

เอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีเอกสาร วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัย จะได้เสนอเป็นลำดับดังนี้

การแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหาร

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ได้มีนักบริหาร นักการศึกษา และท่านผู้รู้ ได้จัดแบ่งออกเป็นหลายอย่างด้วยกัน แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ยึดถือแนว การแบ่งของท่านผู้รู้ที่แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ลักษณะเฉพาะตัว และลักษณะด้านวิชาชีพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความคิดเห็นไว้ดังนี้คือ

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 56-57) ได้แยกคุณสมบัติของครูใหญ่ไว้ 2 ประการ คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาชีพ โดยได้อธิบายไว้ดังนี้

คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualification)

บุคคลที่จะเป็นครูใหญ่จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติดังนี้

1. มีสุขภาพดี งานครูใหญ่เป็นงานหนัก จะต้องมีอาศัยความอดทนทั้งทางร่างกาย และจิตใจอยู่ตลอดเวลา คุณสมบัติประการแรกที่จะต้องคำนึงถึงก็คือ สุขภาพ ถึงแม้ว่าจะเก่งกล้าสักเพียงใด ถ้าสุขภาพไม่ดี ความเก่งก็หาเป็นประโยชน์อันใดไม่ ความ เป็นจริงแล้ว ไม่ว่าจะป็นงานอาชีพใดก็ตาม ความเป็นผู้มีสุขภาพอันดี จะเป็น หลักประกันประการแรกในการทำงานนั้นๆ

2. ความเฉลียวฉลาด (Intelligent) หากหัวหน้างานขาดความเฉลียวฉลาด ก็ย่อมจะเป็นเครื่องเล่นของลูกน้อง การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ก็คงทำด้วยความยากลำบาก

3. มีความมั่นใจ มีความเป็นผู้ใหญ่ ถ้าผู้บริหารมีอารมณ์ไม่มั่นคง ก็คงต้องบริหาร ควบคุมอารมณ์มากกว่าควบคุมลูกการและเหตุผล ทุราบใจที่ผู้บริหารบริหารงานควบคุมอารมณ์ ความมั่นใจสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดำเนินไปควบคู่กันได้ยาก ยิ่ง และเกิดความไม่ราบรื่นในการบริหารงาน

4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง ครูใหญ่เป็นทั้งผู้นำในโรงเรียนและเป็นผู้นำในชุมชน จำเป็นต้องมีความประพฤติดีสมกับเป็นผู้ที่จะดำเนินการให้การศึกษาแก่บุคคลในชุมชนนั้นๆ

5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด กล่าวคือ ความสามารถในการพูดสามารถโน้มน้าวจิตใจคนได้ หรือพูดให้ผู้อื่นเข้าใจในความคิดเห็นของตนได้ตามที่ตั้งใจไว้

6. คุณลักษณะอื่นๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว การรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นคุณลักษณะที่จะทำให้ครูใหญ่เป็นบุคคลที่น่านับถือและน่าเลื่อมใสยิ่งขึ้น

คุณสมบัติทางวิชาชีพ (Professional Qualification)

ในฐานะที่ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่

1. ความรู้ทางวิชาการ ประกอบด้วย
 - ก. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education)
 - ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education)
 2. ประสบการณ์และระดับความรู้ ซึ่งเกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ
 3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service Education)
- เพื่อให้เป็นคนที่ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น การอ่าน เขียนตัวรา การประชุมทางวิชาการ การไปดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน เป็นต้น

แมคนูสัน (Macnuson 1971 : 133) ได้ทำการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนนั้น ประกอบด้วยคุณลักษณะทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาชีพ ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความรอบรู้ มีอารมณ์มั่นคง มีความจริงใจ เป็นกันเอง มีอารมณ์ขัน เบิกบาน เข้าใจง่าย มีความมั่นคงและมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถในการคิดต่อกับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาการบริหารดี รู้จักมอบหมายงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจดี

อภิรรมย์ ณ นคร (2521 : 12) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า "ความเจริญของโรงเรียน ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีสมรรถภาพทั้งทางส่วนตัวและทางวิชาชีพ"

จากแนวความคิดของท่านผู้รู้ทั้งสามท่านเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านนั้น พอจะสรุปได้ว่า คุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ บุคลิกลักษณะทางกาย ลักษณะนิสัยค่านิยม คุณธรรม สติปัญญา ความรับผิดชอบ และการยอมรับนับถือในสังคม ส่วนคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ได้แก่ วุฒิ ประสิทธิภาพ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเรียกคุณสมบัติ 2 ด้านนี้ว่า ลักษณะเฉพาะตัว และลักษณะด้านวิชาชีพ

ลักษณะเฉพาะตัว

ลักษณะเฉพาะตัว โดยเนื้อหาแล้วจะมีความหมายใกล้เคียงหรืออาจกล่าวได้ว่า เหมือนกับคำว่า "บุคลิกภาพ" นั่นเอง ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลก็ ได้แก่ องค์ประกอบทางกาย อารมณ์หรือจิตใจ สังคมหรือสิ่งแวดล้อม และสติปัญญา เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ให้แนวความคิดไว้ดังนี้

ริช (Ruch 1965 : 5) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพไว้ว่า "บุคลิกภาพ คือทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในบุคคล ได้แก่ รูปร่างลักษณะภายนอกที่ปรากฏให้เห็นและพฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งความรู้สึกริเริ่มกติกที่มีอยู่ภายในคน และลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน"

สุภางศ์ แสงวันิช (2506 : 37-45) ให้ความเห็นว่าบุคลิกภาพประกอบ ด้วยคุณสมบัติต่างๆ หลายประการ ซึ่งได้แก่ลักษณะดังนี้คือ

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างเป็นเครื่องทำให้เราเห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขียว ความมีเหตุมีผล
3. ความถนัดความธรรมชาติของแต่ละบุคคล มีไม่เหมือนกัน
4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติ คีลธรรมจรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ฯลฯ
5. การสมาคม บางคนชอบทำตัวเด่นในสังคม โดยการพูดเสียงดัง แต่งกาย ใหญ่โต บางคนสงบเสงี่ยม แต่งกายเรียบรอย
6. อารมณ์ การแสดงออกต่างๆ ของคน เช่น กั้นเต้นตุ๋นใจง่าย กู้ล่าหาญ
7. กำจัดใจ คือ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนทอดอโยในการต่อสู้อุปสรรคชีวิต เป็นต้น

ศิริกาญจน์ โกลุมภ์ (2517 : 49-51) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะตัวและ
การปฏิบัติงานของครูใหญ่ร่วมกันไว้ดังนี้

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง เป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและครูในโรงเรียนได้
2. มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี ทันโลก ทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงานอย่างถูกต้อง
แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของครูใหญ่ ย่อม
ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสและเคารพยกย่องครูใหญ่อย่างจริงจัง
3. มีสุขภาพดี แคล่วคล่องว่องไว ทันตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่างๆ
ทุกชนิด มีความอดทนในการทำงาน
4. มีความสามารถในการรู้จักใจคนสูง คือ สามารถสนทนากับคนทุกประเภท
แสดงปาฐกถาในที่สาธารณะได้ สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความรู้สึคนึกคิดของ
ตนเองได้ รู้จักวางตนให้คนอื่นเคารพเลื่อมใส จับใจความสนใจของบุคคลอื่นได้
5. มีอารมณ์มั่นคง ใจหนักแน่นและเหตุผลแก้ไขเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์
แก่โรงเรียน
7. รู้จักสร้างและระวังรักษามูลค่าลักษณะของตนเองให้เป็นที่พึงใจแก่ผู้ที่ได้พบเห็น
โดยทั่วไป
8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
ที่ได้รับความเดือดร้อน ตามโอกาสอันควร
9. มีความอดทน มีความเยือกเย็นและมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งหรือ
ไม่เป็นมิตรทุกชนิด
10. มีศิลปะในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะ และเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งอย่างสม่ำเสมอ
12. คงรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด ตาม
ควรแก่โอกาส

ความเห็นดังกล่าวนี้สอดคล้องกันกับของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 : 116)
ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีและจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น ควรมี
คุณลักษณะ 2 ประการ คือ คุณสมบัติเบื้องต้นและคุณสมบัตินในการปฏิบัติงาน

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหาร ได้แก่ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ

สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้ ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ไทแก ริเริ่มและมีความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าอะไรควรรับความอะไรไม่รับควน รับฟังและรู้จักเลือก ความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่น ออกหน้าไม่ทอดย สามารถในการสร้างสรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

ซาซส์ (Sachs 1966 : 3-4) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารที่ดี เกี่ยวกับตัวผู้บริหารเองไว้ว่า

1. ต้องมีความเข้าใจตนเองและสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง
2. ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น
3. ต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี
4. ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

ภิญโญ สาร (2523 : 164-166) ได้อ้างความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) ว่า คนที่จะเป็นผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องมีคุณสมบัติพิเศษ ซึ่งจะขาดมิได้ 5 ประการ คือ

1. ความมีชีวิตชีวาและอดทน (Vitality and Endurance) หมายถึง ความร่าเริง แจ่มใส ความทนทาน อดทน แคล้วคลาดไหว สามารถปรับตัวได้ดี ทำงานต่อเนื่องกันได้นานๆ มีความอดทนไม่ท้อแท้
2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจ ตัดสินใจไครวดเร็ว ถูกต้อง และเต็มใจที่จะตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงานยุ่งยากใจ
3. ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) หมายถึง ความสุจริตใจแก่ผู้ร่วมงาน วางตัวให้ผู้อื่นเลื่อมใส และมีความสามารถในการพูดและการเขียน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความมีคุณธรรม
ศีลธรรม รู้จักรับผิดชอบเมื่อผิดพลาด รับผิดชอบต่อหน้าที่โดยเต็มใจ มีความมานะบากบั่น
ไม่ทอดทิ้งในการปฏิบัติหน้าที่

5. ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) หมายถึง ความ
เฉียบแหลม มีความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ

ผู้ช่วยผู้บริหารและผู้บริหารโรงเรียน ควรจะต้องมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวด้วย
เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นกระทำตามความ
คิดเห็น หรือความต้องการของตนเองได้อย่างเต็มใจ ดังนั้นหากผู้บริหารกับผู้นำเป็นบุคคล
เดียวกันแล้ว การปฏิบัติงานขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างดียิ่ง เกี่ยวกับลักษณะของ
ผู้นำนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 96) ได้กล่าวไว้ว่า

ลักษณะประจำตัวของผู้นำ

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ซึ่งประกอบด้วย ความ
มีปัญญา ไหวพริบ การค้นคว้าอยู่เสมอ ทันต่อเหตุการณ์ ความเป็นผู้ริเริ่มเป็นของตนเอง
และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ถก
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ความสำเร็จทางด้าน
วิชาการ แสวงหาความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) เขาจะต้องเป็นคน
ที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอมั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มี
ความเชื่อมั่นตนเอง และมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เขาไปมีส่วนร่วม (Participation) ในงานกิจกรรม
ในสถานสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (Status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็น
ที่รู้จักทั่วไป (Popularity)
6. ฐสภาพการณ์ (Situation) ฐสภาพทางจิตใจของคนระดับต่างๆ
ฐานะ ทัศนคติ ความต้องการและความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ฐในวัตถุประสงค์
ขององค์การที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดี
ด้วย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารของนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กับ
เบอร์นาร์คนั้น จะเห็นได้ส่วนใหญ่อคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นผู้มีสติปัญญา ไหวพริบ ทันต่อ
เหตุการณ์ มีความคิดริเริ่ม กล้าตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง มีคุณธรรมความรับผิดชอบ

แก่นพวงษ์ บุญจิตราดุสย์ มีความเห็นต่างออกไปจากบาร์นาร์คที่ว่า ผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จทั้งด้านวิชาการและการกีฬา รวมทั้งเป็นผู้มีฐานะทางสังคมเป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป และได้เสนอว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่กล้าหาญ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารหรือผู้นำมาก เพราะผู้นำนั้นเป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน เป็นแบบอย่างของผู้ใฝ่บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไป ผู้นำถ้าขาดการเป็นผู้ที่กล้าแล้ว ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้เผด็จการทันที

บัญชา แก้วเกตุทอง (2523 : 78-100) กล่าวสรุปว่า บุคคลชั้นนำจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญต่อไปนี้

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ความกล้า (Courage)
3. ความริเริ่ม (Initiative)
4. ความเด็ดขาด (Decisiveness)
5. ความแนบเนียน (Tact)
6. สำนึกในความยุติธรรม (Sense of Justice)
7. ความเชื่อถือได้ (Dependability)
8. ความอดทน (Physical Endurance)
9. ลักษณะท่าทางดี (Good posture and good bearing)
10. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
11. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness)
12. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
13. ความภักดี (Loyalty)
14. ความตัดสินใจ (Judgement)

สแตท (Stadt 1973 : 49-53) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ว่า

1. คำนึงถึงมาตรฐานในการทำงาน
2. เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้
3. มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความสามารถที่จะแบ่งงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติ

6. มีวินัยในตนเอง
7. มีมโนภาพ
8. มีมนุษยสัมพันธ์ดี
9. มีความสามารถในการสื่อความคิด
10. แข็งแรงและมีสุขภาพดี
11. มีสติปัญญา
12. มีความสามารถในการจัดรูปร่างงาน
13. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

ทีก (Tead 1935 : 83) มีความเห็นว่า คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คือ

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย
3. มีความเข้าใจในค่านิยมมนุษยสัมพันธ์
4. มีความกระตือรือร้น
5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ
6. มีความฉลาด
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

สำหรับ เครทอน (Kreitton 1960 : 81) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ย่อย่างละเอียดถึง 21 ประการ ดังนี้ คือ

1. ต้องมีความรู้ดี
2. มีลักษณะรูปร่างที่ดูดี
3. มีใจเยือกเย็นเมื่อประสบปัญหา
4. นอบน้อม
5. ตัดสินปัญหาทันที่
6. เป็นกลางโดยไม่เอนเอียง
7. เปลี่ยนแปลงปรับปรุงได้
8. มีความกล้าหาญ
9. เป็นคนร่าเริงมองโลกในแง่ดี
10. เตรียมใจที่จะรับงานหนัก
11. มีอารมณ์มั่นคง

12. มีเมตตาจิต
13. เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
14. เสมอคนเสมอปลาย
15. สามารถถว้การประชุมและแนะนำความคิด
16. รั้งงานที่ท่า
17. ไม่หมกมดำตั้งใจง่าย ๆ
18. มีความสามารถทำงานได้ก็มากกว่าหนึ่งสิ่ง
19. มีพลังแห่งความคิดค้ำฉิ่ง
20. ซื่อสัตย์และตรงไปตรงมา
21. ทองมีศีลธรรม

ภิญโญ สาทร (2523 : 151-152) ได้เสนอความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทย จะต้องมิดลักษณะดังต่อไปนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่กระหน่ำต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ เวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่นไม่ขู่เบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ
11. อ่อนหวาน นอบนอม สุภาพ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. ออกหน้าคอยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ทักตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยเมื่อลาซาหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงาน โดยเหมาะสม
17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่ายอยู่ง่ายไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้

19. ชมคนเป็น และชื่นชม
20. ไม่ดูคำหรือกล่าวพรสวาหุใดๆ แก่ผู้ใดมิ่งคัมมัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักให้อ่านาใจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกลัวว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ เสมอ
23. ไม่โหดเลเปลี่ยนแปลงใจง่าย
24. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
25. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
26. มีความเกื้อชาติ เกื้อเกี้ยว มั่นคง แน่นนอน
27. รู้จักถนอมน้ำใจคน
28. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารนั้น วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์

(2523 : 3-4) ได้กล่าวไว้ว่า

อุปนิสัย ลักษณะท่าทางส่วนตัวนั้นจะไม่สามารถแยกไปอย่างเด็ดขาดจากนักบริหารได้ เราคงยอมรับว่าบางครั้งการบริหารนั้นเป็นพรสวรรค์ส่วนตัวเหมือนกัน เราจะเป็นผู้ที่ลึกลับปัญหาไม่ไถด่าไม่อยู่ในสิ่งแวดล้อมอย่างนั้น ครูใหญ่ที่ควรจะเป็นดังนี้ คือ

1. ฉลาด (Intelligence) คือควรฉลาดมากกว่าคนอื่น (Above average) หรืออย่างน้อยก็ฉลาดเท่ากับกลุ่มของเพื่อนร่วมงาน
2. สุขภาพดี (Good health) ต้องเป็นผู้มีสุขภาพที่ทั้งร่างกายและจิตใจ (need to be sound in body and mind) เพราะงานของครูใหญ่นั้นหนักและเครียด
3. เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง
4. เป็นคนมีสังคมดี (Sociability) เข้าสังคมได้ ไร้เรง มีความเป็นมิตร
5. ต้องเป็นคนรอบคอบพิจารณา (Consideration) รู้จักแก้ปัญหา รู้จักดูแลทุกข์สุขของผู้ใดมิ่งคัมมัญชา
6. ต้องเป็นคนที่มีใจรักงานและศรัทธาในอาชีพของตน (Professionalism minded) มีความรู้สึกที่ดีต่องานของตน ถอนักเรียน ครูและผู้บริหารอื่นๆ
7. ต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง (Morally strong) มีความซื่อสัตย์และรักษาคุณค่าที่ย่ำในสังคม (Dominant value in community)

มณูญ วงศ์นารี (2522 : 42-71) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก และแต่งตั้งผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานไว้ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ
2. เขียวและเฉลียวฉลาด
3. ความซื่อสัตย์สุจริต เชื้อถือและไว้วางใจได้
4. ความนิยมชมชอบและกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ความคล่องแคล่วว่องไวและทันตัวอยู่เสมอ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
8. ตักศิตรีและการไม่เอาตัวเขาเปรียบคนอื่น
9. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและการสร้างความสามัคคีที่ดีในกลุ่ม
10. ความอาวุโสในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 233-234) ได้กล่าวถึงศิลปะการเป็นผู้นำที่ดีว่า ผู้นำที่ดีอาจสร้างคุณสมบัติขึ้นได้โดย

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อ่านหน้าที่และกิจการในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องถือความงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงๆ ก่อ เวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตือรือร้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนเองอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสภาวการณ์ และคำพูดที่ซัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่งานที่ควรงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำก่อนหน้าผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใจเย็นๆ อย่าให้ใครไต่ถ่ม
22. ต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด
23. ต้องให้เกียรติผู้เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่าอ้างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน
24. อย่าเป็นคนโลเลหรือเปลี่ยนใจบ่อยๆ
25. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี
26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ผู้ถือแค้นอยู่เบื้องหลัง
27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สเปน และคณะ (Spain, and others 1956 : 11-19) ได้เสนอว่า
คุณสมบัติหรือลักษณะผู้นำที่สำคัญควรประกอบด้วย

1. มีปัญญาเหนือบุคคลอื่นๆ โดยทั่วไป
 2. มีความรู้ความสนใจรอบด้าน
 3. พูดและเขียนภาษาต่างๆ
 4. มีร่างกาย จิตใจ อารมณ์สมบูรณ์
 5. มีความคิดริเริ่มสูง มีความตั้งใจแน่วแน่ อยากรู้อยากเห็นความคิดริเริ่มเกิดผล
 6. มีฝีมือที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสานงานกันได้อย่างดีที่สุด
 7. มีฝีมือในทางบริหารและทางวิชาการ
- ลักษณะส่วนตัวในการเป็นผู้นำ ควรมีดังนี้ คือ
1. มีความเฉลียวฉลาด และไหวพริบ
 2. มีความรู้กว้างขวาง
 3. มีความกระตือรือร้น
 4. มีความเป็นมิตร
 5. มีความรักและความเห็นใจผู้อื่น

6. มีอารมณ์มั่นคง
7. มีอารมณ์ขัน

ไพศาล กิจเพชร (2523 : 14-15) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำที่ดีควรมี
คุณลักษณะและหลักการอย่างไรบ้างนั้น ขอให้พิจารณาจากหัวข้อต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอ้อวด อันนี้ตรงกับสุภาษิตไทยที่กล่าวไว้ว่า "เกิดเป็น
นายโง่เงา ขาวไม่เกรง" เป็นนายเขาคองไม่โง่กว่าเขา แต่ในขณะที่เดียวกัน ไม่
อวดฉลาดอยู่รำไป บางครั้งบางโอกาสของทำเป็นโง่อย่างที่เรเคยได้ยินค่ากล่าว
ที่ว่า "โง่ไม่เป็นที่ใหญ่ชุก"
2. มีความสามารถรอบคอบ (well rounded) คือรูปร่างสิ่งในทุกอย่าง และ
รูปร่างสิ่งในบางสิ่งก็พอ ความรอบรู้นควรจะรู้ความต้องการของผู้น้อย และรูปร่างที่ของ
ตนอย่างกว้างขวางควย
3. มีกำลังผลักดันภายใน (inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำคนให้เป็นที่ยึดถือ (integrity) ยึดมั่นในสุจริต มั่นคง พุดจริง
ทำจริง คำหนึ่งถึงหน้าที่และหลักธรรม จรรยาเหนือสิ่งใด
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (courage physical and moral) ความเป็น
ผู้นำสามารถเผชิญกับเหตุการณ์ความ สามารถควบคุมจิตใจตนเองได้ กล้าตัดสินใจ
เมื่อซึ่งใจว่าถูกต้องและยืนหยัดอย่างไม่สะทกสะท้าน
6. มีความคิดริเริ่ม (initiative) ทำให้งานต่างๆ ก้าวหน้าอยู่เสมอ สรรว
ตัวเอง และพัฒนาหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ คิดและวางแผนการงานไว้ล่วงหน้า
7. รู้จักวิเศษส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา ทำความรู้จักคุ้นเคยและดูแล
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด
8. การเสียสละอย่างปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (justice) เมื่อใดผู้น้อยเกิดความรู้สึก ว่าไม่ได้รับความ
ยุติธรรม เมื่อนั้นขวัญของเขาจะเสื่อมลงทันที อย่างไรก็ตามก็ อย่าแสดงความใกล้ชิดกับ
ใครจนออกนอกหน้า
10. วางตัวดี (bearing) การประพฤติปฏิบัติให้ประทับใจแก่ผู้น้อย แต่งกาย
สะอาด การค้าหรือการค้าหน้อยอย่างกราวรู้ค จะต้องยับยั้งโดยสิ้นเชิง
11. กระตือรือร้นมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้น้อยได้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
14. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมแก่ความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือผู้ใต้บังคับ
บัญชาอยู่เสมอ

วิญญู อังกณารักษ์ (2522 : 1-6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างาน
ไว้ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้างาน คือ
 - ก. ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง (A given level of intelligence)
 - ข. ความแข็งแรงของร่างกาย (Physical viger)
 - ค. ความเข้มแข็งทางศีลธรรม (Moral uprightness)
2. ลักษณะพิเศษ นอกจากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานที่จะเจริญก้าวหน้าสืบต่อไปนั้น จะต้องมียุคุณลักษณะพิเศษเพิ่มตนด้วยคือ
 - ก. ความสนใจอย่างแท้จริงและความรักบุคคลอื่น
(An innate interest in, and affection for people)
 - ข. กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพหรือเป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะเข้มแข็ง
(Strength or power of personality)
 - ค. มีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์หรือเป็นคนที่มีรู้จักคิดแบบนักวิทยาศาสตร์
คือใช้เหตุผลยอมรับความจริง และรู้จักคิดและวิจัย
(A scientific trend of mind)

จรรยา มานิตกุล และคณะ (2524 : 165-166) ได้กล่าวถึงหลักการ
ครองคนของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัว ไว้ดังนี้

การครองคนของผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานอาชีพหลัก 9H ดังนี้

1. Hand คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีฝีมือและมีมือที่สะอาดอีกด้วย
2. Head คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนมีมันสมองดีและมีไหวพริบตลอดจนสติปัญญาดี
3. Health คือ ผู้บริหารต้องเผชิญงานหนักจึงต้องมีสุขภาพพลานามัยแข็งแรง
4. Heart คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีน้ำใจเป็นคนใจดี ใจหนักแน่น ใจสะอาด มีเมตตาและเป็นธรรม
5. Honesty ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
6. Honor คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนมีเกียรติเชื่อถือได้
7. Humanity คือ ผู้บริหารต้องมีมนุษยธรรมและมีความรักในเพื่อนมนุษย์
8. Humility คือ ผู้บริหารต้องมีความถ่อมตัวและมีความอ่อนน้อมแนบเนียนกับเพื่อนมนุษย์
9. Humor คือ ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน

จากแนวความคิดของท่านผู้รู้ก็ได้เสนอมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับคุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. สุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
2. มีความสามารถหลายด้าน ทั้งการพูด การเขียน และการทำงาน
3. ตรงต่อเวลา
4. เฉลียวฉลาด ไหวพริบดี
5. ใจกว้าง รู้จักเสียสละ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. กระตือรือร้น คำนึงต่อผู้เสมอ
8. กล้าตัดสินใจ กล้ารับผิดชอบ
9. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
10. มีคุณธรรม เทียงธรรม
11. ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจต่องานและเพื่อนร่วมงาน
12. อารมณ์มั่นคง ไม่โกรธง่าย ใจน้อย จุนเจียว เปลี่ยนใจง่าย
13. มารยาททางสังคมดี สุภาพอ่อนน้อม รู้จักกาลเทศะ
14. คำนึงถึงการทำงานร่วมกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
15. คำนึงถึงสถานภาพของผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ
16. มีเทคนิคในการใช้คน ชมคนและดูค่าคน
17. เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
18. บุคลิกลักษณะ ท่าทางดี
19. มีอารมณ์ขัน
20. รู้จักปรับตัว เข้ากับคนได้ทุกระดับ

ลักษณะค่านวิชาชีพ

ในการปฏิบัติงานที่จะให้บังเกิดผลดีนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งค่อนข้างเป็น "พรสวรรค์" ของผู้นั้นแล้ว ยังต้องอาศัยลักษณะอื่นๆ ที่เกิดจากการศึกษาอบรมและประสบการณ์ในการทำงานอีกด้วย นั่นคือ ลักษณะค่านวิชาชีพ ได้แก่ วุฒิ ประสิทธิภาพ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ และความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มีผู้ให้แนวความคิดไว้มากมาย ทั้งผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็นลำดับดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2513 : 47-49) ได้ให้ความเห็นว่า ครูใหญ่เป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง ความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพก็เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่ง ครูใหญ่จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ
 - ก. ความรู้ทางความรู้ทางการทั่วไป (General Education) ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ความว่าครูใหญ่จะต้องรู้ทั้งหมดทุกวิชาบรรดามีในโรงเรียน แต่ครูใหญ่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะโคจรทั่วโดยไม่มีผิดพลาด
 - ข. ความรู้ทางค่านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญา การศึกษา หลักการศึกษาระดับประถมหรือมัธยม วิชาว่าด้วยการวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร และหลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น
2. ประสิทธิภาพและระดับความรู้ ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับปริญญาที่ครูใหญ่ได้รับ ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานโดยลี้ภัยก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควร ในค่านประสิทธิภาพนั้นก็มีความสำคัญมาก การไต่ถามงานมาขอมุมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยมางานนั้นๆ มาก่อน อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพอย่างเดียวย่อมไม่พอ แต่บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชาและประสบการณ์ ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In - service Education) วิชาการและเทคนิคในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง จึงจำเป็นที่

ครูใหญ่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ กิจกรรมที่ครูใหญ่ควรทำ

- ก. การอ่านหนังสือ นิตยสาร เกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- ข. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน
- ค. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- ง. การไปดูโรงเรียนอื่น
- จ. การเขียนบทความ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 6) ได้ให้ความเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร ควรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น
 - 1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์
 - 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ
 - 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล
2. ระเบียบและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึงการนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้นๆ มากกว่า

วิจิตร วรุตบางบูร (2523 : 29-80) ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารไว้ดังนี้

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ต่างๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างถี่ สรุปลแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีปฏิภาณ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525 : 15-20) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การเตรียมตัวเป็นนักบริหารนั้น จะต้องมีการพัฒนาความรู้เข้าสู่วิชาชีพดังนี้

1. ความรู้ทางทักษะที่นำไปสู่ความคล่องตัว เชี่ยวชาญ และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร เรียกเป็นภาษาทางบริหารว่า Technical Skill เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ เป็นต้น
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ความรู้ด้านนี้เรียกว่า Conceptual Skill เช่น ท่องรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา คณิตศาสตร์อันใหม่และมีส่วนร่วมในการสนทนาหรือการอภิปราย
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ความรู้ด้านนี้เรียกว่า Human Skill ได้แก่การศึกษาถึงพื้นเพ ภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิด นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทางที่แสดงออก จุฬมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มคนที่เขารวมอยู่

ศิริกาญจน์ โกล่อม (2517 : 49-50) เห็นว่าครูใหญ่ควรมีคุณสมบัติทางด้านวิชาการ ซึ่งปัจจุบันผู้ทำหน้าที่ด้านวิชาการแทนก็คือผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ไว้ดังนี้

1. มีความรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่างๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน สามารถตรวจตราให้คำแนะนำแก่ครูในโรงเรียนได้
2. มีประสบการณ์สูง ผ่านงานทางด้านการศึกษาเป็นครูมานานพอสมควร รู้แนวทางในการปฏิบัติงานได้
3. คนควาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ คอยการอ่านหนังสือพิมพ์ สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับครูใหญ่ด้วยกัน หมั่นไปฟังปาฐกถา หรือไปดูโรงเรียนอื่นที่มีผลงานดีเด่น เพื่อนำไปพัฒนาโรงเรียนของตน

สำหรับในมลรัฐเคนทักกี ประเทศสหรัฐอเมริกา นั้น ได้กำหนดคุณสมบัติของศึกษานิเทศก์ (Superintendent) (Woellner 1974:89) ไว้ดังนี้

1. ต้องมีวุฒิอย่างน้อยปริญญาโท
2. มีประสบการณ์ในการสอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ เคยเป็นผู้บริหารโรงเรียนมาแล้วอย่างน้อย 5 ปี
3. เคยผ่านการศึกษาในสถานต่างๆ ดังนี้
 - การพัฒนาหลักสูตร การวิจัย พัฒนาการของมนุษย์ การอ่านจิตวิทยา

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 24-25) ได้ประมวลลักษณะค่านิยมวิชาชีพ
เกี่ยวกับความรู้ของผู้บริหารการศึกษา จากแนวความคิดของท่านผู้รู้ไว้ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้
 - 1.1 ความรู้ด้านการเมือง
 - 1.2 ความรู้ด้านเศรษฐกิจ
 - 1.3 ความรู้ด้านสังคม
2. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ อันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ
ปฏิบัติอยู่ คือ
 - 2.1 ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ อันได้แก่ งานสารบรรณ การจัดทำสำนักงาน
 - 2.2 ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ อันได้แก่ ระเบียบการต่างๆ ในการ
จัดซื้อและจัดจ้าง การเก็บรักษาพัสดุของทางราชการ ตลอดจนการจัด
ทำงบประมาณของสำนักงาน
 - 2.3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
 - 2.4 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา อันได้แก่ กฎหมายทุกฉบับที่เกี่ยวข้อง
ของการบริหารงานการศึกษาที่รับผิดชอบ
3. ความรู้ในวิชาบริหารการศึกษา ได้แก่ ความรู้ดังต่อไปนี้
 - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารการศึกษา
 - 3.2 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา
 - 3.3 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร
 - 3.4 ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน
 - 3.5 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการศึกษา
 - 3.6 ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
 - 3.7 ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา
 - 3.8 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยการศึกษา
 - 3.9 ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาเพื่อการพัฒนา
 - 3.10 ความรู้เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษานาคีใหญ่ ควรจะมีทักษะทางการ
บริหาร ซึ่งเป็นลักษณะค่านิยมวิชาชีพ อยู่ด้วย เพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานใน
โรงเรียน เรื่องนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2526 : 36-39) ได้อธิบายรายละเอียด
เกี่ยวกับทักษะทางการบริหาร ทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะเชิงมนโคติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ และ
ทักษะเชิงเทคนิค ไว้ดังนี้

ทักษะเชิงมนโนคติ

1. ผู้บริหารควรรู้จักการกำหนดนโยบาย จุดประสงค์ และขอบข่ายของงานที่แน่นอนในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์งานของตน และของผู้อื่นได้
3. ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานทั้งหมดที่ตนเองปฏิบัติ และรู้ว่าหน่วยงานมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ผู้บริหารจะต้องรู้จักวินิจฉัยว่า ถ้าเปลี่ยนแปลงระบบหน่วยงานย่อยหน่วยหนึ่งหน่วยใดแล้ว จะมีผลกระทบอย่างไร บางทศหน่วยงานย่อยอื่นๆ
5. ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง
6. ผู้บริหารจะต้องรู้ถึงความต้องการทางด้านการศึกษาของชุมชน
7. ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับ
8. ผู้บริหารจะต้องรู้จักเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตัวอย่างและวิธีการบริหาร ที่ได้พบเห็นและศึกษามา แล้วนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม
9. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในเรื่องหลักสูตรต่างๆ ไปทุกระดับชั้นที่จัดขึ้นในสถานศึกษาของตน
10. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร ได้อย่างถูกต้อง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์

1. ผู้บริหารควรปฏิบัติให้เข้ากับคนอื่น ๆ ในสถานการณต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
2. ผู้บริหารควรให้ผู้อื่นบังคับบัญชา ใ้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามความถนัด และความสามารถในทุกด้าน
3. ผู้บริหารควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ผู้ใ้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
4. ผู้บริหารควรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใ้บังคับบัญชาในทุกสถานการณ์
5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาซักคสิใจในปัญหาต่างๆ ร่วมกัน
6. ผู้บริหารควร เปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาซักถามขอขงใจ เมื่อ เกิดปัญหาขอซักแย้ง
7. ผู้บริหารควร เข้าใจปัญหาของผู้ใ้บังคับบัญชาด้วยความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ
8. ผู้บริหารควร เอาใจใส่ทุกขสขของผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง
9. เมื่อมีครุเขวใหม่ ผู้บริหารจะเป็นทวงเป็นโย ให้ความอบอุ่นใจ โดยการแนะนำไ้ทราบถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ เพื่อนร่วมงาน สภาพสังคมและแนวปฏิบัติงาน
10. ผู้บริหารควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันนอกเวลาดางาน เพื่อสร้างไมตรีสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ

ทักษะเชิงเทคนิค

1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนงาน หรือโครงการทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำสถิติและแผนภูมิเกี่ยวกับข้อมูลทางการศึกษาที่จำเป็นได้อย่างชัดเจน
3. ผู้บริหารสามารถทำหน้าที่ประสานในที่ประชุมครูได้อย่างเรียบร้อย ไม่ติดขัด
4. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับฐานะ กาลเทศะ และสถานการณ์ของผู้ฟัง
5. ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนได้อย่างดี และอ่านเข้าใจง่าย
6. ผู้บริหารควรเข้าใจระบบบัญชี ระเบียบการเงินที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
7. ผู้บริหารควรเข้าใจระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างที่เกี่ยวข้องกับการเงินของสำนักงานและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
8. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบงานสารบรรณ และจัดทำได้อย่างถูกต้องเรียบร้อย
9. ผู้บริหารจะต้องอ่านแบบแปลนการก่อสร้างอาคาร เรียบร้อย
10. ผู้บริหารต้องรู้ระเบียบ กฎหมาย ขอมบังคับ หนังสือสั่งการที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลทุกเรื่องเป็นอย่างดี และสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

งานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษานั้นมีขอบข่ายของงานกว้างขวางมาก จำเป็นที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการควรมีความรู้ความเข้าใจในแต่ละงานเป็นอย่างดี เกี่ยวกับเรื่องนี้ กนก จันทรจักร (2529 : 12-16) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายของงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา ไว้ดังนี้

ขอบข่ายของงานฝ่ายวิชาการ

1. งานการบริหารศูนย์วิชาการ

1.1 งานธุรการ งานสารบรรณของฝ่ายวิชาการ หนังสือเข้า การติดตาม คำเนินการ การตอบหนังสือ การให้ความร่วมมือขอความช่วยเหลือจากงานวิชาการ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ

1.2 งานศูนย์วิชาการ การจัดสำนักงานวิชาการให้เป็นศูนย์วิชาของโรงเรียน เป็นศูนย์หลักสูตรและการเรียนการสอนและเป็นศูนย์เอกสารงานวิชาการในคานแผน การเรียน ปฏิทินปฏิบัติงาน สารสนเทศฝ่ายวิชาการ แผนการสอนรายวิชา เอกสาร วิชาการต่างๆ ตัวอย่างแผนปฏิบัติการและเอกสารวิชาการจากโรงเรียนต่างๆ

1.3 งานการประสานกรรมการวิชาการประจำเดือน การประชุมปฏิบัติการ งานวิชาการให้ครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูศึกษาค้นคว้าและผลิตผลงานทางวิชาการ

- 1.4 ศึกษาวิเคราะห์แผนการเรียน การจัดนักเรียนเข้าเรียนตามแผนการเรียน
 - 1.5 ประสานงานในการจัดการการสอน การใช้ห้องเรียนและการจัดครูประจำชั้น
 - 1.6 ช่วยเหลือ ส่งเสริม สนับสนุน ให้บริการ อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานทางวิชาการที่ประสบกับอุปสรรคปัญหา เพื่อขวัญและกำลังใจที่ดี
2. งานการวางแผนและติดตามผล
- 2.1 วางแผน ประสานแผนและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านวิชาการ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียน
 - 2.2 จัดทำแผนพัฒนาวิชาการ 1 ปี และแผนพัฒนาวิชาการ 5 ปี
 - 2.3 ควบคุมดูแลงานสารสนเทศวิชาการ ศึกษารวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสถิติของฝ่ายวิชาการ เช่น การเรียนการสอน การมาเรียนของนักเรียน การสอบ และอื่นๆ
 - 2.4 จัดทำเอกสารทางวิชาการ
 - 2.5 ให้ความเห็นเสนอแนะติดตามดูแล การเรียนซ้ำ การเปิดสอนภาคฤดูร้อน และการจัดสอบคัดเลือกนักเรียนใหม่
 - 2.6 ดำเนินการแก้ไขปัญหาการเรียนวิชาอาชีพพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย กรณีนักเรียนย้ายมาเข้าเรียน และการเปลี่ยนแปลงแผนการเรียน
 - 2.7 ติดตามดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ ในด้านการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลงานและโครงการฝ่ายวิชาการ และหมวดวิชา และการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการทุกสิ้นภาคการศึกษา
3. งานหมวดวิชา
- 3.1 ควบคุมดูแล ติดตามประสานประโยชน์ ให้ "หัวหน้าหมวดวิชา" ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ครบถ้วนถูกต้อง
 - 3.2 ประสานงานและร่วมพิจารณาเกี่ยวกับหัวหน้าหมวดวิชา เพื่อดูแลบุคลากรในหมวด จัดครูเข้าสอนในรายวิชา จัดตารางสอน จัดการใช้ห้องเรียน จัดสอนซ่อมเสริม ดูแลนิสิตฝึกสอน กำกับจัดกิจกรรมนักเรียนความหนักสุด การวิเคราะห์ข้อสอบ การจัดทำคลังข้อสอบ การวิเคราะห์ผลการสอบ จัดกิจกรรมวิชาการ และให้คำแนะนำในการพิจารณาความดีความชอบของครูในหมวดวิชา
 - 3.3 จัดระบบนิเทศภายใน เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
 - 3.4 พัฒนาคู่มือสอนทางด้านวิชาการ เช่น การฝึก อบรม สัมมนา ศึกษางาน ฯลฯ
 - 3.5 สอบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน ชั้น ม.1 ม.4 และการรับนักเรียนเสริมชั้นต่างๆ
4. งานทะเบียนวัดผล
- 4.1 ควบคุมดูแลติดตามประสานประโยชน์ "นายทะเบียนวัดผล" ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ครบถ้วน เรียบร้อย

4.2 ติดตามดูแลงานลงทะเบียนนักเรียนใหม่ การออกเลขประจำตัว พิมพ์รายชื่อ นักเรียนทุกห้อง ทุกระดับชั้น

4.3 ติดตามดูแลและตรวจสอบการบันทึกผลการเรียนลง รม 1-ค, รม 1-ป การออกหนังสือหรือเอกสารหลักฐานต่างๆ

5. งานวัดผลและประเมินผลการเรียน

5.1 ควบคุมดูแลติดตามประสานประโยชน์ให้ "หัวหน้างานวัดผล" ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

5.2 ประสานงานและร่วมพิจารณาเกี่ยวกับหัวหน้างานวัดผลในการดำเนินงานลงทะเบียน วิชาเรียน การประเมินผลการเรียนระหว่างภาคและปลายภาค ออกตารางสอบ แต่งตั้ง กรรมการคุมสอบ การอนุมัติผลการสอบ และเก็บข้อมูลสถิติผลการสอบ

5.3 ดูแลการดำเนินการสอบแก่ตัว ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

5.4 อำนวยความสะดวกในเรื่องการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลและประเมินผล การเรียน เช่น ขอสอบ แบบวิเคราะห์ขอสอบ แบบวิเคราะห์ผลการสอบ เป็นต้น

5.5 ติดตามดูแลและควบคุมให้การวัดผลและประเมินผลการเรียนเป็นไปตามระเบียบ วาควยการวัดผลและประเมินผลทุกประการ

6. งานนวัตกรรมและเทคโนโลยี

6.1 สนับสนุนให้มีการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข ปัญหาทางวิชาการ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการจัดการเรียนการสอน ที่เรียกว่า "นวัตกรรมทางการศึกษา"

6.2 จัดศูนย์บริการสื่อการเรียน โดยประสานกับหมวดวิชาและหัวหน้างานโสตทัศนูปกรณ์ จัดบุคลากรใหม่บริการการสร้างหรือผลิตสื่อการเรียน

ประกาศ เข้มกลาง (2524 : 174-176) ใ้รวบรวมงานต่างๆ ที่ผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ต้องปฏิบัติไว้ 15 ก้าน ดังนี้

1. หลักสูตร
2. วิธีการสอน
3. ห้องวิชาการ
4. กิจกรรมนักเรียน
5. การจัดทำตารางสอน
6. การปฏิบัติงานวิชาการของครู
7. การวางแผนงานวิชาการ
8. เวลาเรียนของนักเรียน
9. เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร

10. การประเมินผลการศึกษา
11. การประเมินผลงานวิชาการ
12. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน
13. การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี
14. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาชีพในท้องถิ่น
15. คำนวณวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน

ลักษณะค่านิเทศงาน ค่านิเทศงานของผู้บริหารจากท่านผู้รู้หลายท่าน และลักษณะหรือขอบข่ายของงานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หากจะประมวลความคิดดังกล่าวแล้ว พอจะสรุปได้ว่า ลักษณะค่านิเทศงานของผู้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ควรจะมีดังนี้

1. มีวุฒิการศึกษาเพียงพอ
2. มีประสบการณ์ในการทำงาน
3. มีความรู้ทั่วไป ทันต่อเหตุการณ์
4. มีความรู้เกี่ยวกับงานและสาขาวิชาต่างๆ ในโรงเรียน
5. มีความรู้ทางการบริหารการศึกษา เช่น การวางแผน การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร การนิเทศงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น
6. มีความรู้ความเข้าใจในงานวิชาการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ มีดังต่อไปนี้

ในปี พ.ศ. 2513 กาญจนา จงรักษ์ (2513 : 120-128) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการในโรงเรียนรัฐบาลระดับมัธยมศึกษาสายสามัญ ในจังหวัดพระนครและธนบุรี ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการมีชั่วโมงสอนเฉลี่ยแล้ว 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ชั่วโมงปฏิบัติงานในหน้าที่เฉลี่ยแล้ว 15 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
2. งานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ส่วนมากมักจัดทำด้วยตนเอง ได้แก่ การบริหารบุคลากรฝ่ายวิชาการ การนิเทศการสอน การควบคุมดูแล การสอนของครูอาจารย์ การวัดผลนักเรียน การติดตามบุคคลและประเมินผล การติดตาม และการประสานงาน และการดูแลการฝึกสอนของนิสิต ส่วนงานที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการมักมอบให้ผู้อื่นจัดทำ ได้แก่ การจัดหาและจัดซื้ออุปกรณ์การสอน และการส่งเสริม การเรียนของนักเรียน
3. เพื่อให้ได้ผลงานด้านวิชาการที่ดี หัวหน้าสายวิชาส่วนมากเห็นว่า ผู้ช่วย อาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการควรวางแผนร่วมกับตน นอกจากนั้นควรติดตามผลงานอย่าง ใกล้ชิด
4. ลักษณะสำคัญของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายวิชาการที่หัวหน้าหมวดวิชาต้องการ คือ มีความรู้ดี และพยายามหาความรู้ใส่ตัวอยู่เสมอ เพื่อพร้อมที่จะให้คำปรึกษาแก่ ครูอาจารย์ในแง่ต่างๆ ทางวิชาการได้ และมีความจริงใจในการพูดจา ยกย่องหรือ ติชมอย่างเหมาะสม และรู้จักทำในโอกาสอันควร

ในปี พ.ศ. 2518 อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43-44) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏผลว่า คุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ที่มีความสำคัญ 10 อันดับ คือ

1. ปกครองบังคับบัญชา โดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา
2. มีความรู้ ความสามารถในการบริหารกิจการในโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรงและสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

ในปี พ.ศ. 2524 เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้วิจัยเรื่อง
ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์
ในเขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยที่ได้จากแบบสอบถามแบบปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับ
แรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
 2. ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจำใจ
 4. ควรเป็นผู้ที่คิดสนใจใฝ่อย่างรวบรัด เร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
 5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
 6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
 7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
 8. ควรเป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า
ประโยชน์ส่วนตน
 9. ควรเป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
 10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์ให้
ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม
มากกว่าประโยชน์ส่วนตน
5. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่
ผู้ร่วมงานได้
6. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงิน
ของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนหัน เชื้อคนง่าย

9. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เกิดชาค กล้าตัดสินใจ

พิทักษ์ เกิดคง (2525 : 74-77,86-90) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
 ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาและครูอาจารย์เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้า
 หมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในเขตการศึกษา 12 เมื่อปี พ.ศ.2525 จาก
 แบบสอบถามชนิดประมาณค่า ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ
 คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย จากมากไปหา
 น้อย 10 อันดับ ทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

1. คุณสมบัติเฉพาะตัว

- 1.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
- 1.2 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.3 เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เป็นผู้สนใจในการปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของคุณให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 1.5 เป็นผู้มีความจริงใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.6 เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน
- 1.7 เป็นผู้มีความสุชุม รอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
- 1.8 เป็นผู้ที่ให้โอกาสครูอาจารย์ในหมวดวิชามีส่วนร่วมในการอภิปรายแสดง
 ความคิดเห็นอย่างกว้างขวางก่อนตัดสินใจ
- 1.9 เมื่ออุปสรรคเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ควรมีความอดทน ออกกดัน และ
 แน่วแน่ที่จะเผชิญปัญหาเหล่านั้นได้
- 1.10 เป็นผู้ต้นตัว สนใจ ติดตาม ศึกษาผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ

2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

- 2.1 เป็นผู้ที่สามารถมอบหมายงานให้ครูอาจารย์ในหมวดวิชาทำได้ตรงตาม
 ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล
- 2.2 เป็นผู้ที่รู้จักกระจายงานให้บูรรวมงานปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่างๆ ในหมวดวิชาที่ตน
 รับผิดชอบ
- 2.4 เป็นผู้ที่มีความสนใจและให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถ
 ของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- 2.5 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำแผน
 การสอน และการเตรียมการสอน

- 2.6 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ โครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษา
- 2.7 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีสอนแบบต่างๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูอาจารย์ได้
- 2.8 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีการวัดผลและประเมินผลการเรียนตามระเบียบวาทะถาวรวัดผลและประเมินผลการเรียนในระดับมัธยมศึกษา
- 2.9 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดทำแผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนางานในหมวดวิชา
- 2.10 เป็นผู้มีความรู้วิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบอย่างมีขั้นตอน

ในปี พ.ศ. 2528 ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและผู้บริหารการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงลำดับจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุดดังนี้

ด้านความรู้

1. มีความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากวิชาอาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา ฯลฯ
2. สนใจใฝ่หาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ และควรได้ดูงานการศึกษาเปรียบเทียบกับในและนอกประเทศ
3. มีความรอบรู้ในค่านกกฎหมาย
4. มีความรู้ในหลักสูตรประถมศึกษา
5. ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
6. รู้หลักธรรมทางศาสนา
7. มีประสบการณ์ด้านบริหารหรือผ่านการอบรมด้านนั้นมาแล้ว
8. มีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย
9. สนใจหรือพูดภาษาอังกฤษประเทศได้
10. รู้ภาษาท้องถิ่น

ด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. แก้ปัญหาได้ถูกต้อง เกิดขาด และฉับไว

3. ติดตามการทำงานสม่ำเสมอ เช่น การตรวจเยี่ยมโรงเรียน
4. สามารถแนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้
5. มีการประชาสัมพันธ์
6. มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก
7. มีศิลปะในการพูด
8. สามารถทำการนิเทศการศึกษาได้

ค่านิยมนิสัย

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

จากแนวความคิดของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างไ้กล่าวมาแล้วทั้งหมด สามารถประมวลเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการสร้างเครื่องมือวิจัยได้ดังนี้

ลักษณะเฉพาะตัว ประกอบด้วย

1. มีบุคลิกลักษณะสง่าผ่าเผย น่าเชื่อถือ
2. กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
3. มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่มและความพยายามสูง
4. กล้าพูดกล้าทำในสิ่งที่ตนและเพื่อนร่วมงานมั่นใจว่าถูกต้อง เหมาะสม ตามหลักวิชาและแนวปฏิบัติ แม้จะขัดกับความต้องการของผู้บังคับบัญชา
5. สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้สำเร็จ
6. ยิ้มแย้ม แจ่มใส อารมณ์ดีอยู่เสมอ
7. ใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ

8. แต่งกายสุภาพ ประหยัด และเรียบง่าย
9. รู้และเข้าใจในระเบียบพิธีและมารยาททางสังคมเป็นอย่างดี
10. ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
11. มีความจริงใจต่อผู้อื่นเสมอ
12. ประสบความสำเร็จในชีวิตการครองเรือน
13. มีฐานะความเป็นอยู่เหมาะสมแก่สถานภาพเป็นที่ยอมรับในชุมชน
14. สุขภาพร่างกายและจิตใจ เข้มแข็ง สมบูรณ์
15. สามารถสร้างอารมณ์ขันในการคบค้าสมาคมกับคนทั่วไป
16. สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมกีฬาหรือกิจกรรมดนตรีได้
17. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
18. คัดสินใจโดยอาศัยข้อมูล เหตุผลและหลักจริยธรรม
19. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
20. สามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นคล้อยตามได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
21. มีความสามารถในการใช้ภาษาเขียนที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ชวนให้อ่าน
22. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการอภิปราย แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ก่อนตัดสินใจ
23. ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานทุกคน และรู้จักวิจารณ์ตนเอง
24. สุขุม รอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
25. ปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
26. สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ๆ ทางการศึกษา แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ
27. สนใจงานวิชาการมากกว่าคนอื่นๆ และใฝ่ใจศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ
28. เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น จะต้องมีความตั้งใจที่จะเผชิญกับปัญหาจนกว่างานจะสำเร็จ

29. จุติศ เวลาให้กับงานส่วนรวมของโรงเรียนอย่างเต็มที่
30. เสียสละทุนทรัพย์ส่วนตัวให้แก่งานในหน้าที่และงานสังคมโดยไม่ลังเลใจ และไม่เอาเปรียบผู้อื่น
31. มีวิทยุติสูงเมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในฝ่าย
32. ครูอาจารย์ในโรงเรียนยกย่องและยอมรับในความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ลักษณะค่านิยมวิชาชีพ ประกอบด้วย

1. มีความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองของไทย และทันต่อเหตุการณ์เสมอ
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัย ในชั้นทำการวิจัยหรือใช้ผลการวิจัยได้
3. มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดี
4. มีวุฒิปริญญาโททางการศึกษาขึ้นไป
5. เคยประสบความสำเร็จด้านการสอนในโรงเรียนมาก่อน
6. เคยทำหน้าที่หัวหน้าหมวดวิชามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 4 ปี
7. เคยผ่านการศึกษาหรือการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
8. มีศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้แก่นักเรียน ครูอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ
9. มีความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยาและเทคนิคการสอน หรือกิจกรรมการเรียนแบบต่างๆ
10. มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งและเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของครูอาจารย์ในฝ่าย
11. สนใจให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในโรงเรียน

12. มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการให้รางวัลและการลงโทษครูอาจารย์ที่เหมาะสมและเที่ยงธรรม
13. มีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์
14. มีความรู้ความสามารถในการนิเทศการสอนและงานวิชาการของโรงเรียน
15. มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน
16. ใช้กระบวนการกลุ่มส่งเสริมการปฏิบัติงานของครูอาจารย์
17. มีความรู้ความเข้าใจในงานธุรการ งานปกครอง และงานบริการของโรงเรียน
18. มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของชาติทุกระดับอย่างละเอียด และสามารถนำแผนงานมาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
19. มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรประถมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ทั้งในและนอกระบบโรงเรียน
20. มีความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการและโครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาทั้งตอนต้นและตอนปลายอย่างถ่องแท้
21. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการ เรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง
22. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร
23. มีความรู้และสามารถแนะนำวิธีการจัดกิจกรรมวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตรแก่ครูอาจารย์ได้
24. มีความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นในเขตบริการของโรงเรียน
25. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแนะแนวในโรงเรียน

26. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี
27. มีความรู้ความสามารถในการสร้างข้อสอบแบบต่างๆ และการวิเคราะห์ข้อสอบ
28. มีความรู้ความสามารถในการสร้างสื่อการเรียนแบบประหยัด และการซ่อมแซมสื่อที่มีอยู่ให้ใช้งานได้
29. มีความรู้ความเข้าใจในการคัดเลือก การจัดหา การใช้และการบำรุงรักษาวัสดุครุภัณฑ์และสื่อการเรียน
30. มีความรอบรู้ถึงแหล่งทรัพยากรในท้องถิ่นที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการศึกษา
31. มีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำแผนการสอน และการเตรียมการสอน
32. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน
33. มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการส่งเสริมเผยแพร่และพัฒนางานวิชาการ
34. มีความรู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่างๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
35. มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการ และงานต่างๆ