

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

##### 1. จุดหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา

พนัส หันนาคน (2524) ได้สรุปจุดหมายของการศึกษาระดับมัธยมศึกษา 4 ประการ

1.1 ให้ผู้เรียนมีความรู้ทั่วไป ซึ่งจะ เป็นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีพและสำหรับ  
การศึกษาต่อไปในชั้นสูง

1.2 ให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานในวิชาชีพ

1.3 ให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นพลเมืองดี

1.4 ให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึก และเห็นคุณค่าในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม

ตลอดจนการรักษาความมั่นคงของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

สมาคม ASCD แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงในวรวิทย์ วศินสรากร 2518)

กำหนดจุดหมายของการมัธยมศึกษา คือ

1. ให้รู้จักคุณค่าแท้จริงของตนเอง และมีความเข้าใจในคุณค่าของผู้อื่น

2. ให้มีความสนใจอย่างแท้จริง ในวิทยาการต่าง ๆ และมีประสบการณ์ใน

การทำงานบ้าง

3. ให้มีพื้นฐานความรู้และทักษะพอที่จะค้นคว้าวิจัยด้วยตนเอง เพื่อจะประกอบ  
งานอิสระได้โดยสะดวกยิ่งขึ้น

4. ให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้นในด้านฝึกฝนตนเองเพื่อปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาและ  
เพื่อพักผ่อนหย่อนใจได้อย่างมีประโยชน์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพอใจ แก่ตนเอง และผู้อื่นด้วย

5. ให้มีความสนใจในด้านจริยศึกษา และศีลธรรม พอที่จะเห็นคุณค่าของเป้าหมาย  
และกรรมวิธีของสังคมอิสระ

ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2535 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการศึกษา ในวัยเด็ก และเยาวชน เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้เด็กและเยาวชนมีคุณธรรม มีความรู้ และสามารถประกอบการทำงานและอาชีพตามควรแก่วัย และยังได้จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ออก เป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยกำหนดให้การศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งสำหรับให้ผู้เรียนได้มีพัฒนาคุณธรรม ความรู้ ความสามารถ และทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของตนเอง ทั้งในด้านวิชาการ และวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถในการ ประกอบการทำงาน และอาชีพตามสมควรแก่วัย การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่ง ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อใน ระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อเพียงพอแก่การประกอบการทำงานและอาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นสำหรับการ ประกอบการทำงานและอาชีพ และอยู่ร่วมกันโดยสันติสุข

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ 6 งาน ได้แก่ แผนบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงาน โรงเรียนกับชุมชน อาณาเขตในการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารโรงเรียนนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบ เนื่องจาก โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไปมีขนาดใหญ่มิฉะนั้นจึงมีการแบ่งงานรับผิดชอบไปให้ผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ เป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นกรมสามัญศึกษา (2525) ได้กำหนดจำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ให้เพียงพอกับ ปริมาณงานไว้ดังนี้

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

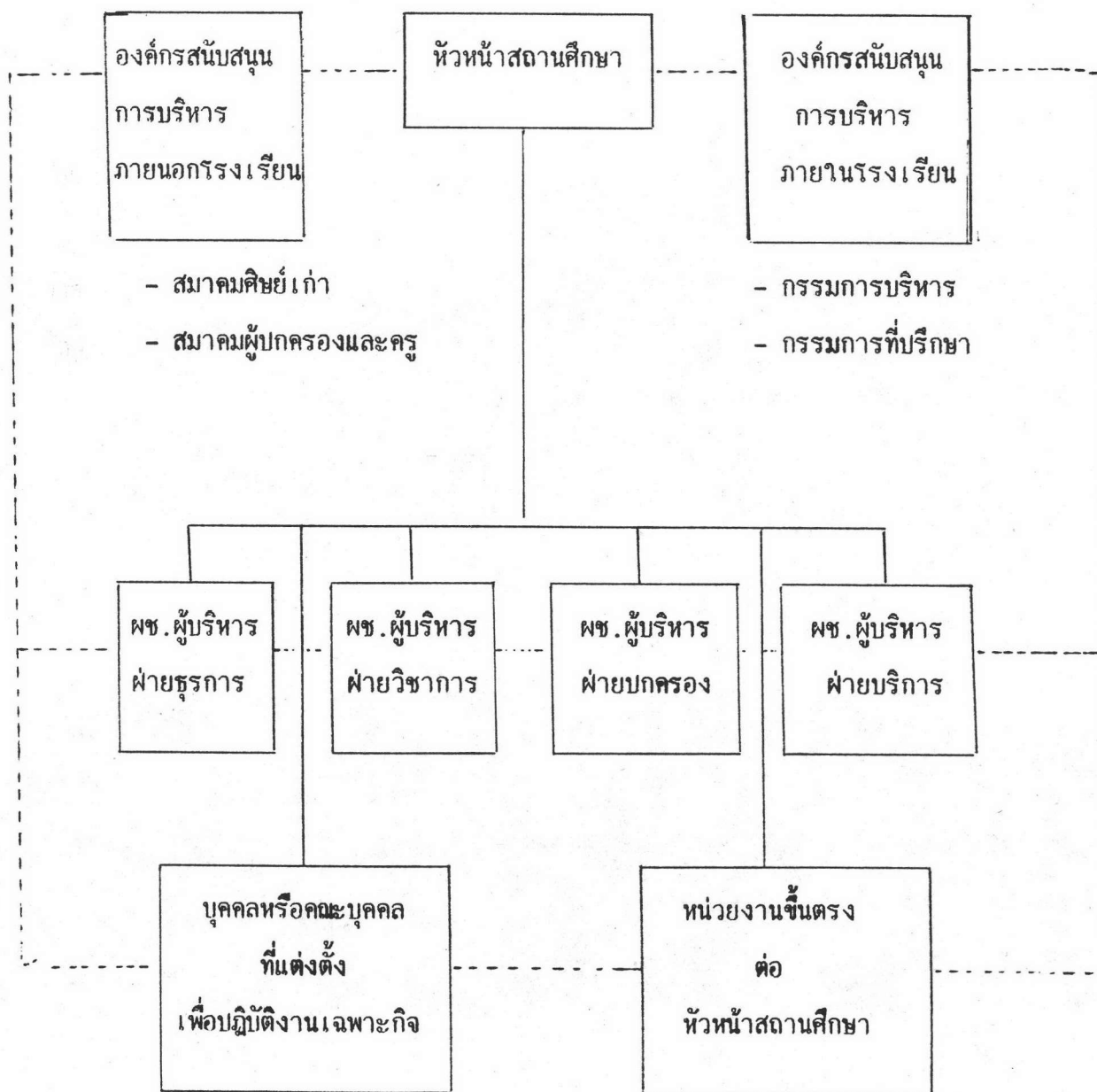
สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะ แบ่งการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยบริหารเป็นหัวหน้ารับผิดชอบดำเนินการในแต่ละฝ่าย ดังนี้

1. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายธุรการ
2. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการ
3. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายปกครอง

4. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายบริการ

โครงสร้างการบริหารมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน แต่โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนขนาดเดียวกันจะมีโครงสร้างคล้ายคลึงกัน สำหรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ กรมสามัญศึกษา (2532) ดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่



### หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

งานที่เป็นหัวใจของโรงเรียนคือนักเรียน สำหรับผู้บริหารระดับสูงสุดในโรงเรียนคงไม่มีเวลาพอจะทำงานทุกอย่างพร้อมกัน จึงต้องมีผู้ช่วยผู้บริหารในการทำหน้าที่ ซึ่งผู้ช่วยตามที่ J.E. Edmonson ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "The Administration of the Modern Secondary School" (อ้างถึงใน อุบล หุวะนันท์, 2414) ว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ 12 ประการด้วยกัน คือ

1. ดูแลควบคุมวินัยโดยทั่ว ๆ ไป
2. เก็บรักษาทรัพย์สินและพัสดุต่าง ๆ
3. กำหนดงานประจำวัน
4. งานปรับปรุงช่วยเหลือนักเรียนทุกประการ
5. งานธุรการต่าง ๆ
6. งานสื่อสารและประชุม
7. ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของนักเรียน
8. จัดกีฬา กรีฑา
9. อำนวยการเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน
10. จัดงานเกี่ยวกับการซื้อขายต่าง ๆ
11. บริหารงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใด
12. ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

พินัส หันนาคินท์ (2513) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ควบคุมการสอน การจัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน
2. ควบคุมงานทะเบียน บัญชีของโรงเรียนตลอดจนพัสดุ
3. ควบคุมความประพฤติและวินัยของนักเรียน
4. จัดการเกี่ยวกับการบริการนักเรียน
5. ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

กรมสามัญศึกษา (2521) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีงานที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ

ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มี หน้าที่ความรับผิดชอบในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงานและ ติดตามผลด้านวิชาการ ชุกรการ ปกครอง และกิจกรรม ช่วยควบคุมดูแลการเรียนการสอนและ ฝึกอบรม ช่วยจัดทาระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร โดยช่วยจัดทารายการสอ นโครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการ สอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ช่วยจัดบริการแนะแนว ห้องสมุดและโสตทัศนศึกษา ให้สามารถเผย แพร่เป็นตัวอย่างได้ ช่วยจัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุม ดูแลบริเวณอาคารสถานที่ และงานด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ งานทะเบียน เอกสาร ให้เป็นไป ตามระเบียบ ช่วยควบคุม ดูแล ปกครอง ติดตาม ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ ครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ช่วยดูแล สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ช่วยสร้าง เสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการปกครอง อาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลช่วยวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูล และ ช่วยจัดทำสถิติต่างๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุง การเรียนการสอน และพัฒนาโรงเรียนหรือวิทยาลัยให้ได้เกณฑ์มาตรฐาน ปฏิบัติราชการแทน หัวหน้าสถานศึกษา เมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่อยู่หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ตามคำสั่งของผู้มีอำนาจ แต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดขอย้ายงานของฝ่ายปกครองดังนี้

1. การวางแผนงานปกครองนักเรียน

1.1 การรวบรวมและจัดทาระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับระเบียบวินัยที่เกี่ยวข้องกับ งานปกครองนักเรียน

1.2 การทำแผนงานปกครอง

1.3 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. การส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม
  - 2.1 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาความประพฤติ และระเบียบวินัย
  - 2.2 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม
  - 2.3 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
  - 2.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
  - 2.5 การยกย่องให้กำลังใจแก่นักเรียนผู้ประพฤติดี
3. การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียน
4. ส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
5. การประเมินผลงานปกครองนักเรียน

### ความหมายของผู้บริหารการศึกษา

มีนักวิชาการให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ ดังนี้

พนัส หันนาดิษฐ์ (2513) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาคือ ผู้ที่ใช้อำนาจในการดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

สมบูรณ์ พรธภาพ (2521) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารโรงเรียนว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้มื่ออำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่างๆ ในโรงเรียน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิจิตร วรุตบางกูร และ สุพิชญา ธีระกุล (2523) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครู และบุคลากรอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย

ภิญญา สาคร (2526) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษาไว้ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการ และรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา อาจทำงานบริหารในระดับสถานศึกษาในระดับท้องถิ่น หรือชุมชนหรือ อำเภอ หรือเทศบาล หรือระดับจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่าง ๆ ในส่วนกลาง

ดังนั้น จากความหมายที่กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าผู้บริหารการศึกษา คือ บุคคลที่ใช้อำนาจในการจัดการและดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2532) ได้เสนอว่า คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน คือคุณสมบัติด้านวิชาชีพ คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional Qualification" คำว่า Professional หมายถึง ความรู้ และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ และนำไปใช้ได้ในการทำงานให้ได้มาตรฐานของงานที่ได้ฝึกฝนมา ส่วนคำว่า Qualification หมายถึง การพิจารณา ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ต้องการ เพื่อที่จะคาดคะเนความสามารถที่จะทำงานตามตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น คำว่า "คุณสมบัติด้านวิชาชีพ" จึงหมายถึงความรู้ และประสบการณ์ ที่เกี่ยวกับวิชาชีพ หรืองานที่จะทำ ซึ่งตรงตามความต้องการของลักษณะงานในตำแหน่งนั้น

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครองโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามกรอบแนวคิดของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ประกอบด้วย

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

#### คุณสมบัติด้านวิชาการ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2521) ได้ให้ความเห็นว่า ในวงราชการไทยปัจจุบันนี้เราได้พบว่าระดับการศึกษาเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบุกเบิกทางไปสู่การเป็นผู้นำ วุฒิหรือระดับ ชั้นทางการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมบทบาทในฐานะผู้นำ เป็นสิ่งที่ยอมรับนับถือทั่วไป โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับปริญญาเอก ไม่ว่าจากสาขาใด ประเทศใดก็ตาม สังคมและวงราชการไทยเตรียมพร้อมที่จะรับอยู่เสมอในการกระทำ การพูด และเสนอความคิดเห็นก็มักได้รับการเอาใจใส่จากทุกฝ่าย

พนัส หันนาคินทร์ (2513) มีความเห็นว่า ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualifics) ดังนี้คือ

## 1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

ก. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General education) ได้แก่ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอดอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุมและแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียนและหลักแห่งการจัดการศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา เป็นต้น

## 2. ประสบการณ์และระดับความรู้

ระดับความรู้ หมายถึง ปริณญาที่ผู้บริหารได้รับ ถึงแม้ว่าปริญาจะไม่ใช่เป็นเครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อนเลย ประสบการณ์ บวกกับหลักการและหลักวิชาการจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารควรจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

## 3. การฝึกอบรมระหว่างประจำทำงาน (In-Service education)

ผู้บริหารจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอเนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไม่หยุดยั้งกิจกรรมที่ผู้บริหารควรกระทำ ได้แก่

- ก. การอ่านหนังสือนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- ข. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารด้วยกัน
- ค. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
- ง. การไปดูงานโรงเรียนอื่น
- จ. การเขียนบทความ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) ได้ให้ความเห็นว่า ความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารควรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น
  - 1.1 ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์



## 1.2 ความรู้ในทางวิชาชีพ

### 1.3 ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงานเพราะยอมรับกันว่า ผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้น ๆ มากกว่า

วิจิตร วรุตบางกูร (2523) ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหารไว้ ดังนี้

ผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐานต่อไปนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and Experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรอบรู้ทั่วไป (General mental Ability) หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหารและรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

ทวีศักดิ์ จันทรสาร (2528) ได้ประมวลลักษณะด้านวิชาชีพเกี่ยวกับความรู้ของผู้บริหารการศึกษา จากแนวความคิดของท่านผู้รู้ไว้ดังนี้

1. ความรู้ทั่วไป อันได้แก่ ความรู้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความรู้ด้านการเมือง

1.2 ความรู้ด้านเศรษฐกิจ

1.3 ความรู้ด้านสังคม

2. ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ อันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ตนรับผิดชอบปฏิบัติ

อยู่ คือ

2.1 ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ อันได้แก่ งานสารบรรณ การจัดสำนักงาน

2.2 ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุ อันได้แก่ ระเบียบการต่าง ๆ ในการจัดซื้อและจัดจ้าง การเก็บรักษาพัสดุของทางราชการ ตลอดจนการจัดทำงบประมาณของสำนักงาน

2.3 ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

2.4 ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษา อันได้แก่ กฎหมายทุกฉบับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานการศึกษาที่รับผิดชอบ

3. ความรู้ในวิชาการบริหารการศึกษา 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

คณะกรรมการข้าราชการครู (2532) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในด้านความรู้ความสามารถ ไว้ดังนี้

ความรู้ความสามารถ ได้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. ความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด

5. มีความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของ

ประเทศ

ประดม แสงสว่าง (2525) กล่าวว่า "ประโยชน์อันแท้จริงที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น มีคุณค่าเพิ่มขึ้นเสมอ ผู้บริหารอาจจะคิดทดสอบเปรียบเทียบว่า สิ่งที่เคยทำไปนั้นดีหรือไม่ ได้รับการยกย่องชมเชยเพียงใด เพราะฉะนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น ก็อาจจะเกิดมีขึ้นได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มา 20 ปี หรือเป็นผู้บริหารปีเดียว แต่มีประสบการณ์ 20 ครั้ง ผู้นำที่บริหารงานจะแสดงให้เห็นสติปัญญาอันเฉลียวฉลาด ตามจำนวนปีที่เขาได้รับประสบการณ์มา โดยเอามาช่วยในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้"

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

รุ่งทิภา จักรกร (2526) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องประสบการณ์และระดับความรู้ ดังนี้ "ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาอย่างมั่งคั่งจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเดียวย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับปริญญาถึงแม้ปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ก็เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควร"

พิพัฒน์ เรืองงาน (2535) ได้กล่าวถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำของไทยโบราณ จากคัมภีร์ราชานิติในด้านความรู้ คือ รอบรู้ในนิติศาสตร์ และมีคุณที่แท้ (ธรรม) 7 ประการ ได้แก่ ว่างาย เจียหุพัง ตั้งใจเรียน จาได้แม่น บอกวิชาที่เรียนและท่องได้ รู้แตกฉานเข้าใจคุณต่าง ๆ ดี ทั้งนี้ต้องคบหาสมาคมกับครู และฟังคำของคนดี

อภิรมย์ ณ นคร (2521) ได้สรุปถึงความเจริญของโรงเรียนต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถด้านวิชาชีพดังนี้

1. ต้องมีพื้นฐานทางการศึกษาพอสมควร
2. ต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา

3. ต้องมีประสบการณ์ก่อนที่จะรับตำแหน่งอย่างเพียงพอ
4. ต้องมีความสามารถต่อการทำงานเป็นกลุ่ม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) ได้สรุปในการแบ่งความรู้ และประสบการณ์ของผู้บริหาร ในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร คือทำงานที่เกี่ยวข้องกับด้านทักษะ เช่น งาน ธุรการ งานสารบรรณ การตรวจหนังสือ งานพิมพ์ การจัดสำเนางาน ฯลฯ ได้อย่างคล่องแคล่ว หรือชำนาญ ความรู้เกี่ยวกับทักษะนี้เป็นได้ด้วยการฝึกปฏิบัติซ้ำ ๆ จนเกิดความชำนาญ สิ่งเหล่านี้จะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหาร โดยวิชาชีพ ได้แก่ความรู้ในศาสตร์และวิชาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา โดยการอ่านและติดตามข่าวอยู่เสมอ และการไปศึกษาดูงานการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมความรู้ทางด้านนี้
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่การศึกษาภูมิหลังของคนที่เราเกี่ยวข้อง ถิ่นกำเนิด การศึกษาวิชาชีพ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจเพื่อผู้บริหารจะได้ทำงานร่วมกับเราได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535) ได้กำหนดคุณลักษณะด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
2. ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
3. ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร

#### คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

พันส์ หันนาคินทร์ (2526) ให้ความหมายของบุคลิกภาพ หมายถึง คุณสมบัติภายนอกของบุคคลที่สามารถโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เกิดความนับถือ บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกันบางคนเราเห็นก็เกิดความนับถือ ในขณะที่เราไม่ชอบบางคนตั้งแต่แรกพบเห็น อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพนั้นเราอาจจะดัดแปลงได้โดยการแต่งกายให้เหมาะสม

จุฑา บุรีภักดี (2529) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะอันจำเป็นเฉพาะแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาดตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัย และอุปนิสัย

รัช (Ruch Fiold L. อ้างถึงใน เฉลิม รัชชนะกุล, 2524) ให้ความหมายของบุคลิกภาพคือทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ในบุคคล ได้แก่ รูปร่าง ลักษณะภายนอกที่ปรากฏให้เห็น และพฤติกรรมที่แสดงออก รวมทั้งความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ภายในตน และลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน



ก่อ สวัสดิพานิช (2519) แยกพิจารณาบุคลิกภาพใน 3 ลักษณะ คือ

1. อุปนิสัยของคน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการแสดงพฤติกรรม อันได้แก่
  - 1.1 ความกล้ากับความรอบคอบ
  - 1.2 ความเยือกเย็นกับเจ้าอารมณ์
  - 1.3 การคิดการณ์ไกลกับการคิดเฉพาะหน้า
  - 1.4 ความฝักใฝ่ทางศิลปะกับการเป็นนักปฏิบัติ
  - 1.5 ความเชื่อในศาสนากับความเชื่อในวิทยาศาสตร์
2. คุณสมบัติประจำตัวของบุคคล ได้แก่ ร่างกาย รูปร่างหน้าตา กิริยา ท่าทาง
3. บทบาทของบุคคล บทบาทเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ซึ่งจะแสดงออกมาตามเพศวัย อาชีพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และตำแหน่ง

สุภางค์ แสงวนิช (2506) ให้ความเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย คุณสมบัติต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งได้แก่ลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. คุณสมบัติทางกาย รูปร่างเป็นเครื่องทำให้เราเห็นบุคลิกภาพก่อนสิ่งอื่น
2. คุณสมบัติทางสมอง ความเฉลียวฉลาด ความจำ เขาวิน ความมีเหตุผล
3. ความถนัดตามธรรมชาติ ซึ่งของแต่ละบุคคลมีไม่เหมือนกัน
4. อุปนิสัย หมายถึง ความประพฤติดี ศีลธรรมจรรยาที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความอ่อนโยน ฯลฯ

5. การสมาคม บางคนชอบท้าวเต๋นในสังคมโดยการพูดเสียงดัง แต่งกายให้แปลก บางคนสงบเสงี่ยม แต่งกายเรียบร้อย
6. อารมณ์ การแสดงออกต่าง ๆ ของคน เช่น ตื่นเต้น ตกใจง่าย กล้าหาญ
7. กำลังใจ คือ ความสามารถในการควบคุมจิตใจ เช่น บางคนทอดถอนใจในการต่อสู้ อุปสรรคชีวิต เป็นต้น

วิจิตร ศรีสอาน และคณะ (2533) กล่าวว่า เนื่องจากบุคลิกภาพนั้นเป็นความละเอียดอ่อนเกี่ยวกับทั้งลักษณะทางร่างกาย นิสัยใจคอ อุปนิสัยใจคอ กิริยาท่าทาง ตลอดจนท่าทีต่าง ๆ ซึ่งนักจิตวิทยาได้จำแนกบุคลิกภาพของคนเราออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

บุคลิกภาพทางร่างกาย เช่น รูปร่างสูงใหญ่ รูปร่างเล็กบอบบาง ขนาดน้ำหนัก รูปทรงหน้าตา ความสูง สิ่งเหล่านี้แสดงให้ทราบถึงประสิทธิภาพและความเข้มแข็งในตัวบุคคล และมีผลทางจิตใจด้วย จึงมักจะเชื่อกันว่า "จิตใจดีสดใส อยู่ในเรือนร่างที่สมบูรณ์" (sound mind in sound body)

บุคลิกภาพทางจิตใจ อันได้แก่ ความจำ การลึ้มจินตนาการ ความสนใจ ความตั้งใจ การตัดสินใจ ฯลฯ ซึ่งเกี่ยวกับพันกับสมองและความรู้สึกนึกคิด

บุคลิกภาพทางความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการทำงาน อันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคล เช่น การแก้เหตุการณ์เฉพาะหน้า สติปัญญา ไหวพริบ ความคิดริเริ่ม ความสามารถ อันเกิดจากการเรียนรู้ฝึกฝน ซึ่งแสดงออกทางทักษะ อันได้แก่ ทักษะในการทำงานอย่างหนึ่ง ทักษะในทางภาษาต่างประเทศ การกีฬา ศิลปะ ฯลฯ

บุคลิกภาพทางอุปนิสัย หมายถึงความประพฤติศีลธรรมจรรยา เช่น ความสุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับธรรมเนียมประเพณีคตินิยมของสังคมโดยตรง

บุคลิกภาพทางการสังคม เป็นพฤติกรรมที่แสดงต่อผู้อื่น ในลักษณะของอากัปกิริยา ความประพฤติ ขอบคบหาสมาคม ชอบเก็บตัว ชอบออกตัว สงบเสงี่ยม ชอบเดินยอมนงาน ฯลฯ

บุคลิกภาพทางใจคอหรืออารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกทางจิตใจที่ทำให้เกิดการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เช่น ตื่นเต้นตกใจง่าย หรือควบคุมได้ กล้าหาญ หรือขลาดใจเย็น หรือใจร้อน

บุคลิกภาพทางกำลังใจ คือความสามารถที่จะควบคุมหรือบังคับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กระทำไปโดยเจตนาได้ เช่น เป็นคนกระฉับกระเฉง ว่องไว หรือเฉื่อยชา ใจแข็งหรือใจอ่อน มีความมั่นคงดีเลวเพียงไร มีความขยันหมั่นเพียร บากบั่นอ่อนทนเพียงไร เพื่อต่อต้านความลาภขาดแคลนการต่อสู้กับอุปสรรคความเบื้อหน่าย ตั้งใจที่จะยึดมั่นในความมุ่งหมาย จัดอุปสรรคคนที่ม่กำลังใจดีสามารถจะควบคุมพฤติกรรมของตนไว้ได้ดี ตรงกันข้ามคนที่ม่กำลังใจอ่อนจะไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนที่เกิดขึ้นได้ ถ้าดีใจ เสียใจ เศร้าร้สก จะไม่สามารถอดกลั้นได้

จากการให้ความหมายของบุคลิกภาพของนักวิชาการต่างๆ จึงอาจจะสรุปได้ว่า บุคลิกภาพคือ ลักษณะเฉพาะของตัวบุคคล ซึ่งสามารถแบ่งแยกได้ คือ บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

อาภา ภมรบุตร (2516) กล่าวว่า บุคลิกภาพหรือบุคลิกลักษณะ (Personality) มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเป็นนักปกครอง นักบริหาร และหัวหน้าหน่วยงาน บุคลิกลักษณะที่ดีจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. รูปลักษณะร่างกาย บุคคลชั้นหัวหน้างาน นักปกครอง และผู้บริหารจะต้องเลือกบุคคลที่มีลักษณะร่างกายสมบูรณ์ มีความสง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคติดต่อที่สังกรรมรังเกียจ ปราศจากความพิกลพิการอย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การแต่งกาย การแต่งกายที่เหมาะสมเรียบร้อยเป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง การบริหารนอกจากความสุภาพเรียบร้อยแล้วการแต่งกายยังต้องคำนึงถึงอายุ เพศ ตำแหน่งหน้าที่ ลักษณะของงานและสถานที่ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการใช้เครื่องแต่งกาย การแต่งกายของบุคคลชั้นหัวหน้างานจะต้องไม่เป็นเป้าสายตาของผู้ที่พบเห็น และก่อให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ทางที่ไม่ดี

3. กิริยา ท่าทาง และวาจา ทั้งสามอย่างนี้ มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชน ซึ่งจะต้องดูความเหมาะสมว่างานนั้นเป็นงานอะไร และลักษณะงานต้องการอย่างไร เช่น งานแต่งงานหรือขึ้นบ้านใหม่ต้องการความสนุกสนาน การแสดงออกต้องยิ้มแย้มแจ่มใสในงานพิธีทางศาสนาต้องการความสงบ และระลึกถึงผู้ที่มีความสำคัญงานนั้นไม่จำเป็นต้องแสดงออกซึ่งคำพูดให้มากจนเกินไป

ศิริกาญจน์ โภคสมบัติ (2517) กล่าวถึง บุคลิกภาพและการปฏิบัติงานของผู้บริหารรวม อยู่ด้วยกัน ดังนี้ คือ

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง เป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและแก่ครูในโรงเรียนได้
2. มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงาน อย่างดี แก้ ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของครูใหญ่ยอมท้าวให้ผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสและเคารพยกย่องครูใหญ่อย่างยิ่งจริงใจ
3. มีสุขภาพดี คล่องแคล่วว่องไว ตั้งตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ทุก ชนิด มีความอดทนในการทำงาน
4. มีความสามารถในการจูงใจคนสูง คือ สามารถสนทนาโต้ตอบกับคนทุกประเภท แสดงปาฐกถาในที่สาธารณะได้ สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความรู้สึนึกคิดของตนเองได้ รู้จักวางตนให้คนอื่นเคารพเลื่อมใส จับความสนใจของบุคคลอื่นได้
5. มีอารมณ์มั่นคง ใจหลักเกณฑ์และเหตุผลแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ แก่โรงเรียน
7. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นพึงใจแก่ผู้ที่ได้พบเห็น โดยทั่วไป
8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อย และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ ได้รับความเดือดร้อนตามโอกาสอันควร
9. มีความอดทน มีความเยือกเย็น และมีเหตุผลในขณะที่ได้รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่ เป็นมิตรทุกชนิด
10. มีศิลปะในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
11. รู้จักสั่งงานให้ถูกจังหวะและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติตาม ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ
12. ต้องรักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด

อภิรมย์ ณ นคร (2521) กล่าวถึง ความเจริญของโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องมี

1. มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ
2. มีบุคลิกภาพดี



3. มีความเฉลียวฉลาด
4. มีอารมณ์ขัน ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์
5. มีศีลธรรมจรรยา
6. ซื่อสัตย์ และมั่นคง
7. มีเหตุผล และมีความยุติธรรม

วิจิตร ศรีสอ้าน (2533) กำหนดบุคลิกภาพที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารไว้ เป็นลักษณะต่าง ๆ โดยสรุปดังนี้

1. เป็นนักริเริ่มสร้างสรรค์
2. เป็นนักปรับปรุง
3. เป็นนักช่วยเหลือ
4. เป็นนักแก้ปัญหา
5. เป็นผู้นำศรัทธาและได้รับการยอมรับนับถือ
6. เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ
7. เป็นที่นิยมชมชอบในการคบหาสมาคม
8. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
9. เป็นผู้มีท่าทาง กิริยาและบุคลิกภาพที่ดี

อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีคือ

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดเพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเท่าใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากเพียงนั้น
2. ความริเริ่ม (Initiative) คือ ต้องการคนที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ต้องมีคำสั่ง และแสดงชัดคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการจะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการทำงานมากขึ้น
3. ความกล้าหาญ (Corage) คือลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตรายความลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ เพราะว่า ผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้นจะ

สามารถผจญต่องานการต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกอย่างโดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคง ในความคิดของตนเอง

4. ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันทีเมื่อตกลงสิ่งการใด ๆ แล้ว และสิ่งใดอย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน

5. ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับหรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อด้วยนั้นเกิดความกระด้างกระเดื่อง หรือไม่พอใจแก่กันได้

6. ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติ ให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

7. ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกที่รูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ต้องเหมาะสม ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่ให้มาก ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางดี

8. ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกาย และความคิดจิตใจที่จะอดทนต่อการปฏิบัติกิจการ หรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย

10. ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ การจัดเสีย ซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งตน คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น ย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้สามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เียดยาด ทำอะไรทันทีทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล

12. คุณพิณิจ (Judgement) คือ อำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น ๆ สรุปรูปเป็นข้อลงความเห็น หรือข้อตกลงใจ

อันเจียบแหลมได้

13. ความมกบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยะโสไม่จองหงอง และไม่มีความภุมิงานสิ่งทไรเหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกัผู้บงคับบญชาโดยตรงและเป็นลักษณะที่สำคญอย่างหนึ่งที่จะคอยบงคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้นยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่ตงามอีกด้วย

14. ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) คือ คุณสมบัติประจำตัว อันเป็นแบบอย่างของมนุษย์ชาติ คือต้องประกอบไปด้วยเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสารและความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่รวมกัน ฉะนั้นผู้บงคับบญชาจะต้องเอาใจสำนเรื่องทุกขุสขตลอดจนความเดือดร้อนของผู้ใต้บงคับบญชาให้มาก

15. ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาพหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั้นเอง การเป็นผู้บงคับบญชาหรือผู้บงคับบญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ หรือส่วนรวมทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บงคับบญชา ว่าเราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้วก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา

16. การสังคมนี (Sociability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้อย่างถูกต้องแนบเนียน

17. การบงคับตัวเอง (Self-control) คือ การบงคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ เพื่อไม่ให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่น การบงคับตัวเองนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บงคับบญชา เพราะตลอดเวลา เขามักจะเป็นเป้าสายตาผู้ใต้บงคับบญชาเสมอ

ภัญญู สาทร (2526) ยังได้ให้คุณสมบัติของผู้นำที่ดีในสังคมไทย ไว้ถึง 30 ข้อ คือ

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนัต่อการเลียงดูและการให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่สถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม
3. หนักแน่น ไม่หุเบา รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์สุจริต
6. ตรงต่อเวลา

7. ชยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงใจในการพูดและกระทำทุกชนิด
10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้น้อยอยู่เสมอ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. จลลาดที่กระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงาน

โดยเหมาะสม

17. ให้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็น และขยันชม
20. ไม่ดุด่า หรือกล่าวพรูสวาทิต ใดๆ ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ใดๆ เสมอ
23. ไม่โผล่เลเปลี่ยนแปลงง่าย
24. สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของวัฒนธรรมไทย
28. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualification) ของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้

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

จูงใจคน

6. มีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเรียบร้อย ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ความรู้จัก  
เกรงใจผู้อื่น

วิญญู อังคนารักษ์ (2522) กล่าวถึงคุณลักษณะของหัวหน้างานไว้ดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่เป็นพื้นฐาน
  - 1.1 ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง
  - 1.2 ความแข็งแรงของร่างกาย
  - 1.3 ความเข้มแข็งทางด้านศีลธรรม
2. ลักษณะพิเศษ
  - 2.1 ความสนใจอย่างแท้จริง และรักบุคคลอื่น
  - 2.2 บุคลิกที่มีลักษณะ เข้มแข็ง
  - 2.3 มีความคิดแบบวิทยาศาสตร์ ไขเหตุผลยอมรับความจริง และมีวินัย

พิพัฒน์ เรืองงาม (2535) ได้ผลการวิเคราะห์เนื้อหาทำให้ทราบว่าคัมภีร์ราชনীติให้ความสำคัญกับเรื่องของผู้คนมากที่สุด คุณสมบัติของผู้คนที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพตามคัมภีร์ราชনীติคือ

มีบุคลิกภาพดี คือกระตือรือร้นขยันทั้งในการงาน และเรื่องส่วนตัว สง่าฉลาด กล้าหาญ มีความคิดรอบคอบ ไม่หลงลืม เข้มธรรม รู้กาลเทศะ มีความอดทนหนักแน่นคิดก่อนทำ พูดจาน่ารัก ไม่นินทาใคร พูดแล้วไม่คืนคำ มีความเสมอต้นเสมอปลาย รัก และเผื่อแผ่ต่อพวกพ้อง รู้จักผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เบียดเบียนใคร มีการแต่งกายที่สมฐานะ และสะอาด และต้องเป็นผู้ชายที่เลอวัยคะนอง ซึ่งต้องมีฐานะที่ทางสังคม คือไม่เดือนร้อน เรื่องทรัพย์สินและมีตระกูลสูง

มีนิสัยสุขภาพอ่อนโยน ไม่อ่อนแอ ไม่แข็งกระด้าง ไม่เจ้าชู้ ไม่เล่นการพนัน ไม่ดื่มเหล้า และไม่  
เป็นนักเลง

มีสุขภาพดี รู้จักรักษานามวัย รู้จักประมาณในการบริโภค

มีมนุษยสัมพันธ์ดี คือ พิจารณาแยกแยะประเภทคนได้ รู้จักการพูดและการปฏิบัติต่อกัน  
ประเภทต่าง ๆ พูดกับผู้น้อยก่อนด้วยดี รับฟังคำเตือนและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ  
ด้วยดี วางตัวเป็นที่รักของประชาชนโดยอาศัยความเที่ยงธรรม การปกครองทั่วถึงการเป็นผู้ให้  
รู้จักประมาณในการแสดงหาประโยชน์จากผู้ตามและปฏิบัติตามราชธรรม 10 ประการ คือ ให้  
ทาน มีศีล บริจาค ซื่อตรง อ่อนโยน เพียรพยายาม ไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน มีขันติ ไม่ร้ายกาจ

Edwin E. Ghiselli (อ้างในปรัชญา เวสารัชช์ 2523) ได้พยายามเรียงความ  
สำคัญมากน้อยของบุคลิกของผู้นำไว้ดังนี้

ลำดับความสำคัญ

บุคลิกภาพส่วนบุคคล

สำคัญมาก

- ความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชา
- ความสำเร็จในอดีต
- ความฉลาด
- ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัว
- ความมั่นใจในตนเอง
- ความเด็ดขาด

ความสำคัญปานกลาง

- ไม่กังวลเรื่องความมั่นคงส่วนตัว
- ความสามารถใกล้ชิดสนิทสนมกับคนงานด้วยกัน
- ความคิดริเริ่ม
- ไม่เดือดร้อนเรื่องเงิน
- เป็นผู้ใหญ่

สำคัญน้อย

- การมีบุคลิกภาพแบบผู้ชาย หรือผู้หญิง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้กำหนดคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ไว้ดังต่อไปนี้

1. บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย ท่าทาง การวางตน สุขภาพ
2. บุคลิกภาพทางด้านจิตใจ และอารมณ์ ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นในตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ขยัน กล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ มีความเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง และอารมณ์ขัน
3. บุคลิกภาพด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย ความมีใจกว้างบริการช่วยเหลือ เป็นคนกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

#### คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) กล่าวว่า การที่จะช่วยให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรมีทักษะ ตามความคิดของ Robert Katz ประกอบด้วย

1. ทักษะในคตินิยม (conceptual Skill) ผู้บริหารควรมีทักษะในด้านนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนในทุกลักษณะและเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มีต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงในหน้าที่หรือหน่วยงานย่อย ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของโรงเรียน ก็จะกระทบกระเทือนส่วนอื่น ๆ ด้วย ฉะนั้น ผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวางในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยาสังคม ผู้บริหารจะได้ความรู้และทักษะด้านนี้มาจาเป็นจะต้องศึกษาวิชาสามัญ (General Education) มากขึ้นเพื่อจะได้ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานทางด้านไหน รวมทั้งด้านการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างดี เพราะว่าผู้บริหารต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลายประเภท ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจทัศนคติและค่านิยม บุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวด

วิชา ครุฑน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานอาคารโรง นักเรียน และผู้ปกครอง จึงต้องศึกษาพฤติกรรม และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท มีอยู่หลายครั้งที่พบว่างานล้มเหลวเพราะความไม่เข้าใจกัน จนไม่สามารถร่วมทำงานได้ทักษะนี้ผู้บริหารจะศึกษาได้จากประสบการณ์การทำงาน และจาก จิตทางสังคมศาสตร์เกี่ยวกับจิตวิทยา ขบวนการหมู่พวกและสังคมวิทยา

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านนี้หมายถึงการที่ผู้ บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และ เทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนรู้ได้ ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหาร เช่น ความสามารถในการเขียนคำสั่งเป็น ลายลักษณ์อักษร การพูด การอ่าน แผนผังอาคาร การรู้จักจัดตารางทำงาน การทำทะเบียน นักเรียน สามารถหาสำเนาในประชากรเกี่ยวกับนักเรียนเข้าใจแบบฟอร์มทะเบียน ทักษะทาง เทคนิคนี้ถึงแม้ว่าจะจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหาร เพราะว่าไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเอง แต่เป็นสิ่ง จำเป็นต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงาน และสร้างศรัทธาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทักษะทาง เทคนิคนี้สอนและศึกษาได้ง่าย

พระเมธีธรรมภรณ์ (ประยูรบุญจิตโรต) (2536) ได้เสนอว่า เพื่อจะทำงานในความ รับผิดชอบให้สำเร็จล่วงไปด้วยดี นักบริหารต้องมีลักษณะ 3 ประการ

(1) จักขุมา หมายถึง มีสายตาวไกล เป็นคนมีปัญญาออกการณ์ไกล สามารถ กำหนดเป้าหมายและวางแผน ทั้งฉลาดในการใช้คน กล่าวโดยสรุปนักบริหารต้องมีความรู้ 3 ประการ คือ รู้ตน รู้คน และรู้งาน ลักษณะของนักบริหารข้อแรกนี้ตรงกับคำว่า Conceptual Skill ดังทักษะในด้านความคิด

(2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีเพราะมีความชำนาญเฉพาะด้านนักบริหาร ระดับล่างควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่ง เช่น เป็นหัวหน้าฝ่ายข่าวต่างประเทศ ต้องมีความรู้ภาษาต่างประเทศบางภาษา แต่ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูง ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านไม่จำเป็นนัก เพราะสามารถใช้ผู้เชี่ยวชาญช่วยทำงานเฉพาะด้านได้ ลักษณะที่สองนี้ ตรงกับคำว่า Technical skill คือทักษะด้านเทคนิค

(3) นิสยบันริน หมายถึง อาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงมีคนยินดี ทำงาน ให้ด้วยความเต็มใจ นักบริหารต้องผูกใจคนไว้ได้ ลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก "นกไม่มีชน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้" ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือทักษะด้านมนุษย-



สัมพันธ์ ลักษณะนี้ช่วยให้สิ่งงานและมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ และลดความยุ่งยากในการติดตามประเมินผล

พิพนธ์ เรื่องงาม (2535) ได้วิเคราะห์เนื้อหาตามคัมภีร์ ราชันติ ในเรื่องผู้นำ มากที่สุด ในด้านความสามารถในการปฏิบัติงานคือ

รู้หลักการบริหาร และศึกษาหาความรู้ที่เป็นประโยชน์เสมอ รู้วิธิตำล่ายเข้าศึก รู้วิธีประเมินสถานการณ์ รู้จักใช้กลอุบาย สามารถสืบหาข้อมูลและสอบสวนข้อสงสัยได้ ไม่ประมาทในการบริหาร รู้จักใช้พระเดชและพระคุณปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและให้ความเสมอภาค จากคุณสมบัติของผู้นำในอุดมคติในคัมภีร์ราชันติ ทำให้ทราบว่าคัมภีร์ราชันติไม่ได้ให้ความสำคัญกับลักษณะทางกายภาพของผู้นำ แต่เน้นการปฏิบัติตัวและความสามารถของผู้เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงเป็นความคิดที่แตกต่างเพียงบางส่วนจาก Trait Theory คือ ต่างจากความคิด Physical Trait ซึ่งถือว่าลักษณะทางกายภาพของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามเพราะคัมภีร์ราชันติ เพียงแต่กำหนดให้มีเพียงคนเดียวและต้องเป็นผู้ชายซึ่งเลยวัยคะนองแล้วเท่านั้น ไม่ได้กล่าวถึงลักษณะทางกายภาพอื่น ๆ เลย แต่สอดคล้องกับการค้นพบของ Chisilli ว่าบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อผู้ตามได้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) แบ่งคุณสมบัติของนักบริหารออกเป็น 2 อย่าง คือ คุณสมบัติเบื้องต้น กับคุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร ได้แก่ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถในการวิเคราะห์ สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้ ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัว มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ ใจกว้าง รู้จังหวะเวลา รู้ว่าอะไรควรรีบด่วนหรือไม่รีบด่วน รับฟัง และรู้จักเลือกความเห็นที่ดี หนักเอาเบาสู้ หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย สามารถในการสร้างสรรค์ สามารถในการปรับปรุงงาน รู้จักพิจารณาผ่านผ่าอุปสรรค





สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถด้านเทคนิค และการบริหาร
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านภาษา เหตุผล ความสามารถที่จะจดจำ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการยืดหยุ่น
3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้มีความเข้มแข็งอดทน หรือเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือในความพร้อมของร่างกายได้
4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้ที่มีความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความสามารถสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีค่า ระดับความปรารถนาที่จะเป็นเครื่องผลักดันให้ผู้บริหารสละแรงกาย แรงใจแก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติ งาน มีองค์ประกอบดังนี้

ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้ง งานและคน และเคยประสบความสำเร็จในงานหน้าที่การงานมาก่อน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
2. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ควรเป็นผู้มีคุณธรรมประจําใจ
4. ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
5. ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
6. ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต
8. ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตัว

9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

จ. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์ให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวม

มากกว่าประโยชน์ส่วนตน

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

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

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

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

ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ 10 อันดับแรก

ดังนี้

1. กล้ายอมรับผิด เมื่อทราบว่ามีสิ่งที่ไม่ดีหรือกระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง ไม่เป็นผู้ครอบ  
รับ แต่ความชอบ แล้วโยนความผิดให้ผู้อื่น
2. มีความสามารถ และกล้าแสดงความคิดของตนเองต่อที่ประชุม หรือผู้อื่น
3. รอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ ไม่เอารอดเอาเปรียบผู้อื่น
4. มีความคิดสุขุม รอบคอบในการตัดสินใจ
5. มีความคิดลึกซึ้งและกว้างขวาง มองการณ์ไกล
6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
7. มีปฏิภาณไหวพริบ ความจำ และสติปัญญาดี
8. กระตือรือร้นในการทำงาน
9. ไม่รับสินบน หรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว
10. ไม่หุเบา เชื่อหรือกระทำตามคำแหงโดยไม่ได้สืบสวนข้อเท็จจริง

พิทักษ์ เกิดคง (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร หัวหน้าหมวด  
วิชา และครูอาจารย์ เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชาในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใน  
เขตการศึกษา 12 เมื่อปี พ.ศ. 2525 ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ  
คุณสมบัติของหัวหน้าหมวดวิชา โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับ เห็นด้วย จากมากไปหาน้อย

## 10 อันดับ ทั้ง 2 ด้าน ดังนี้

### 1. คุณสมบัติเฉพาะตัว

- 1.1 เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
- 1.2 เป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.3 เป็นผู้มีความกระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน
- 1.4 เป็นผู้สนใจในการปรับปรุงและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
- 1.5 เป็นผู้มีความจริงใจและตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.6 เป็นผู้ที่รู้จักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน
- 1.7 เป็นผู้มีความสุข รอบคอบ และละเอียดถี่ถ้วนในการปฏิบัติงาน
- 1.8 เป็นผู้ให้โอกาสครู อาจารย์ ในหมวดวิชามีส่วนร่วมในการอภิปราย

แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางก่อนตัดสินใจ

1.9 เมื่ออุปสรรคเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานควรมีความอดทนอดกลั้น และแน่วแน่ที่จะเผชิญปัญหาเหล่านั้นได้

1.10 เป็นผู้ตื่นตัว สนใจ ติดตาม ศึกษาผลงานทางวิชาการอยู่เสมอ

### 2. คุณสมบัติด้านวิชาชีพ

- 2.1 เป็นผู้ที่สามารถมอบหมายงานให้ครู อาจารย์ ในหมวดวิชาทำได้ตรงตามความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
- 2.2 เป็นผู้ที่รู้จักกระจายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- 2.3 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่างๆ ในหมวดวิชาที่ตนรับผิดชอบ
- 2.4 เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในหมวดวิชา
- 2.5 เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถพอที่จะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการทำแผนการสอนและการเตรียมการสอน
- 2.6 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ โครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตรมัธยมศึกษา
- 2.7 เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิควิธีสอนแบบต่าง ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครู อาจารย์ได้
- 2.8 เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีการวัดผลและประเมินผลการ

เรียนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียนในระดับมัธยมศึกษา

2.9 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดทำแผนงานและโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนา  
งานในหมวดวิชา

2.10 เป็นผู้มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบอย่างมีขั้นตอน

ทวิศักดิ์ จันทรสสาร (2528) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
การประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ที่มีต่อ  
ลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุด ดังนี้

#### ด้านความรู้

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

#### ด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เด็ดขาด และฉับไว
3. ติดตามการทำงานอยู่เสมอ เช่น การตรวจเยี่ยมโรงเรียน

4. สามารถแนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้
5. มีการประชาสัมพันธ์
6. มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก
7. มีศิลปะในการพูด
8. สามารถกำหนดนิเทศการศึกษาได้

#### ด้านลักษณะนิสัย

1. ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักธรรมในการปฏิบัติงาน
2. เป็นที่พึ่งและมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจกว้าง
6. ไม่เล่นการพนันและดื่มสุรา
7. มีฐานะทางการเงินมั่นคง
8. ไม่เย่อหยิ่ง รื้อवाद
9. ประหยัด
10. มีความประนีประนอม

วิทยุ ทงาย (2530) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้ช่วยบริหาร ฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครู อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า

ความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด 10 ข้อ โดยข้อ 1-3 อยู่ในระดับเห็นด้วย จัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ใจกว้างสุขภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ
3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
5. สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษา แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและหาทางปฏิบัติ
6. มีความจริงใจต่อผู้อื่นเสมอ

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

ความคาดหวังต่อลักษณะด้านวิชาชีพที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ซึ่งทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตร มัธยมศึกษาอย่างแท้จริง
3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอน และการจัดครูเข้าสอน
4. มีความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการ และโครงสร้างหลักสูตรมัธยมศึกษา ทั้งตอนต้นและตอนปลายอย่างถ่องแท้
5. มีความรู้ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
6. มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน
7. มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการและงานต่างๆ
8. มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานวิชาการ
9. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร
10. สนใจการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในโรงเรียน

ฉันทพงศ์ ไพบรัตน์ (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร ฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า

ความคาดหวังในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก โดยลำดับที่ 1-6 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด



1. ปฏิบัติหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
2. มีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคนในฝ่ายธุรการ
3. กล้าที่จะรับผิดชอบเมื่อสิ่งที่ได้กระทำไปนั้นไม่ถูกต้อง
4. คุณและให้มีการตรวจสอบข้อมูลอย่างถูกต้อง ก่อนนำข้อมูลนั้น ๆ ประกอบการตัดสินใจ
5. พูดได้ชัดเจน และตรงประเด็น
6. ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการได้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบงาน

#### ธุรการ

7. ตรงต่อเวลานัดหมาย
8. ปฏิบัติงานได้ตรงตามบทบาทของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ
9. มีกริยาท่าทางสุภาพ
10. มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

ความคาดหวังต่อลักษณะด้านวิชาชีพ ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 10 ลำดับแรก โดยลำดับที่ 1-3 ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด

1. รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการโรงเรียน
2. รู้และเข้าใจลักษณะงานธุรการโรงเรียนซึ่งได้แก่ งานสารบรรณ งานการเงิน

#### งานพัสดุ และงานบุคลากร

3. รู้และเข้าใจหลักการและแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ
4. เข้าใจระเบียบ กฎหมายเกี่ยวกับข้าราชการครู
5. ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับทุกฝ่ายของโรงเรียน
6. สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล
7. รู้ และ เข้าใจแนวนโยบายของกรมสามัญศึกษา
8. ติดตามผลการปฏิบัติงานโดยไม่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่สบายใจ
9. รู้และเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน
10. รู้และเข้าใจวิธีการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน