงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2527 : 59) ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมี และเป็นคุณลักษณะที่จะทำให้วิชาชีพการเป็นนักบริหารประสบผลสำเร็จ มีดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้เฉลียวฉลาด มีความรู้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ และมีความเป็นปัจจุบันเสมอ
2. เป็นผู้มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดี
3. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์และมีความยุติธรรม
4. เป็นผู้อุทิศเวลาให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริง และเอาจริงเอาจังกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
5. เป็นผู้มีความจินตนาการสูง และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

อภิธรรม ฌ นคร (2521 : 12-13) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารการศึกษาต้องอาศัยทั้งสมรรถภาพส่วนตัวและด้านอาชีพในการบริหารงาน สมรรถภาพทางด้านอาชีพมีดังนี้

1. พื้นฐานการศึกษาที่สูงพอ
2. มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
3. มีประสบการณ์มาก่อนอย่างเพียงพอ
4. มีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 328-331) กล่าวถึง คุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารไว้ 9 ประการ คือ

1. ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการจัดองค์การ และจัดบุคคลให้เข้าทำงาน
3. ความสามารถในการควบคุมการใช้จ่ายเงิน
4. ความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. ความสามารถในการประสานงาน
6. ความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. ความสามารถในการประเมินผลงาน
9. ความสามารถในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เนเชวิก (Knezevick, 1984 : 16-18 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 27-28) ได้กล่าวถึงสมรรถภาพอันจำเป็นในการบริหารงานของนักบริหารซึ่งครอบคลุมเทคนิคการบริหารงานหลายเรื่อง โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถที่จำเป็น 17 ประการ คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ เป็นนักวางแผน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้บริหารบุคคล เป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้ประเมินผล เป็นประธานในที่ประชุม และ เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้นพอสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ
2. ความรอบรู้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน
4. ความสามารถในการจัดองค์การ
5. ความสามารถในการประสานงาน
6. ความสามารถในการบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
7. ความสามารถในการบริหารงานบุคคล
8. ความสามารถในการแก้ปัญหาและความขัดแย้ง
9. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
10. ความสามารถในการควบคุมใช้จ่ายเงิน
11. ความสามารถในการใช้ความรู้และเครื่องมือทางการบริหาร
12. ความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนางานและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
13. ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม
14. ความสามารถในการติดตามและประเมินผล
15. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
16. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพและในชีวิต

17. ความมีประสบการณ์ในวิชาชีพมาก่อน
18. ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
19. ความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แยกคุณลักษณะด้านวิชาชีพออกเป็น คุณลักษณะ 2 ด้าน คือ

1. ด้านความรู้
2. ด้านทักษะทางการบริหาร

1. ด้านความรู้

ด้านความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน พันธ์ ทัศนาคินทร์ (2524 : 61-67) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุมและแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนวการจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปริญญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้นๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชาจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-Service Education) ผู้บริหาร ต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงาน เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่น ๆ และการเขียนบทความ

ผู้บริหารนอกจากต้องมีความรู้และประสบการณ์ต่างๆ แล้ว ยังมีความรู้อีกอย่างหนึ่ง ที่มีความสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารควรมี คือ ความรู้ทางการวิจัย ดังที่ อมรชัย ตันติเมธ (2532 : 161-165) กล่าวไว้ว่า “การวิจัยเป็นเครื่องมือของการบริหารการศึกษา การวิจัย ช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถค้นหาข้อเท็จจริง และแนวความคิดมาประกอบการพิจารณา กำหนดนโยบายการบริหาร การวางโครงการ และแผนงานให้ถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และ ประหยัด... การวิจัยเป็นบทบาทอันสำคัญอย่างใหม่ของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ ทำการวิจัยเอง หรือเป็นผู้ใช้ผลงานวิจัยทางบริหารการศึกษา... ผู้บริหารการศึกษาสามารถนำ ผลการวิจัยดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาการบริหารการศึกษาหรือใช้ในการพัฒนา การศึกษาได้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลทำให้การจัดการศึกษาของประเทศพัฒนาขึ้น”

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา อีระกุล (2523 : 79-80) มีความเห็นแตกต่างกัน จากที่กล่าวมาแล้วเล็กน้อย คือ เห็นว่า นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้ว ควร จะต้องมีทักษะและความสามารถทางด้านภาษาและมีความจำดีด้วย และผู้บริหารที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและ งานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทาง ทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป (General Mental Ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมี ความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์

ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มี
ภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. ทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal Ability) เนื่องจากผู้บริหารต้อง
ทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่านเขียน และทำรายงานจึง
มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4. มีความจำดี (Memory Ability) คือ สามารถจำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งชื่อผู้ร่วมงานและ
ลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำมากขึ้น

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2537 : 20-36) ได้จัดทำ
มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูชั้น โดยสายงานบริหารในโรงเรียนได้กำหนดคุณสมบัติ
เฉพาะตำแหน่งและความรู้ความสามารถที่ต้องการไว้ดังนี้

ตำแหน่งครูใหญ่

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้
ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถาน
ศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. เป็นข้าราชการครูมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า
4 ปี
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า
2 ปี
 - 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5
 - 2.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
3. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.
กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถทางด้านวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการเป็นอย่างดี
4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้ดี
6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

ตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. เป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า

4 ปี

2 ปี

2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6

2.4 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.5 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วิทยาลัยหรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต

3. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการ
ที่ ก.ค. กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การศึกษาปฏิบัติงาน
ในหน้าที่

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนา
คุณภาพการเรียนการสอน

3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงาน
หรือให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถทาง
ด้านวางแผน กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัด
การเป็นอย่างดี

4. มีความรู้ความสามารถเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความ
สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถาน
ศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้อง
กับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถในการ
ตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐและปัญหา
การเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา

ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. เป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2.4 ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต หรืออาจารย์ใหญ่ มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 2.5 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
3. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุม แนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการ วิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความสามารถในการจัดการ

4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการ ปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่าง สถานศึกษากับองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการ ตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้ดีมากเป็นพิเศษ

6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและ ปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2542 : 29) เพื่อเป็นหลักประกันว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการ จำเป็นในการพัฒนาศักยภาพของคนให้สอดคล้องกับลักษณะของสังคมในปัจจุบัน และอนาคต และเชื่อถือได้ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 “ให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา...” กรมสามัญศึกษาจึงได้จัดให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดขึ้น โดยได้ กำหนดมาตรฐานออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านผลผลิต ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย มาตรฐาน ด้านปัจจัย (Input) ในมาตรฐานที่ 3 ขอบข่ายผู้บริหารได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด ของ มาตรฐานที่ 3 คือ

1. มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ
2. มีความรู้เรื่องหลักสูตร เป้าหมายการจัดการศึกษาและสามารถให้การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. มีความสามารถในการสร้างทีมงานโดยการนำครู ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร
4. มีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก
5. มีความรู้หรือประสบการณ์ตรงตามบทบาทหน้าที่

จากแนวคิดสรุปได้ว่า คุณลักษณะด้านความรู้ หมายถึง ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ เป็นต้น

2. ด้านทักษะทางการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 274) ได้ให้ความหมายของทักษะทางการบริหาร (Administrative Skills) ไว้ หมายถึง ความรู้ ความชำนาญ และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการบริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารงานต้องมีทักษะเกี่ยวกับการบริหารงานที่ตนรับผิดชอบ จึงจะทำให้การบริหารงานนั้นประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี ซึ่ง ทวิส เก็ฏลวงศ์ (2530 : 38) ได้กล่าวอีกว่า ทักษะทางการบริหารเป็นคุณสมบัติจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีเพื่อช่วยให้การบริหารงานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาทักษะทางการบริหารนี้ แนวคิดที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป คือ แนวคิดของแคทซ์ (Katz, 1955 : 32-42) ซึ่งกล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะด้านเทคนิควิธีการ (Technical Skill)

1. **ทักษะด้านคตินิยม (Conceptual Skill)** หรือทักษะด้านมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงาน จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารมีกิจกรรมหลายอย่างที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะด้านนี้ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการแก้ปัญหาตามข้อขัดแย้ง เป็นต้น

2. **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)** หมายถึง ความสามารถและความชำนาญของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ความสามารถในการประสานงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการประสานความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือและไว้วางใจ กิจกรรมที่ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มี อาทิเช่น การพูด การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

3. **ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical Skill)** หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับระเบียบ วิธีการ กระบวนการ การดำเนินการ เครื่องมือและเทคนิคที่สำคัญของงานนั้น ๆ กิจกรรมที่ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในด้านนี้ ได้แก่ การวางแผนงานหรือโครงการ การติดต่อสื่อสาร ทักษะกระบวนการกลุ่ม การจัดการหรือการอำนวยการ เป็นต้น

นอกจากทักษะสามประการดังกล่าวแล้ว คูนท์และเวอริช (Koontz and Wehrich, 1990 : 7 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา, 2538 : 34) ได้ศึกษาพบว่า ทักษะด้านการออกแบบ (Design Skill) เป็นทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้บังเกิดผลดี ทักษะด้านนี้เป็นกรวางแผนอย่างชาญฉลาด มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้น และวางแผนแก้ปัญหาไว้ในเบื้องต้น หรือการเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกรูปแบบ ผู้บริหารที่มีทักษะด้านการออกแบบก็จะสามารถใช้การออกแบบ เพื่อแก้ปัญหาวิธีใดวิธีหนึ่งยุติปัญหาได้

มินท์ซเบิร์ก (Mintberg, 1973 : 27-28 อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา, 2538 :35)

มีแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ควรประกอบด้วย

1. ทักษะกระบวนการกลุ่ม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ
3. ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. ทักษะการจัดข้อมูลข่าวสาร
5. ทักษะการตัดสินใจ
6. ทักษะการแสวงหาและใช้ทรัพยากร
7. ทักษะการเป็นผู้ริเริ่ม
8. ทักษะความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

จอห์น เอ็ม. ไอแวนเซวิช และ มิเชล ที. แมทเตสสัน (John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, 1996 : 58-60 อ้างถึงใน กองบรรณาธิการ, 2542 : 42) ศาสตราจารย์ทางด้านพฤติกรรมองค์การและการบริหาร แห่งมหาวิทยาลัยฮุสตัน ได้กล่าวว่า ทักษะในการบริหารเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ทักษะต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อบทบาทในการบริหารงานของผู้บริหารควรประกอบด้วย

1. ทักษะด้านเทคนิควิธีในการปฏิบัติงาน
2. ทักษะในการวิเคราะห์
3. ทักษะในการตัดสินใจ
4. ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร
5. ทักษะมนุษยสัมพันธ์
6. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร
7. ทักษะในด้านความคิดรวบยอด

วินัย เกษมเศรษฐ์ (2521 : 47-56) ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถต้องมีความรู้และทักษะ โดยทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารประกอบด้วย

1. ทักษะทางเทคนิค (Technical-Managerial Skills) คือ ทักษะในด้านการเงิน และบัญชี การจัดทำ งานบริหารบุคคล ระเบียบงานสารบรรณ การจัดระบบงาน เป็นต้น
2. ทักษะในการครองคน (Human-Managerial Skills) คือ ทักษะในการกระตุ้น หรือจูงใจให้ทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ การติดต่อประสานงาน การแสดงสภาพผู้นำ การรู้จักประนีประนอม และการสร้างขวัญ เป็นต้น
3. ทักษะในการจัดการศึกษา (Technical-Educational Skills) คือ ทักษะในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของหลักสูตรและของ วิชาการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ
4. ทักษะในการสร้างความคิด (Speculative Creative Skills) คือ ทักษะในการ คาดการณ์ล่วงหน้า ในลักษณะที่สามารถทำให้องค์การปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ได้อย่างสมบูรณ์ และมีบริการที่สนองความต้องการได้

นอกจากนั้น พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 68-69) ยังมีความเห็นว่า ทักษะทางการบริหารที่เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้ากับคน รู้ว่าจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างไร ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน ทักษะในด้านความคิดรวบยอด และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะอันจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานให้ราบรื่น และผู้บริหารควรสร้างทักษะเหล่านี้ให้เป็นสมบัติประจำตัวด้วย

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร สรุปได้ว่า หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานตามบทบาททางการบริหารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว เช่น การใช้ความคิดและสติปัญญา การมีมนุษยสัมพันธ์ การใช้เทคนิควิธีการในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหาและความขัดแย้ง การจัดการเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร การแสวงหาและใช้ทรัพยากร ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม และการพูดและการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สมควรนำมากล่าวไว้ มีดังนี้

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 118-121) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 โดยได้ทำการศึกษาคูณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร 3 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านบุคลิกภาพ และ 3) ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความ คิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วย ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่วนความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ลักษณะทางด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 ข้อสังเกตจากข้อคำถามด้านวิชาการ มีเพียงบางข้อที่ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นไม่แน่ใจ คือ ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะมีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป ข้อ 10 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะได้สำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารการศึกษามาโดยตรงข้อที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ ข้อ 6 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารบุคลากรของโรงเรียน และข้อ 8 ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะมีความรู้ความเข้าใจในด้านระเบียบการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี และจากแบบสอบถามปลายเปิด ผู้บริหารและอาจารย์แสดงความคิดเห็น สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหาร แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ความสำคัญ 10 อันดับแรก คือ 1) ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้ 2) มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 3) มีคุณธรรมประจำใจ 4) เป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ 5) มีความรู้ดี 6) มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต 8) มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน 9) มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ 10) มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยให้ความสำคัญ 10 อันดับแรก คือ 1) มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 2) มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) มีมนุษยสัมพันธ์ ดี เข้ากับชุมชนได้ 4) มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน 5) มีความประพฤติดีวางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ 6) มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 7) มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน 8) มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หวั่นไหว เชื่อคนง่าย 9) มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ 10) มีความเข้มแข็ง เด็ดขาดกล้าตัดสินใจ

โยธิน จารุภูมิ (2526 : 108-133) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยแบ่ง คุณลักษณะออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติเบื้องต้น และด้านคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อยู่ในเกณฑ์มากที่สุด 4 ประการ คือ 1) มีความยุติธรรม 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต 3) มีเหตุผล 4) มีความรับผิดชอบ ส่วนคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาก 4 ประการ คือ 1) ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่ม 2) ต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ 3) ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน 4) ต้องเป็นผู้สั่งและผู้อำนวยความสะดวกที่ดี

ไพบุลย์ ทองใบ (2531 : ง) ได้ทำการศึกษาวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้ บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และศึกษานิเทศก์ในเขตการศึกษา 6 โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะเฉพาะตัว และ ลักษณะด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และศึกษานิเทศก์ คาดหวังใน ลักษณะเฉพาะตัว โดยส่วนรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมมีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ 1) ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน 2) ใช้ วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ 3) มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การ

งานสูง ส่วนความคาดหวังที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจมีข้อเดียวคือ มีวิสัยทัศน์สูงเมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในฝ่าย

สำหรับลักษณะด้านวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด จำนวน 3 ข้อ คือ 1) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และตอนปลายเป็นอย่างดี 2) มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้อตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง 3) มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน ส่วนความคาดหวังที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจมีข้อเดียวคือ วุฒิปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป

การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏว่า ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังแตกต่างกันกับครูอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารกับศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

พวงน้อย ไพรัตน์ (2526 : 85-90) ได้ศึกษาความคิดเห็นของครูใหญ่ และครูเกี่ยวกับลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มครูใหญ่และครู มีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ มีสุขภาพดี ท่าทางกระฉับกระเฉงคล่องแคล่ว การแต่งกายเหมาะสม ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีอารมณ์ขัน ส่วนด้านคุณสมบัติของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรสำเร็จการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี ควรสำเร็จการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารการศึกษาโดยตรง ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตร และวิธีการที่คุรุสภากำหนด มีความรู้เกี่ยวกับการเงินและงานธุรการ มีความรู้เรื่องการวิจัยทางการศึกษา หลักสูตร การนิเทศการศึกษา และเรื่องนโยบายการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ สำหรับด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวต่อความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางการศึกษา สามารถนำประสบการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ดัดลีนใจได้รวดเร็ว ใช้ภาษาเขียนที่ชัดเจนเข้าใจง่าย ใช้ภาษาพูดได้เหมาะสมกับบุคคลที่จะสนทนาด้วย สามารถอ่านแผนผังการสร้างอาคารเรียนและควบคุมการก่อสร้างได้ สามารถ

ควบคุมดูแลการจัดทำบัญชี หลักฐานการเงินของโรงเรียนให้ถูกต้อง มีความรู้สึกและสำนึกในด้านการให้บริการแก่ผู้อื่นสูง และมีความสามารถในการปกครองนักเรียน

บุญมา กัมปนาทพงษ์ (2532 : 90-92) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถในการบริหารงาน มีพฤติกรรมที่บ่งชี้ดังนี้คือ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความรับผิดชอบสูง มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างได้ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และกล้าเผชิญปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ คุณลักษณะด้านวิชาการ ได้แก่ การรู้หลักการบริหารและมีประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร ฐนโยบายการศึกษาของชาติทุกระดับ และมีความสามารถในการบริหารงานบุคคล คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจกว้างเป็นประชาธิปไตย ดำเนินบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม มีน้ำใจไมตรีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้กิริยาวาจาในความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างแนบเนียน คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน ได้แก่ มีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน จนสามารถชี้แจงต่อผู้อื่นได้ มีความสามารถในการวางแผนและปรับปรุงแผนอยู่เสมอ มีความสามารถในการจัดสายการบังคับบัญชา และระเบียบงาน รู้จักการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ผู้อื่น

สมเกียรติ เจริญฉิม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นร่วมกันเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยสำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สรุปได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารด้านร่างกาย และบุคลิกภาพ อารมณ์ และจิตใจ สังคม และมนุษยสัมพันธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารด้านวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ในวิชาความรู้ทั่วไปและความรู้ทางวิชาชีพ ไม่แตกต่างกัน.

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ด้านทักษะและภารกิจของผู้บริหาร ไม่แตกต่างกัน

วัฒนธรรม สังวาลย์ (2531: 137) ได้วิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยได้ทำการศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการเป็นผู้นำ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร หัวหน้าหมวด และอาจารย์ โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยและเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้ง 3 กลุ่ม พบว่า ความเห็นไม่แตกต่างกันทั้ง 3 ด้าน

ประพนธ์ โพลดำ (2537 : 73-75) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดปราจีนบุรี โดยทำการศึกษาคูณลักษณะ 4 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผลสุขุมรอบคอบ มองการณ์ไกล มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ด้านความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถบริหารบุคคล เป็นผู้รู้หลักการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหารงาน

3. ด้านบุคลิกภาพ ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับสังคมและชุมชนได้ มีน้ำใจ โหมดริ และให้ความอบอุ่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีสุขภาพจิตดี

4. ด้านความสามารถในการบริหาร ทั้งครูและกรรมการการศึกษาของโรงเรียน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาสูง มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน พบว่า ด้านความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่น ๆ และโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จักรพรรดิ วัฒนา (2538 : 127-139) ทำการวิจัยเพื่อสืบค้นหาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ. 1995-2005) โดยศึกษาคุณลักษณะ 4 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิชาชีพ ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นด้านที่ศึกษาธิการจังหวัดและผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิสูงเป็นลำดับแรก รองลงไปได้แก่คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ตามลำดับ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เป็นคนทันสมัย เป็นคนมีเกียรติหน้าหนัก เป็นนักประชาธิปไตย เป็นคนเสียสละ มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และรับผิดชอบต่อหน้าที่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความเป็นมิตร มีความจริงใจ เป็นคนหนักแน่น มีหลักการและเหตุผล เป็นคนยอมรับความเปลี่ยนแปลง เป็นคนสุภาพอ่อนโยน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี เป็นผู้มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีความมั่นใจสูง และเป็นตัวของตัวเอง

2. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้มีความรับผิดชอบสัมพันธภาพ ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน ความสามารถในการกระจายอำนาจและมอบหมายงาน ความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และความสามารถในการชี้แนะและแนะแนวทางการดำเนินงาน

3. คุณลักษณะด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ ทักษะในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถในการมองการณ์ไกล ทักษะในการนำเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการดำเนินงานให้มีข้อมูลใช้ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการแก้ปัญหาและจัดข้อขัดแย้ง ทักษะในการประสานงาน ทักษะในการใช้ภาษา

ไทย ทักษะในเชิงคิดริเริ่มพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการวิเคราะห์สังเคราะห์ ทักษะในการดำเนินการประชุม ทักษะในการนำหลักการและทฤษฎีทางวิชาการมาประยุกต์ใช้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ รู้วิธีการและสามารถหาทางที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ความสามารถในการเลือกดำเนินงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน ทักษะในการวางแผน ยุทธศาสตร์ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ให้ประสบความสำเร็จได้ ทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษและทักษะในการใช้ภาษาถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

4. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ความเป็นผู้นำทางการศึกษา ความเป็นผู้มีความรู้อย่างลึกซึ้งทางด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ความเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหาร ความเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดองค์การ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารและการพัฒนางาน เป็นนักบริหารการศึกษาในระดับสูงเทียบเท่ารองอธิบดี เป็นนักบริหารและนักจัดการที่สามารถบริหารงานได้อย่างกว้างขวาง เป็นผู้ได้รับเลือกสรรและฝึกอบรมให้เป็นนักบริหารการศึกษา เป็นผู้มีความรู้และความสามารถในการนิเทศการศึกษา เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นที่ตนปฏิบัติงาน เป็นผู้มีการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโทและมีคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา เป็นผู้ได้รับการสรรหาจากบุคคลที่เหมาะสมในจังหวัด เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการสอนในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย