

บทที่ 2

เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง "คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนการศึกษาพิเศษ" ครั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอเรียงลำดับหัวข้อต่อไปนี้คือ ความหมายของการศึกษาพิเศษ การศึกษาพิเศษในประเทศไทย โรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดกองการศึกษาพิเศษ ผู้บริหารโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนโดยทั่วไป และคุณลักษณะเฉพาะด้าน แยกเป็น 7 ด้านคือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปร

ความหมายของการศึกษาพิเศษ

ความหมายของการศึกษาพิเศษได้มีนักการศึกษาพิเศษให้ไว้คล้ายคลึงกัน เช่น ผดุง อารยะวิญญู (2523 : 2) ให้ความหมายของการศึกษาพิเศษ คือ การศึกษาสำหรับเด็กพิเศษทุกประเภท เป็นการจัดการศึกษาที่แตกต่างหรือนอกเหนือไปจากการศึกษาที่จัดให้เด็กปกติ

กรมสามัญศึกษา (2525 ก : 2) กล่าวว่า การศึกษาพิเศษ คือ การจัดการศึกษาให้แก่เด็กนอกระดับหรือบุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือผิดปกติ

เบรดเลย์ (Bradley, 1970 : 3) กล่าวว่า การศึกษาพิเศษ หมายถึง การจัดการศึกษาให้แก่ผู้ที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย สมอง และ/หรือ จิตใจ อันได้แก่ คนตาบอด คนหูหนวก คนพิการทางร่างกายและสุขภาพ รวมไปถึงการแก้ไขบำบัดผู้ที่มีปัญหาทางอารมณ์ (The Emotionally Disturbed) ผู้ที่มีความบกพร่องทางการพูด (The Speech Impaire) ผู้มีปัญหาด้านการปรับตัว (The Socially Maladjusted) และส่งเสริมผู้ปัญญาเลิศ (The Gifted) ให้พัฒนาอย่างเต็มความสามารถ

วิจิตร ระวังศ์ (2531 : 28) ให้ความหมายการศึกษาพิเศษสอดคล้องกับ Bradley ว่า การศึกษาพิเศษ เป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ซึ่งแบ่งเป็น 12 ประเภท ตามวิธีการจัดการศึกษา คือ เด็กปัญญาอ่อนที่เรียนได้ เด็กปัญญาอ่อนที่ฝึกอบรมได้ เด็กปัญญาอ่อนที่มีระดับสติปัญญาต่ำมาก เด็กที่มีความบกพร่องทางร่างกาย เด็กที่มีความบกพร่องทางสายตา เด็กที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน เด็กที่มีปัญหาในการเรียนรู้ เด็กออริซติก (เด็กที่มีความบกพร่องอย่างรุนแรง ในด้านการสื่อสารพฤติกรรมสังคมและการเรียนรู้) เด็กที่เจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล เด็กพิการซ้ำซ้อน เด็กปัญญาเลิศ เด็กที่มีปัญหาทางพฤติกรรม

จะเห็นได้ว่า การศึกษาพิเศษไม่เพียงแต่เป็นการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กปัญญาเลิศด้วย สรุปได้ว่า การศึกษาพิเศษ คือ การจัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีลักษณะพิเศษ และบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย ทางสมองหรือปัญญา ที่อาจจะไม่สามารถรับบริการศึกษาที่จัดให้แก่บุคคลปกติทั่วไปได้

การศึกษาพิเศษในประเทศไทย

กรมสามัญศึกษา (2525 ก : 1-8) และ ผดุง อารยะวิญญู (2523 : 117-129) ได้กล่าวถึงการศึกษาพิเศษในประเทศไทยพอสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย เริ่มเมื่อ พ.ศ.2481 โดย นางสาวเจนวีฟ คอลฟิลด์ สุภาพสตรีชาวอเมริกา ซึ่งเป็นคนพิการทางสายตา ผู้ให้กำเนิดโรงเรียนสอนคนตาบอดกรุงเทพฯ ต่อมาในปี พ.ศ.2495 กระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งกองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา ซึ่งในระยะแรก ๆ เป็นการจัดการศึกษานอกเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา 2478 มีหน้าที่ดำเนินและควบคุมการปฏิบัติงาน 3 แผนก ดังนี้

1. แผนกการศึกษาอนุบาล ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาก่อนเกณฑ์บังคับ
2. แผนกมัธยมสามัญศึกษา เป็นการจัดการศึกษาชั้นมัธยมสามัญศึกษาตามแผนการศึกษาชาติ พ.ศ.2494 ซึ่งเป็นขั้นที่ขยายการจัดเพิ่มขึ้น โดยมีหลักสูตรเฉพาะต่อจากการศึกษาภาคบังคับอีก 3 ปี

3. แผนการศึกษาสงเคราะห์ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่ได้รับการยกเว้นไม่ต้องเข้าเรียนตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา 2478 เพราะเหตุที่เป็นเด็กที่มีความบกพร่องด้านสติปัญญา ด้านร่างกาย เป็นโรคติดต่อ มีโรคเรื้อรัง ฐานะยากจน บ้านอยู่ไกลโรงเรียน ที่ให้สอนให้เปล่าเกิน 2,000 เมตร หรืออยู่ในท้องที่กันดาร เช่น ตามเกาะหรือป่าเขา เป็นต้น

ต่อมามีการโอนโรงเรียนประถมศึกษาให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด และแยกโรงเรียนมัธยมสามัญศึกษาเป็นกองการมัธยมศึกษา และในปี พ.ศ.2522 เป็นต้นมา กองการศึกษาพิเศษมีหน้าที่ดำเนินการและควบคุมการบริการงานด้านการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ เป็นงานหลัก

ปัจจุบันกองการศึกษาพิเศษมีนโยบายแนบชัดตามนโยบายในแผนการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ว่า "เร่งกระจายโอกาสทางการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภทของการศึกษาอย่างกว้างขวางและเป็นธรรมแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจ สังคม และกลุ่มชนต่างวัฒนธรรม โดยมีมาตรการจะขยายและพัฒนารูปแบบ วิธีการจัดการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับความสามารถทางด้านร่างกาย สมองและจิตใจของผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มที่มีความสามารถพิเศษ เช่น ด้านวิทยาศาสตร์และการกีฬา เป็นต้น และกลุ่มที่มีความผิดปกติ/ ด้วยทางร่างกาย สมองและจิตใจ" (กรมสามัญศึกษา, 2533 ค : 4) จากนโยบายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาพิเศษได้รับการกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายที่จะขยายและจัดการศึกษาพิเศษให้กระจายกว้างขวางและทั่วถึงยิ่งขึ้น

จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศไทย

กองการศึกษาพิเศษ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้วางจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาพิเศษไว้ ดังนี้

1. เพื่อจัดการศึกษาให้ตามสิทธิมนุษยชนตามควรแก่อัธภาพ
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างให้มีความรู้ความสามารถพอที่จะประกอบอาชีพได้ เพื่อมิให้เป็นภาระแก่ครอบครัวและสังคม
3. ให้มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และดำรงชีวิตในสังคมตามปกติได้
4. ให้มีความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมืองของประเทศชาติได้

นโยบายการจัดการศึกษาพิเศษ

กรมสามัญศึกษา (2531 : 5) กล่าวว่า การจัดการศึกษาพิเศษโดยกองการศึกษาพิเศษ ดำเนินการโดยเงินงบประมาณ จัดตั้งโรงเรียนเฉพาะและสนับสนุนหน่วยงานราชการอื่น ๆ และหน่วยงานเอกชน ซึ่งเป็นผู้จัดและดำเนินการจัดการศึกษา โดยกองการศึกษาพิเศษ จะให้ความร่วมมือในด้านอัตราค่าจ้าง บุคลากร อุปกรณ์ และงานด้านวิชาการ มีหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษามีส่วนช่วยเหลือในด้านวิชาการ

รูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษ

เวนโทรบ และคณะ (Wientraub and Others, 1976 : 98-104) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศสหรัฐอเมริกาว่ามีหลายรูปแบบ เช่น โรงเรียนประจำ โรงเรียนไป-กลับ โรงเรียนกึ่งโรงพยาบาล โครงการเรียนร่วมในชั้นพิเศษเต็มวัน โครงการเรียนชั้นพิเศษครึ่งวัน โครงการเรียนในชั้นปกติ

แอนเดอร์สัน (Anderson, 1973 : 112-115) กล่าวว่า รูปแบบการจัดการศึกษาพิเศษในประเทศอังกฤษ มีลักษณะดังนี้

- เรียนร่วมชั้นเดียวกับเด็กปกติ โดยไม่ต้องรับความช่วยเหลือพิเศษ
- เรียนร่วมชั้นเดียวกับเด็กปกติและได้รับความช่วยเหลือเพิ่มเติมที่จำเป็น
- เรียนร่วมชั้นเดียวกับเด็กปกติ และได้รับการช่วยเหลือจากครูเป็นพิเศษ
- เรียนร่วมกับเด็กปกติเต็มเวลา และเรียนร่วมในชั้นพิเศษบางเวลา
- เรียนในชั้นพิเศษในโรงเรียนปกติ
- เรียนโรงเรียนพิเศษประเภทไป-กลับ
- เรียนโรงเรียนพิเศษประเภทอยู่ประจำ

สำหรับในประเทศไทย กองการศึกษาพิเศษ (กรมสามัญศึกษา, 2531 : 11)

รายงานว่าการดำเนินการจัดการศึกษาพิเศษในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 จัดโรงเรียนการศึกษาพิเศษเฉพาะสำหรับเด็กพิการแต่ละประเภท

รูปแบบที่ 2 จัดเป็นโครงการเรียนร่วม คือ การจัดให้เด็กพิการได้มีโอกาสเข้าเรียนร่วมกับเด็กปกติในโรงเรียนปกติทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

รูปแบบที่ 3 จัดเป็นชั้นเรียนพิเศษสำหรับเด็กพิการในโรงเรียนปกติ คือการจัดให้เด็กพิการเรียนในชั้นพิเศษเฉพาะเด็กพิการ

ส่วนสภาพการลงทุนด้านการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ทำการวิจัย เมื่อ พ.ศ.2527 พบว่า การจัดการศึกษาพิเศษในรูปแบบโรงเรียนการศึกษาพิเศษประเภทเฉพาะสำหรับเด็กพิการแต่ละประเภทต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงกว่าการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปกติ 8 เท่า (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 81) คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจึงเสนอแนะให้จัดการศึกษาพิเศษในรูปแบบของการเรียนร่วมในโรงเรียนปกติ ซึ่งจะทำให้เด็กพิการมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2528 : 85-89) นอกจากนี้เด็กพิการสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตร่วมกับสังคมได้และจะช่วยลดภาระของรัฐทางด้านงบประมาณได้อีกด้วย ปัจจุบันนี้กองการศึกษาพิเศษได้ดำเนินการในขยายโครงการเรียนร่วมให้ออกไปสู่โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ในส่วนภูมิภาคด้วย เพื่อให้เด็กพิการในประเทศไทยได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง

โรงเรียนการศึกษาพิเศษในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ

กรมสามัญศึกษา (2531 : 3-9) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนการศึกษาพิเศษที่สังกัดกองการศึกษาพิเศษพอสรุปได้ว่า โรงเรียนการศึกษาพิเศษคือ โรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีสภาพของความต้อโอกาส มีความผิดปกติส่วนตัวส่วนหนึ่งของร่างกาย จิตใจ อารมณ์ เป็นผู้มีสภาพร่างกายหรือสติปัญญา แตกต่างจากเด็กปกติ จนเป็นเหตุให้ไม่สามารถเรียนร่วมในโรงเรียนปกติได้ ได้แก่

1. โรงเรียนการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการทางหู มี 2 ประเภท คือ ประเภทที่สอนเด็กที่หูหนวกและเสื่กหูตั้ง ซึ่งมีวิธีการสอนแตกต่างกันบ้าง โรงเรียนที่สังกัดกองการศึกษาพิเศษ มี 9 โรง คือ

โรงเรียนเศรษฐเสถียร (หูหนวก) เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

โรงเรียนโสคศึกษาทุ่งมหาเมฆ (หูหนวก) เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร

โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดขอนแก่น (หูหนวก) อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดตาก (หูหนวก) อำเภอเมือง จังหวัดตาก
 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดสงขลา (หูหนวก) อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดชลบุรี (หูตึง) อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
 โรงเรียนโสตศึกษาอนุสารสุนทร (หูตึง) อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนนทบุรี (หูตึง) อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
 โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช (หูหนวก) อำเภอทุ่งสง

จังหวัดนครศรีธรรมราช

2. โรงเรียนการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการทางตา มีโรงเรียนในสังกัด
 กองการศึกษาพิเศษ 2 โรง คือ

โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
 โรงเรียนสอนคนตาบอดภาคใต้ อำเภอเมือง จังหวัดสุราษฎร์ธานี

3. โรงเรียนการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กพิการทางปัญญาและพิการซ้ำซ้อน มี
 โรงเรียนในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ 3 โรง คือ

โรงเรียนกาวิละอนุกุล อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
 โรงเรียนอุบลปัญญาอนุกุล อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี
 โรงเรียนชุมพรปัญญาอนุกุล อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร

ความหมายของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบริหารงานในโรงเรียน เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประสบความสำเร็จก้าวหน้า ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารโรงเรียน เช่น

ภิญโญ สาธร (2523 : 86) ได้ให้ความหมายว่า ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษา และมีฐานะเป็นผู้นำของสถานศึกษา มีหน้าที่ทำให้สถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจหรือตกลงไว้

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา วีระกุล (2523 : 74) อธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือ บุคคลที่ได้รับการมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของคณะครูและบุคลากรอื่น ๆ ในส่วนของโรงเรียน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุวิทย์ บุญช่วย(2525 : 20) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือได้รับมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการในงานต่าง ๆ ในสถานศึกษานั้น

กรมสามัญศึกษา (2533 ข : บทนำ) ได้ให้ความหมายผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะต่าง ๆ กัน 4 ความหมาย ดังนี้

- ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติราชการที่กรมสามัญศึกษาได้มอบหมายให้ทั้งในด้านการบริหารโรงเรียนและรับผิดชอบงานราชการของส่วนราชการนั้น ๆ
- ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา ข้าราชการครู และลูกจ้างของโรงเรียน นอกจากนี้ยังต้องปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กระทรวง กรม กอง จังหวัดมอบหมายให้เป็นครั้งคราวอีกด้วย
- ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้จัดให้มีการศึกษาหาข้อมูลเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบงานตามนโยบาย ติดตามผลงาน แก้ปัญหา พัฒนางาน สร้างขวัญและกำลังใจ ยกย่องเชิดชูและประเมินผลเพื่อการพัฒนา ประชาสัมพันธ์และรายงานสู่ประชาชน จังหวัด กรม กระทรวง
- ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีและช่วยแก้ไขปัญหามาให้แก่ชุมชนอันประกอบด้วย บ้าน วัด โรงเรียน ตามนโยบายของชาติในเรื่องแผ่นดินธรรมแผ่นดินทองอีกด้วย

จากความหมายดังกล่าวสอดคล้องกับ สมบูรณ์ พรรณภาพ (2521 : 9) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้อำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในองค์การโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนคือสถาบันทางสังคม ได้แก่ การให้บริการทางการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนคือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้จัดการเกี่ยวกับการกระทำกิจกรรมทางการศึกษาของกลุ่มบุคคลร่วมกัน โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่เหมาะสมและเป็นบุคคลที่ใช้วิธีดำเนินการอย่างฉลาดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนวางไว้

บทบาท หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การเป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นงานที่ยากลำบาก แต่เป็นงานที่มีความสำคัญ และท้าทายความสามารถของบุคคลเป็นอย่างมาก ผู้ที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจอย่างดีในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่จะมามีผลกระทบถึงบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคนอีกด้วย (สนิท เสวตวงศ์สกุล, 2532 : 21) เกี่ยวกับเรื่องนี้ วันทนา เมืองจันทร์ (2532 : 11-21) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารนักพัฒนาโรงเรียนไว้ 21 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม และเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนได้ร่วมกันกำหนดนโยบาย หรือเป้าหมายหลักของโรงเรียน
2. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในฐานะนักพัฒนาโรงเรียน
3. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเป็นนักวางแผนกิจกรรมและสร้างประสบการณ์ที่จะทำให้มีโปรแกรมที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักของโรงเรียน
4. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมและแสวงหาวิธีทางที่จะตรวจและติดตาม
5. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการเลือก ฝึกฝน และพัฒนาครู-อาจารย์
6. ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการกระจายคณะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ผู้บริหารต้องแบ่งงาน และมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครู-อาจารย์
8. ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรของโรงเรียน
9. ผู้บริหาร ต้องมีบทบาทในการพัฒนาและให้ความปลอดภัยแก่นักเรียน

10. ผู้บริหารจะต้องวางแผนหามาตรการควบคุมการรักษาวินัยของนักเรียน
11. ผู้บริหารต้องทราบเกี่ยวกับสภาพของวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอนว่าอยู่ในสภาพดี เหมาะสมหรือไม่
12. ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและบรรยากาศที่ดีทั้งครู-อาจารย์ และนักเรียน
13. ผู้บริหารต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดมีการพัฒนากิจกรรมเสริมหลักสูตร
14. ผู้บริหารต้องเป็นผู้พัฒนา และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน
15. ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในงานพิธีที่เกี่ยวข้องและงานสาธารณประโยชน์ของสังคมและชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่
16. ผู้บริหารต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ
17. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและนิเทศงานของโรงเรียนโดยสม่ำเสมอ
18. ผู้บริหารต้องทันเวลา ทันเหตุการณ์ และทันสมัย
19. ผู้บริหารควรมีเวลาปรึกษากับผู้ร่วมงานและเกี่ยวข้องในเรื่องสำคัญ ๆ ที่ต้องตัดสินใจ
20. ผู้บริหารควรมีเวลาเข้าสอนนักเรียนบ้าง
21. ผู้บริหารต้องวางระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

บทบาททั้ง 21 ประการของผู้บริหารดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจที่จะกำหนดความสำคัญในการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในแต่ละบทบาทตามแต่เห็นสมควร และผู้บริหารจะต้องแน่ใจอยู่เสมอว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องได้รับการแก้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรระลึกเสมอว่า .."การที่จะเป็นนายคนอื่นนั้น ท่านจะต้องเป็นนายตัวเองเสียก่อน โดยการควบคุมตัวเองและกำหนดวินัยของตนเอง" ..

เสรี ลาซโรจน์ (2531 : 213) กล่าวว่า หัวหน้าสถานศึกษาควรที่จะวางขั้นตอนและวิธีการกำหนดงานให้บุคลากรอย่างมีหลักเกณฑ์ เพราะขั้นตอนและวิธีการไม่เพียงแต่เป็นเครื่องชี้คุณภาพของงานที่จะได้เท่านั้น ยังเป็นแนวทางที่จะพัฒนาบรรยากาศการทำงานและคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย

กรมสามัญศึกษา (2533 ข : 1) ได้กล่าวขบคายและหน้าที่ความรับผิดชอบของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามนโยบายของกรมสามัญศึกษา
แบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 กำหนดนโยบายและชี้แนวปฏิบัติในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์
นโยบายจากหน่วยเหนือ คือ กรม กระทรวง รัฐบาล นำมาวางนโยบายของโรงเรียนพร้อมทั้ง
กำหนดแนวปฏิบัติให้ชัดเจน

ตอนที่ 2 กำหนดกรอบของแผนงาน ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดกรอบแผนงาน โครงการ
กิจกรรมต่าง ๆ ตามนโยบายเพื่อให้สอดคล้องกับแผน โครงการ กิจกรรม

ตอนที่ 3 กำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ผู้บริหารกำหนดให้มี
ผู้รับผิดชอบโดยการพัฒนาองค์กรและจัดตั้งเป็นคณะทำงานทุกขั้นตอนตามเป้าหมาย

ตอนที่ 4 กระตุ้น เร่งรัด ผู้บริหารเป็นผู้พัฒนางานด้วยการกระตุ้น เร่งรัดให้
ผู้รับผิดชอบแผนงาน โครงการ กิจกรรม ดำเนินงานตามนโยบายเพื่อให้งานนั้นดำเนินการไป
ตามกำหนดเวลาของแผน

ตอนที่ 5 ติดตามและนิเทศ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องควบคุม ติดตามดูแลและนิเทศ
(ช่วยแก้ปัญหาในการพัฒนางานสร้างขวัญกำลังใจ) เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนและโครงการ

ตอนที่ 6 ประเมินผลงานเพื่อพัฒนาประชาสัมพันธ์และรายงาน ผู้บริหารเป็น
ผู้กำหนดรูปแบบ และแนวทางการประเมิน

สำหรับงานในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน กรมสามัญศึกษาแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ
ได้ 6 งาน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารงานปกครอง
4. การบริหารงานบริการ
5. การบริหารงานโรงเรียนกับชุมชน
6. การบริหารงานทั่วไป

จะเห็นได้ว่างานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นงานที่มีความซับซ้อน และเป็นตำแหน่งที่ต้องการผู้มีความอดทนเป็นเยี่ยม รวมทั้งผู้ที่มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ผู้บริหารไม่ควรคิดว่าตนต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนอย่างครบถ้วน แต่ต้องปฏิบัติงานให้เต็มความสามารถ

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน นอกจากเป็นผู้นำทางการศึกษาในโรงเรียนแล้วยังเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มบุคลากร เป็นผู้อำนวยการ และเป็นผู้ประสานงาน รวมทั้งเป็นผู้สร้างสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน

คุณลักษณะ (Characteristics) มีความหมายตามประมวลศัพท์บัญญัติวิชาการ ศึกษาของกรมวิชาการ (2527 : 33) ว่าหมายถึง ลักษณะอย่างหนึ่งที่ควรปลูกฝังให้อยู่ในตัว มีหลายองค์ประกอบ ได้มีผู้จำแนกไว้แตกต่างกันที่น่าสนใจนำมาศึกษา และยังไม่มีการสรุปที่แน่ชัด หรือที่ได้รับการยอมรับกันโดยสากลว่า ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร แนวคิดต่าง ๆ ที่ปรากฏอยู่ทั่วไปจึงเป็นเพียงทัศนะส่วนตัวอันเกิดจากประสบการณ์ของแต่ละคน จึงเป็นการยากที่จะยึดถือแนวความคิดของคนหนึ่งคนใดว่า เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือมีมาตรฐาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารในระดับอุดมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และผู้บริหารโรงเรียนอนุบาล คงจะมีลักษณะปลีกย่อยที่แตกต่างกันไปและยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกที่ส่งผลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จ ดังที่จะศึกษาจากแนวคิดดังต่อไปนี้

ประมุข โพรทกุล (2532 : 16-18) ได้เสนอเกี่ยวกับคุณภาพของการเป็นผู้นำทางการศึกษาโดยศึกษาจากผลงานการวิจัย และสรุปคุณลักษณะ 11 ประการ ซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมีอยู่ในพฤติกรรมการบริหารดังนี้

1. ทราบข้อเท็จจริงพื้นฐานเพื่อการสั่งการ
2. ความรู้เท่าทันในสถานการณ์รอบด้าน
3. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและการตัดสินใจ
4. ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหาร

5. พักชะความสามารถทางด้านสังคม
6. การควบคุมอารมณ์
7. พฤติกรรมกล้าเสี่ยง/การตอบสนองสถานการณ์อย่างมีจุดประสงค์
8. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. ความมีชีวิตชีวา
10. แสวงหาความรู้
11. การรู้จักตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2515 : 15-18) ได้ให้ความคิดเห็นว่าการบริหารองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้นั้น บุคคลที่จะเป็นหัวหน้าคนจำเป็นต้องมีคุณสมบัติบุคลิกภาพดีเด่นเป็นพิเศษ มิใช่ใช้แต่อำนาจบงการ หากแต่ต้องทำให้บุคคลอื่นรู้จักตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่จะเป็นหัวหน้าคน ควรมีคุณสมบัติอันจำเป็นดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการเขียน การพูด และการพูดในที่ชุมนุมชน
2. ต้องมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง และกว้างขวางพอ
3. ต้องมีความสามารถในการเกลี้ยกล่อม
4. ต้องมีความกระตือรือร้น
5. ต้องมีความอดทน มานะ บากบั่น
6. ต้องมีความแข็งแรงทางกายและจิตใจ
7. ต้องมีความเด็ดขาด
8. ต้องมีน้ำใจเยือกเย็น และถ่อมตน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 106) ได้เสนอคุณลักษณะที่ดีและมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ

1. ความรู้อันจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษาสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดี
2. ความริเริ่ม เป็นความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยไม่ต้องมีคำสั่ง

และแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น

3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถที่จะตัดสินใจ ตกลงใจได้ทันที ทันกับเวลาที่ต้องการและเมื่อตกลงใจสั่งการใด ๆ แล้ว จะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้นและชัดเจน
4. ความกล้าหาญ เป็นลักษณะที่ไม่กลัวอันตราย ความลำบากหรือความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวได้ ความกล้าหาญนี้ จะต้องมั่งคั่งทางกาย วาจาและจิตใจ
5. ความแนบเนียน เป็นความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวกับผู้อื่นด้วยความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่ติดต่อด้วยเกิดความกระต้างหรือไม่พอใจได้ โดยต้องศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนวัฒนธรรมของผู้ที่จะติดต่อด้วย
6. ความยุติธรรม เป็นการปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลาง ไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือโทษแก่ผู้หนึ่งผู้ใด
7. ท่าทาง เป็นการแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงคมีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม
8. ความอดทน เป็นความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่ง สมเหตุสมผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้
9. ความกระตือรือร้น คือ การมีจิตใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ
10. ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การขจัดเสียซึ่งความสุข หรือผลประโยชน์แห่งตนโดยที่คนอื่นกลับเสียผลประโยชน์ คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้น ย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น
11. ความตื่นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยืดขาดทำอะไรทันทีทันควัน มีความไว้วางใจ ปราดเปรื่องอยู่เสมอ
12. ดุลยพินิจ เป็นอำนาจแห่งความคิดที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้องโดยไม่ชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้น และสรุปเป็นข้อตกลงความเห็น หรือข้อตกลงใจอันเฉียบแหลมได้

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหยาไส ไม่จองหองหรือไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล
14. ความเห็นอกเห็นใจ คือ ต้องประกอบด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสารและความเห็นใจผู้อื่น ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวมอันเป็นการแบ่งเบาผู้อื่นที่อยู่ร่วมกัน
15. ความจงรักภักดี คือ เป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์และสูงจิตซื่อตรงต่อบุคคลอื่น ต่อหน้าที่ต่อรัฐ นั่นเอง

16. การสังคมนตรี คือ การมีบุคลิกภาพที่เข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง สามารถปรับตัวเองคบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันได้อย่างถูกต้อง แนบเนียน

17. การบังคับตนเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 72-74) ได้เสนอว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

1. มีความเป็นผู้นำ ซึ่งมีอิทธิพลในตัวเองกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้ง่าย คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ ความร่าเริงแจ่มใส สามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการจูงใจคน ความรับผิดชอบ มีความฉลาดและไหวพริบดี มีความขยันขันแข็ง มีความเสียสละ มีบุคลิกภาพดี มีความเป็นประชาธิปไตย
2. มีความรู้และประสบการณ์ เป็นสมบัติเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร คือ ความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา ความรู้เท่าทันเหตุการณ์ ความรู้และประสบการณ์ในวิชาการบริหาร
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี เนื่องจากผู้บริหารต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นทั้งนอกและในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คุณสมบัติในด้านนี้ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญคือ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยืดหยุ่น เปิดเผยและเป็นกันเอง

4. มีคุณธรรมสูง คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ซึ่งได้แก่ ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ความจงรักภักดีและมีศีลธรรม

5. มีสุขภาพดี ซึ่งหมายถึงสุขภาพทางกาย และสุขภาพอันเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีคุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี มีคุณลักษณะของครูที่ดีด้วย ดังที่ ก่อ สวัสดิพาณิชย์ (2527 : 2-3) ได้เสนอการปฏิบัติตนของครูที่ดี เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในบ้านเมือง ดังนี้

1. ครูจะต้องรักเด็ก เห็นใจเด็ก ครูต้องยอมรับว่าเด็กบังเกิดความสับสน ต้องการครูเป็นที่พึ่ง ครูจะต้องทำตนเป็นพ่อแม่คนที่สองของเด็ก
2. ครูจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของเด็ก พยายามเข้าใจเด็ก และทำความเข้าใจกับเด็กอย่างผู้ใหญ่ที่มีความปรารถนาดี
3. ครู ต้องยอมรับว่าเด็กอาจมีพฤติกรรมผิดปกติได้ในระยะที่บ้านเมืองกำลังผันผวน ครูจึงต้องอดทนในการปฏิบัติตนเป็นพิเศษ และพร้อมที่จะยอมรับและให้อภัยเด็ก
4. ครูต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เด็กทุกทาง
5. ครูต้องเอาใจใส่ต่อการสอนและการปฏิบัติงาน จะต้องชี้ชวนให้เด็กมาสนใจต่อการเรียน
6. ครูต้องทำงานให้สัมพันธ์กับผู้ปกครองอย่างใกล้ชิด จะต้องร่วมมือสร้างควมดีให้แก่เด็ก

จุมพล สวัสดิยากร (2520 : 328-331) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. จัดระเบียบองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
3. ควบคุมการใช้จ่ายเงิน
4. ประชาสัมพันธ์
5. ประสานงาน

6. บำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. ควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. รู้จักประเมินผลงาน
9. ปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

สุโท เจริญสุข (2520 : 52) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ดี นอกจากจะมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมตามที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องมีสภาพจิตที่ดีด้วย และได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับบุคคลที่มีสภาพจิตที่สมบูรณ์ไว้ดังนี้

1. มีอนามัยดี ไม่เจ็บป่วยหรือพิการ
2. มีจิตใจเข้มแข็ง อดทน กล้าสู้ ไม่ท้อแท้
3. มีอาการพฤติกรรมปราศจากโรคประสาท
4. มีความมั่นใจในตนเอง มีเหตุผล
5. มีความพอใจในตนเอง สุขใจในอาชีพ
6. อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี ไม่เบียดเบียนชีวิต
7. อยู่ในขอบข่ายของศีลธรรม และกฎหมาย
8. เข้าใจ และรู้จักตนเองดี

เทพนม เมืองแมน (2522 : 116 อ้างอิงมาจาก กรมสามัญศึกษา, 2522 : 8)

ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. อากัปกริยา หน้าตา ท่าทางกริยาของผู้บริหาร ความประพฤติ ภาษาที่ใช้ การวิพากษ์วิจารณ์ หรือตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความกล้า
3. ความเด็ดขาด
4. ความเป็นผู้วางใจได้ รักษาสัญญาที่ให้ไว้
5. ความอดทนอดกลั้น
6. ความจริงใจสนใจในงาน
7. ความศรัทธาเริ่มมองการณ์ไกล

8. ความซื่อตรง
9. ความยุติธรรม
10. ความรู้
11. ความเฉลียวฉลาด
12. ความไม่เห็นแก่ตัว
13. ความตรงต่อเวลา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารโดยแยกออกเป็น
คุณลักษณะด้านต่าง ๆ ดังเช่น

สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 21-22) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
มี 2 ประการที่น่าสนใจคือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว (Personal Qualifications) ไม่ว่าจะป็นอาชีพใด
ก็ตาม ผู้ที่มีสุขภาพดีเป็นหลักประกันประการแรกในการทำงาน ครูใหญ่จะต้องทำงานหนัก ต้อง
มีความอดทนทั้งกายและใจ ถึงแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นสูงสักเพียงใด แต่สุขภาพไม่ดีจะ
ทำงานอย่างเต็มที่ไม่ได้ นอกจากนี้แล้ว ครูใหญ่อย่อมไม่มีปัญหาเรื่องการพูด และการฟังด้วย
ทางด้านจิตใจ ทางด้านสมอง ความเฉลียวฉลาดรอบคอบ คล่องแคล่วว่องไว
ทันต่อเหตุการณ์ หนักแน่นในการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ

มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง มีความเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่รู้จักรับผิดชอบ
ใจกว้าง รู้จักเหตุ-ผล ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้รวมถึงยอมรับเทคนิคใหม่ ๆ ในการ
เรียนการสอน พร้อมทั้งจะรับการฝึก-อบรม ซึ่งนำมาถึงความก้าวหน้าทางการศึกษา

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ (Professional Qualification) เป็นที่
ยอมรับกันแล้วว่าครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นทั้งนักวิชาการและนักบริหาร จะขาด
อย่างหนึ่งอย่างใดมิได้ ฉะนั้นครูใหญ่จะต้องมีประสบการณ์ทางการสอนมาพอสมควร อย่างน้อย
2-3 ปี จะต้องมีความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป

ความรู้ทางด้านบริหารการศึกษา การแนะแนว และการวัดผลและปัจจัยอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ปริญญาบัตรอาจจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าคุณคนนั้นมีความสามารถในการทำงาน แต่เป็นเครื่องประกันว่า ผู้คนได้ผ่านการศึกษอบรมทางด้านนั้น ๆ มาแล้ว

แนวความคิดดังกล่าว สอดคล้องกับ แมคนูสัน (Magnuson, 1971 : 133-135) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านส่วนตัวและคุณลักษณะด้านวิชาชีพในรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานสถานศึกษา ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่
 - 1.1 มีความยุติธรรม
 - 1.2 มีความซื่อสัตย์
 - 1.3 มีความรอบรู้
 - 1.4 มีอารมณ์มั่นคง
 - 1.5 มีความจริงใจ
 - 1.6 มีความเป็นกันเอง
 - 1.7 มีอารมณ์ขัน
 - 1.8 เปิดเผย เข้าใจง่าย
 - 1.9 มีความมั่นคง คงเส้นคงวา
 - 1.10 มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
2. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่
 - 2.1 มีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นได้อย่างดี
 - 2.2 มีความรู้ในวิชาบริหารงานดี
 - 2.3 รู้จักมอบหมายงาน
 - 2.4 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
 - 2.5 มีความสามารถตัดสินใจดี
 - 2.6 มีความสามารถต่อการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 2.7 มีการวางแผนและจัดหน่วยงานดี

2.8 รู้จักใช้อำนาจอย่างเหมาะสม

2.9 มีวิธีการเข้าหาและใช้ประโยชน์จากสิ่งนั้น ๆ ได้ดี

2.10 ให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงาน

ซึ่งข้อสรุปนี้สอดคล้องกับที่ ยี่งศักดิ์ กฤษณจินดา (2534 : 85-88) กล่าวถึงงานของผู้บังคับบัญชาในแง่สังคม และในแง่การปฏิบัติงาน ดังนี้

ในแง่สังคม ผู้บริหารจะต้องเตรียมตัวและควรจะทำและถือเป็นแนวปฏิบัติคือ

1. ทำตนให้มีบุคลิกภาพที่ดี
2. อย่าวางตัวสูงเกินไป
3. อย่าวางตัวต่ำเกินไป
4. วางตัวให้เหมาะสม ให้ค่านึงดูให้ถูกกาลเทศะ
5. พยายามรู้ตัวของตัวเองอยู่เสมอ "Always be aware"
6. ศึกษาระเบียบสังคมและสิ่งนิยมของสังคมแล้วปฏิบัติตาม

ในแง่ปฏิบัติงาน

1. เป็นผู้รู้เท่าถึงการณ์
2. ต้องมีความสามารถรับผิดชอบในทางการบริหาร
3. ต้องมีความสามารถรับผิดชอบ
4. ต้องมีระเบียบทั้งในส่วนตัวและหน้าที่การงาน
5. ต้องรู้จักค่าของการเสียสละ
6. ต้องมีบทบาทในสังคมดี
7. ภาวะในครอบครัวดี

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 213-214) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณสมบัติอันจำเป็นสำหรับความสำเร็จของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ประการคือ

1. ด้านพื้นฐานและประสบการณ์
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง

3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย

4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2522 : 216-217) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้บริหารที่ดี

ไว้ 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหาร

1.1 มีสติปัญญาเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ

1.2 สามารถในการวิเคราะห์

1.3 สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์

1.4 มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้

1.5 จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์

1.6 มีบุคลิกภาพและความประพฤติส่วนตัวดี

1.7 มีคุณสมบัติของผู้นำ

2. คุณสมบัติในการปฏิบัติงาน

2.1 ริเริ่มและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.2 ใจกว้าง

2.3 รู้จังหวะเวลา

2.4 รู้ว่าจะไร้รับด่วนไม่รับด่วน

2.5 รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี

2.6 หนักเอาเบาสู้

2.7 หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย

2.8 สามารถในการสร้างสรรค์

2.9 สามารถในการปรับปรุงงาน

2.10 รู้พิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

จาคอบสัน และคณะ (Jacobson and Others, 1973 : 40-44)

ได้แสดงความเห็นว่า ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่นั้นควรมีคุณสมบัติดังนี้คือ

1. คุณสมบัติทั่วไป

- 1.1 เป็นผู้มีความสามารถในการจัดการและเป็นผู้บริหารที่มีทักษะ
- 1.2 บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 เป็นผู้นิเทศหรือประสานงานการเรียนการสอน
- 1.4 มีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบในการบริหาร
- 1.5 สามารถตัดสินใจได้อย่างฉับพลันและถูกต้อง รู้จักมอบอำนาจและความ

รับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ครูใหญ่ยังต้องเป็นผู้จัดการที่ดี ูรยละเอียดเกี่ยวกับการเงินที่จะใช้สำหรับกิจกรรมต่าง ๆ รู้จักใช้จ่ายอย่างประหยัด ดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

2. คุณสมบัติส่วนตัว

ครูใหญ่ควรมีความสามารถในด้านการสอนและการสาธิตการสอนได้ และต้องเป็นผู้มีความรู้ทางการศึกษาทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ยอมรับรูปแบบการสอนที่ดีอื่น ๆ มากกว่าที่จะยึดแบบที่ตนเองมีความชำนาญ

ครูใหญ่ต้องมีสุขภาพดี บุคลิกภาพดี พูดหรือฟังได้ชัดเจน มีสุขภาพจิตดี มีสติปัญญาสูง สามารถหาเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง มีใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็นของคณะครูและเด็กเป็นผู้มีเสน่ห์ในตัวเอง และมีอารมณ์มั่นคง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ได้รับการศึกษาอบรมผู้บริหารโรงเรียนจากสถาบันอุดมศึกษาด่าง ๆ ให้เป็นคนทันสมัยเสมอ

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974 : 74-75) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้มี 6 องค์ประกอบคือ ลักษณะทางสังคม ลักษณะทางกาย ลักษณะทางสติปัญญา ลักษณะด้านบุคลิกภาพ ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะของภูมิหลังทางสังคม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 1-6) ได้แบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชนประสบผลสำเร็จออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาชุมชน ด้านเทคนิคและวิธีการ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรม ด้านบุคลิกภาพและอุปนิสัย และด้านส่วนตัวและครอบครัว

พิจารณาจากความเห็นของนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว พบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นและที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ควรได้ฝึกฝนคุณลักษณะเหล่านั้นให้ติดตัวเป็นนิสัย เพื่อช่วยเสริมสร้างความเป็นผู้บริหารของตนให้ดีขึ้น และพบว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมี 7 ด้านที่สำคัญ ๆ ดังนี้คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านส่วนตัวและครอบครัว ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดของคุณลักษณะแต่ละด้านดังนี้

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นพฤติกรรมเฉพาะของแต่ละคน วิทยา เทพยา (2520 : 18) อธิบายความหมายว่า เป็นลักษณะจำเพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท ลักษณะนิสัยและอุปนิสัย

บุญส่ง นิลแก้ว (2521 : 1) ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า บุคลิกภาพ หมายถึงลักษณะนิสัยที่เด่นประจำตัวของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายด้าน เช่น ทางด้านพันธุกรรม ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ และวัฒนธรรม ประสมประสานกันเป็นพฤติกรรมที่มีระบบแสดงออกมาเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล

อุทัย หิรัญโต (2524 : 44) อธิบายว่า บุคลิกลักษณะ หมายถึง ลักษณะอันเป็นส่วนรวมของบุคคล ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลนั้น ทั้งในด้านการงาน ชีวิตส่วนตัว และสังคมทั่วไป

จากความหมายของบุคลิกภาพที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า บุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะจำเพาะซึ่งเป็นส่วนรวมของบุคคล ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมของบุคคลนั้นหลาย ๆ ด้าน เช่น พันธุกรรม ประสบการณ์ การเรียนรู้ เป็นต้น ทำให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่มีระบบ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพื้นฐานทางด้านบุคลิกภาพที่สมบูรณ์ สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2520 : 46) เสนอแนะว่าอารมณ์ของผู้บริหารควรเป็นดังนี้

1. ความมุ่งมั่น ต้องมุ่งมั่นที่จะเป็นนักบริหารระดับยอดให้ได้
2. ความกระตือรือร้น ต้องมีความกระหายที่จะใช้พลังและความสามารถทั้งปวง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ
3. การยอมรับ ต้องยอมรับว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ มีอุปสรรคและถือว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดาของชีวิต

4. ความเด็ดเดี่ยว มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาเพื่อเป้าหมายของชีวิตและการทำงาน
5. การอุทิศตน ต้องอุทิศตนลงกระทำงานด้วยความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2530 : 5) สรุปผลจากแบบสอบถามผู้บริหารจากการสัมมนาผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 42 คน มีความเห็นเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อการศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน เรียงตามลำดับความจำเป็นดังนี้

1. ความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ใจกว้างทางความคิด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. มีความขยัน
5. มีความอดทน
6. มีความหนักแน่นมั่นคง
7. มีเหตุผล
8. เป็นผู้เปิดเผย
9. มีความสุขุมเยือกเย็น
10. มีอารมณ์ดี
11. ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ
12. มีความกระตือรือร้น
13. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี
14. มีอุดมการณ์ในการทำงาน

สรุปว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. อากัปกิริยา ท่าทาง และการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ
2. มีความกล้าในการตัดสินใจ กล้าคิด และกล้าทำ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความกระตือรือร้น
6. รู้จักผ่อนคลายอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันอยู่เสมอ
7. มีความอดทน อดกลั้น เป็นผู้ที่มีจิตใจเข้มแข็ง
8. รู้จักใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาโดยให้ความสำคัญกับทุกฝ่าย

คุณลักษณะด้านคุณธรรม

คุณธรรม (Vertue) เป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน ตามแนวความคิดของ กิรติ บุญเจือ (2519 : 82) ให้นิยามไว้ว่า หมายถึง ความเคยชินในการประพฤติอย่างหนึ่งตรงกันข้ามกับกิเลส (Vice) ซึ่งได้แก่ ความเคยชินในการประพฤติผิดอย่างใดอย่างหนึ่ง

กู๊ด (Good, 1973 : 641) ให้ความหมายของคำว่า คุณธรรม ไว้ในพจนานุกรมทางการศึกษา ว่ามีความหมาย 2 ลักษณะคือ

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ได้ทำจนชิน
2. คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของ

สังคมซึ่งเกี่ยวกับความประพฤติและศีลธรรม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 287) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดี การทำดี และความซื่อสัตย์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524 : 10) อธิบายว่า คุณธรรม หมายถึง ความงาม ความดีของบุคคลที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยมีเป้าหมายว่าการกระทำหรือพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม

ยงต์ ชุ่มจิต (2524 : 35) ให้นิยามว่าคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดี ความงามที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล โดยได้ถือปฏิบัติจนเป็นนิสัยและเป็นสิ่งที่ยอมรับว่าเป็น สิ่งที่ถูกต้องตั้งงามของคนทั่วไป

จึงสรุปได้ว่า คุณธรรม คือ คุณภาพทางจิตใจของคนที่ยึดมั่นกระทำซ้ำและทำแต่ ความดีเป็นนิสัย เพราะฉะนั้น คนที่มีคุณธรรมประจำใจจะประพฤติธรรมเป็นปกติ โดยไม่ต้องมี สิ่งภายนอกมาบังคับ ทำดีเพราะเห็นคุณค่าของความดี

ภิญโญ สาธร (2523 : 352) กล่าวถึง ลักษณะด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ในสังคมไทยว่าควรมีดังนี้

1. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
2. มีความหนักแน่น คือ ไม่หุบเบา รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย
3. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
4. มีความซื่อสัตย์สุจริต
5. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
6. อดทนด้วยความเยือกเย็น ต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือเป็นมิตรกับทุกคน
7. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ละเว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจ ตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

9. ไม่ดูต่ำหรือกล่าวพรุสวาหิต ใดๆ ต่อผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น
10. รู้จักถนอมน้ำใจคน

นิเชต สุนทรพิทักษ์ (2532 : 7-8) ได้ให้ทรรศนะในการปลูกฝังและเสริมสร้าง คุณธรรมไว้ว่า โดยพื้นฐานทุกคนล้วนอยากเป็นคนดี มีคุณค่า บนเส้นทางของชีวิตมนุษย์นั้น ผู้รู้ได้ให้หลักฐานสำคัญไว้ 4 ประการคือ ความรู้ อาชีพ หน้าที่ความรับผิดชอบ และคุณธรรม

ถ้าหลักทั้ง 4 ประการนี้ ได้รับการดูแลเอาใจใส่ให้บริบูรณ์ด้วยคุณค่า ชีวิตก็จะเป็น สุขตามสมควร เปรียบเหมือน "บ้าน" ซึ่งประกอบด้วย หลังคาค้ำแดดฝน ดังความรู้พื้นฐาน ที่พึงพึงใช้งานตั้งอาชีพ ฝาที่กันลมยัดบ้านให้แน่นหนาคงรูป ตั้งหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง 3 ประการ ล้วนเด่นเป็นที่ประจักษ์แก่ตนเองและคนทั้งหลาย จึงต่างพากันเที่ยวแสวงหาทุ่มเทให้

งอกงามเติบโตใหญ่ แต่ต้องไม่ลืมว่าบ้านนั้นอยู่ได้ด้วยส่วนสำคัญที่สุดคือ "เสา" หากขาดเสาที่แข็งแรง แม้บ้านจะมีรูปทรงสวยงามเพียงใดบ้านก็อยู่ไม่ได้ เสาจึงเปรียบได้ตั้ง "คุณธรรม" เป็นส่วนสำคัญยิ่งของชีวิตที่จะเป็นแกนให้กับการพัฒนาคุณภาพทุกอย่างต้องสะสม สร้างด้วยตนเอง ตลอดไปบนเส้นทางของชีวิต เพื่อลดละกิเลสทั้ง 3 ประการ คือ โลภะ โทสะ โมหะ ให้น้อยลง ด้วยจิตใจที่ยึดมั่นในคุณธรรม

นิธย์ สัมมาพันธ์ (2529 : 44-53) ได้กล่าวถึงธรรมสำหรับนักบริหารไว้ว่า นักบริหารทุกประเภทตั้งแต่ระดับนานาชาติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับองค์กร หน่วยงาน ครอบครัว ตลอดจนผู้บริหารตนเอง ควรมีวิสัยและควรก่อให้เกิดวินัยในหมู่คณะที่ตนรับผิดชอบ ในฐานะผู้นำด้วย ในทางพระพุทธศาสนาวินัยสำหรับฆราวาสก็คือ ศีล 5 ซึ่งการที่จะรักษาศีลให้ได้ผลดีควรจะต้องมีเบญจธรรมประกอบด้วย ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีวินัยดังกล่าวเพื่อที่จะนำหมู่คณะไปสู่การพัฒนาระยะยาว ในทางปฏิบัตินักบริหารนอกจากจะรักษาศีล 5 ให้บริสุทธิ์แล้ว จะต้องมียุทธธรรมอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความยุติธรรม ซึ่งหมายถึง ความเที่ยงตรง ไม่ผิดหรือบิดเบือนไปจากความจริง นักบริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติให้ตรงตามความนิยมของสังคมเสมอ โดยไม่อคติเข้ามาประกอบการตัดสินใจเป็นอันขาด ซึ่งอคตินั้นได้แก่ ความลำเอียงมี 4 ประการคือ 1) ฉันทคติ ลำเอียงเพราะรัก 2) โมหาคติ ลำเอียงเพราะชัง 3) โทสาคติ ลำเอียงเพราะหลง 4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว นอกจากนี้นักบริหารจะต้องมีธรรมประจำใจอีกประการหนึ่งก็คือ ขันติ ความอดทน นักบริหารจะต้องมีความอดทนต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ 3 ประการคือ 1) อดทนต่อความลำบาก 2) อดทนต่อความตรากตรำ 3) อดทนต่อความเจ็บใจ ธรรมข้อนี้ทำให้เกิดความงามทางจรรยาทำให้ไม่มีพฤติกรรมอันทุจริตทั้งหลายทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ เพราะสามารถอดทน ต่อโลภะ โทสะ โมหะ ได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นคุณธรรมเป็นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารให้บริหารงานก้าวไกล ซึ่งคุณธรรมที่จำเป็นต้องมีพอสรุปดังต่อไปนี้

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น
2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
3. ไม่เอาर्डเอาเปรียบผู้ร่วมงาน

4. มีความยุติธรรม มีเหตุผลและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ ต่อตนเอง หน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี มีไมตรีจิตต่อคนอื่นทั่วไป
9. ยึดระบบคุณธรรมในการปฏิบัติงาน
10. วางตนได้เหมาะสมกับกาลเทศะ

คุณลักษณะค้ำจุนการเป็นผู้นำ

ทุก ๆ สังคมย่อมต้องมีหัวหน้าหรือผู้นำ ในสังคมระดับประเทศมีพระมหากษัตริย์หรือประธานาธิบดี หรือนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ในสังคมระดับโรงเรียนมีครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการ เป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ในระดับครอบครัวมีบิดามารดาเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ เป็นต้น ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับหัวหน้าหรือผู้นำ เรียกว่า ผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน

เจริญผล สุวรรณโชติ (2519 : 219) กล่าวว่า ลักษณะแห่งความเป็นผู้นำจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลของทางสังคม อิทธิพลทางจิตวิทยา อิทธิพลทางเทคนิควิทยาและนวัตกรรม และอิทธิพลทางด้านวิทยาศาสตร์

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

ภิญโญ สาธร (2523 : 344) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 3 ประการคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลาย ๆ คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้หมายความว่าผู้อื่น "ทุกคน" ในกลุ่มที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วมเพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการ "ทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย" ภาวะผู้นำที่เป็นผู้นำมากหรือน้อยไม่เกี่ยวกับจำนวนคนที่เขานำแต่อยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way Process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม และในทำนองเดียวกันบางครั้งผู้ตามมีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คนสองคนอาจจะเป็นคน ๆ เดียวกัน แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจมีอิทธิพลและมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มประกอบกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

คุณลักษณะของผู้นำนั้น อูทซ์ บุญประเสริฐ (2511 : 1 อ้างอิงมาจาก Ordway Tead, n.d.) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ 10 ประการคือ

1. เป็นผู้นำที่มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ
2. รู้จักวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงานดี
3. มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
4. ให้ความเป็นเพื่อนและเอื้ออารีต่อผู้ร่วมงาน
5. มีความซื่อตรง
6. มีความรู้ความสามารถสูง
7. มีความเด็ดขาด
8. เป็นผู้ที่เฉลียวฉลาด
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสั่งงานลูกน้อง
10. เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของการทำงาน

วิจิตร วรตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523 : 74-76) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาดังนี้

1. มีความร่าเริงแจ่มใสและอดทน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจ
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดและไหวพริบดี
6. มีความขยันขันแข็ง
7. มีความเสียสละ
8. มีบุคลิกภาพดี
9. มีความเป็นประชาธิปไตย

รุ่งทิwa จักรกร (2526 : 149) ได้ศึกษารวบรวมไว้ว่าผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจในความคิดให้เกิดประโยชน์ทางการบริหารงาน ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถในการจูงใจคน
2. ความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความรับผิดชอบ
4. มีความขยัน ความเสียสละ ความกระตือรือร้นและอดทน
5. มีความเป็นประชาธิปไตย
6. มีความฉลาดและมีไหวพริบ
7. มีบุคลิกภาพดี

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521 : 151) เห็นว่าคุณลักษณะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกออกเป็นข้อย่อยต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง ทรหดอดทน
2. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด ทันเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความขยันขันแข็ง