

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหาร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้เสนอวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1.1 จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

2.1.2 ความสำคัญของการมัธยมศึกษา

2.1.3 หน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป

2.1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.1.5 หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.6 ขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

2.2 การกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

2.3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานบริหารสถานศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา ปี พ.ศ.2535

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาระบบหนึ่งที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศชาติ แต่จะมีบทบาทมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารงานภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาทฤษฎีการบริหารและสภาพปัจจัยในการบริหารต่างๆ ให้เกิดความเข้าใจ บรรจง ชูสกุลชาติ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องเป็นผู้มีปัจจัยอยู่ 2 อย่าง ได้แก่ จะต้องมีความรู้ในการบริหารและเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

2.1.1 จุดหมายของการมัธยมศึกษา

จุดหมายของการมัธยมศึกษาไทย เป็นจุดหมายที่อยู่ภายใต้ความมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติ ดังนั้น ในการศึกษาจุดหมายของการมัธยมศึกษา จึงต้องพิจารณาความมุ่งหมายของแผนการศึกษาชาติ ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ปี พ.ศ.2535 ได้ระบุความมุ่งหมายไว้ในหมวดที่ 1 ว่า

การศึกษาเป็นกระบวนการที่จะทำให้นักเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน สามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสันติสุข และสามารถเกื้อหนุนการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของประเทศ การจัดการศึกษาจึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลใน 4 ด้าน อย่างสมดุลและกลมกลืนกัน คือ

- 1) ด้านสติปัญญา บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงเป็นผู้มีสติปัญญา รู้จักเหตุผล รู้จักแยกแยะ ผิดชอบชั่วดี การรู้จักแก้ไขปัญหาได้อย่างฉลาด
- 2) ด้านจิตใจ บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงรู้จักฝึกฝนจิตใจของตนให้มีความเจริญอกงามทางคุณธรรม ได้แก่ การละอายต่อการกระทำความผิด รู้จักควบคุมตนเองให้ประพฤติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม
- 3) ด้านร่างกาย บุคคลที่ได้รับการศึกษาพึงมีร่างกายที่เจริญเติบโตเหมาะสมกับวัย รู้จักดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของร่างกายทั้งของตนเองและสมาชิกในครอบครัว
- 4) ด้านสังคม บุคคลที่ได้รับการศึกษามีพฤติกรรมทางสังคมที่ดีงาม ทั้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกันในครอบครัว องค์กร และสังคม รู้จักการช่วยเหลือเกื้อกูลประโยชน์แก่กันและกัน โดยไม่เห็นแก่ตัว มีความสามารถและทักษะในการติดต่อสื่อสารกับคนอื่น สามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

หมวดที่ 2 ว่าด้วยระบบการศึกษา ได้กล่าวถึงจุดหมายของการศึกษาว่า ระบบการศึกษานี้ตามแนบแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ เป็นระบบการศึกษาที่ให้นักเรียนได้ศึกษาและเรียนรู้ต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองทั้งในด้านปัญญา จิตใจ ร่างกายและสังคมอย่างสมดุล และสามารถสร้างเสริมความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศชาติภายใต้ระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

การศึกษาระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณธรรม ความรู้ความสามารถและทักษะต่อจากระดับประถมศึกษา ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนมีความสามารถประกอบ การงานและอาชีพตามควรแก่วัย

2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษา ตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา หรือเพื่อให้ เพียงพอต่อการประกอบการทำงาน และอาชีพที่ตนถนัดทั้งอาชีพอิสระและรับจ้าง รวมทั้งส่งเสริมให้ ผู้เรียนได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็นต่อการประกอบการทำงานและ อาชีพและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีสันติสุข (แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2535-2539)

2.2.2 ความสำคัญของการมัธยมศึกษา

การศึกษาระดับมัศึกษานับว่าเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญมากระดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะ ผู้เรียนในระดับนี้เป็นวัยรุ่น ซึ่งมีลักษณะอ่อนไหว มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยม ได้มาก อีกทั้งกำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต การจัดการศึกษาระดับนี้จึงต้องมีการวางแผนอย่าง รัดกุม มีหลักการที่แน่นอน เพื่อปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติมีลักษณะและคุณสมบัติ ตามสังคมและประเทศชาติต้องการ ซึ่งความสำคัญของระดับมัธยมศึกษาแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้ คือ

1) ความสำคัญของการมัธยมศึกษาต่อการพัฒนาบุคคล

เนื่องจากผู้เรียนในระดับมัธยมศึกษา กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต การศึกษาใน ระดับนี้จึงมีส่วนในการสร้างคุณลักษณะที่ทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างดี เป็นที่ยอมรับ ของสังคม มีความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ และเป็นผู้มีคุณธรรมจริย ธรรม การศึกษาในระดับนี้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาวัยรุ่นให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพในอนาคต

2) ความสำคัญของการมัธยมศึกษาต่อสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

การมัธยมศึกษามีความสำคัญต่อความมั่นคงทางด้านสังคมและการเมือง เนื่องจาก การมัธยมศึกษาเป็นสถาบันทางการศึกษาที่วางรากฐานทางความคิด และความประพฤติของวัยรุ่น ปลูกฝังคุณธรรมและความสำนึกในสิทธิและหน้าที่พลเมือง สร้างความมีวัฒนธรรมและศีลธรรมให้ สมกับที่เป็นพลเมืองดีของชาติ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นประชาชนที่มีบทบาททางการเมืองอย่างเต็มที่ และถูกต้องในอนาคต ตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2.1.3 หน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป

จากจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการมัธยมศึกษาจะเห็นได้ว่า การศึกษาในระดับมัธยมศึกษามีความสำคัญอย่างมาก ทั้งนี้เพราะผู้เรียนกำลังอยู่ในวัยรุ่น ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และค่านิยมได้มาก อีกทั้งผู้เรียนเหล่านี้ก็จะเติบโตเป็นผู้นำในอนาคต ดังนั้นการจัดการศึกษาระดับนี้จึงต้องมีหลักการวัตถุประสงค์ นโยบายที่แน่นอน เพื่อปลูกฝังและสร้างสรรค์ให้เยาวชนของชาติมีลักษณะ และคุณสมบัติที่สังคมและประเทศชาติต้องการ โรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่ในการจัดการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ซึ่ง รุ่งทิวา จักรกร (2526) มีความเห็นว่า โรงเรียนมัศึกษาศวรมีหน้าที่โดยทั่วไปดังนี้

- 1) หน้าที่ในการให้การศึกษาดูแลโดยทั่วไป เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานให้เพียงพอแก่การที่จะเป็นพลเมืองดีในสังคมในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข
- 2) หน้าที่ในการให้ความรู้ทางด้านวิชาชีพ เพราะคนเราจะออกไปดำรงชีวิตอย่างมีความสุขในสังคมได้นั้น จำเป็นจะต้องมีงานอาชีพเป็นหลัก ซึ่งถึงแม้จะไม่ลึกซึ้งก็ขอให้เป็นพื้นฐานทั้งในด้านประกอบอาชีพ และในด้านช่วยแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้
- 3) หน้าที่ทางด้านการแนะแนว ช่วยให้นักเรียนสามารถตัดสินใจเลือกอย่างฉลาดและถูกต้องเหมาะสม ทั้งในด้านการเรียนและในด้านวางแผนชีวิตในอนาคตของเขา ทั้งในด้านการเรียนต่อ และการประกอบอาชีพ รวมทั้งช่วยทำให้เขาสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนสามารถนำตัวเองได้อย่างฉลาดอีกด้วย
- 4) หน้าที่ในการให้เด็กได้มีโอกาสสำรวจตนเอง ในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ และความต้องการของตนเอง

เนื่องจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษา กับระดับอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้นักเรียนที่อยู่ในระยะวัยรุ่น นับว่าหน้าที่ของโรงเรียนมัศึกษามีความสำคัญและยุ่งยากยิ่ง จึงจำเป็นต้องจัดระบบโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

2.1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์การทางการศึกษาจึงต้องมีวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดขอบเขต ภารกิจของโรงเรียนอย่างกว้างๆ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการบริหารโรงเรียนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และดูแลให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย ๆ ต่าง ๆ ใน

โรงเรียนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

- 1) ดำเนินการเรียนการสอน การฝึกอบรมนักเรียนจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่วางไว้
- 2) ช่วยเหลือเยาวชนที่พลาดโอกาสหรือเสียเปรียบทางเศรษฐกิจ และสังคมให้มีโอกาสเข้าโรงเรียนเป็นประโยชน์ในการศึกษา และพัฒนาตนเอง
- 3) โรงเรียนจะต้องเป็นหน่วยบริการ และพัฒนาชุมชน

กรมสามัญศึกษา (2539) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 7 งาน ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียนหรืองานปกครอง งานบริการ งานโรงเรียนกับชุมชน และงานการบริหารอาคาร สถานที่ โดยมีผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ เป็นผู้มีอำนาจที่จะตัดสินใจในการดำเนินการบริหารงานโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารไม่ได้รับผิดชอบงานแต่ผู้เดียว เนื่องจากมีปริมาณงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีครู อาจารย์ และนักเรียนเป็นจำนวนมาก จึงต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไปให้ผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่แทน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานของโรงเรียนคล่องตัว และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดจำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ในคู่มือการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู ดังนี้

โรงเรียนที่มีขนาด 9-17 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 คน

โรงเรียนที่มีขนาด 18-26 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 คน

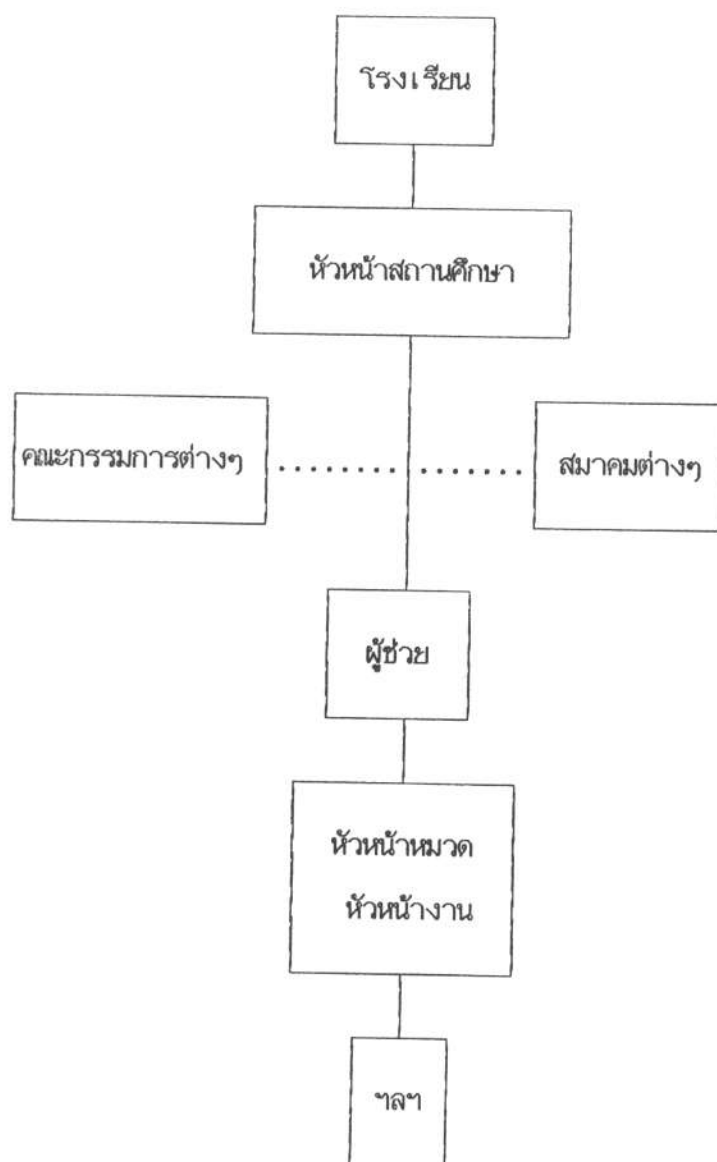
โรงเรียนที่มีขนาด 27-41 ห้องเรียน ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 คน

โรงเรียนที่มีขนาด 42 ห้องเรียนขึ้นไป ให้มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน

สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะแบ่งการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยมอบหมายงานให้ผู้ช่วยผู้บริหารในแต่ละฝ่ายเป็นหัวหน้ารับผิดชอบดำเนินการในแต่ละฝ่าย ดังนี้

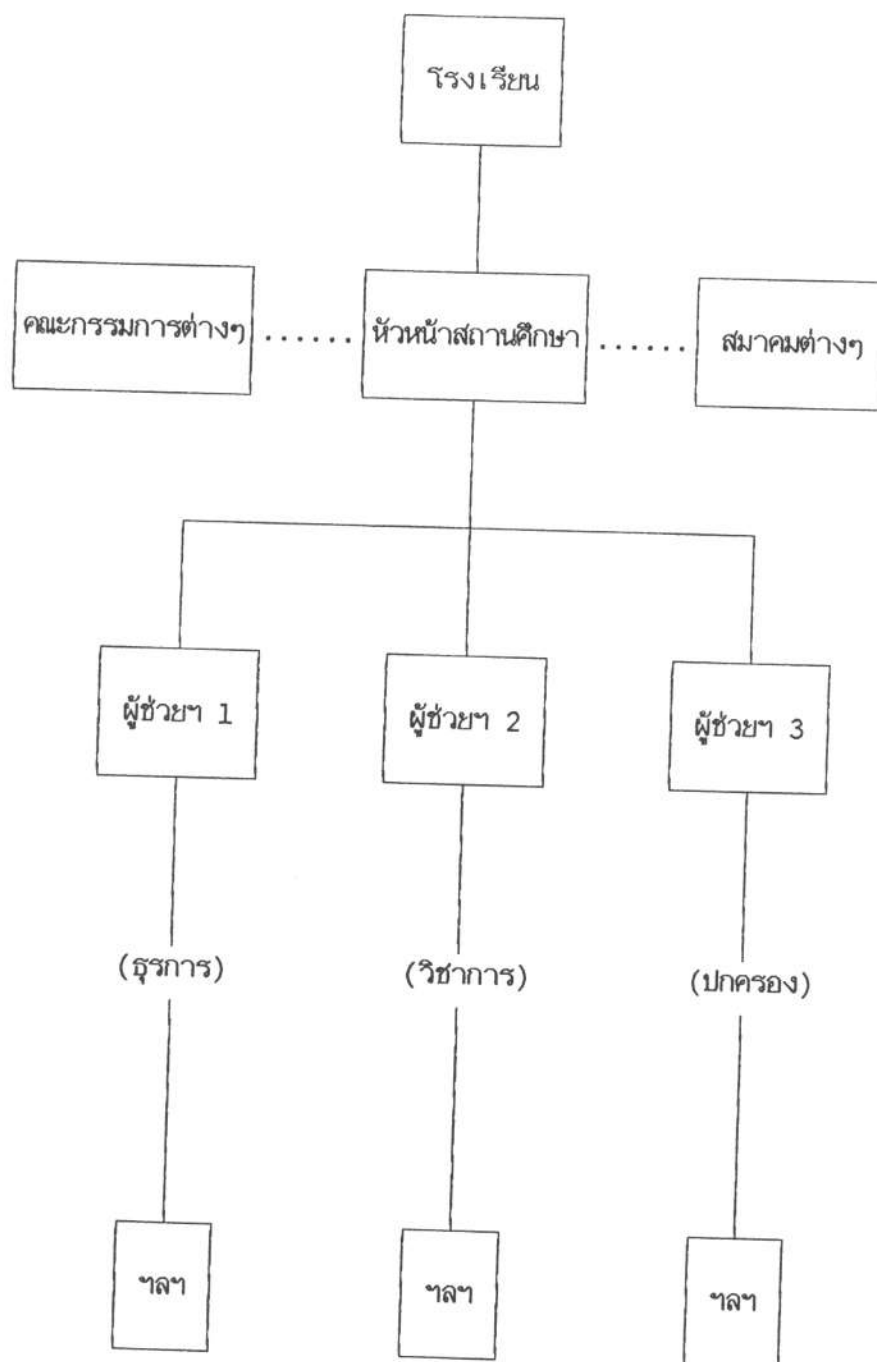
- 1) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ
- 2) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ
- 3) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง
- 4) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ

การจัดโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียนมัธยมศึกษาจะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน แต่โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนขนาดเล็กจะมีความคล้ายคลึงกัน สำหรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละขนาด กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดดังแผนภูมิต่อไปนี้

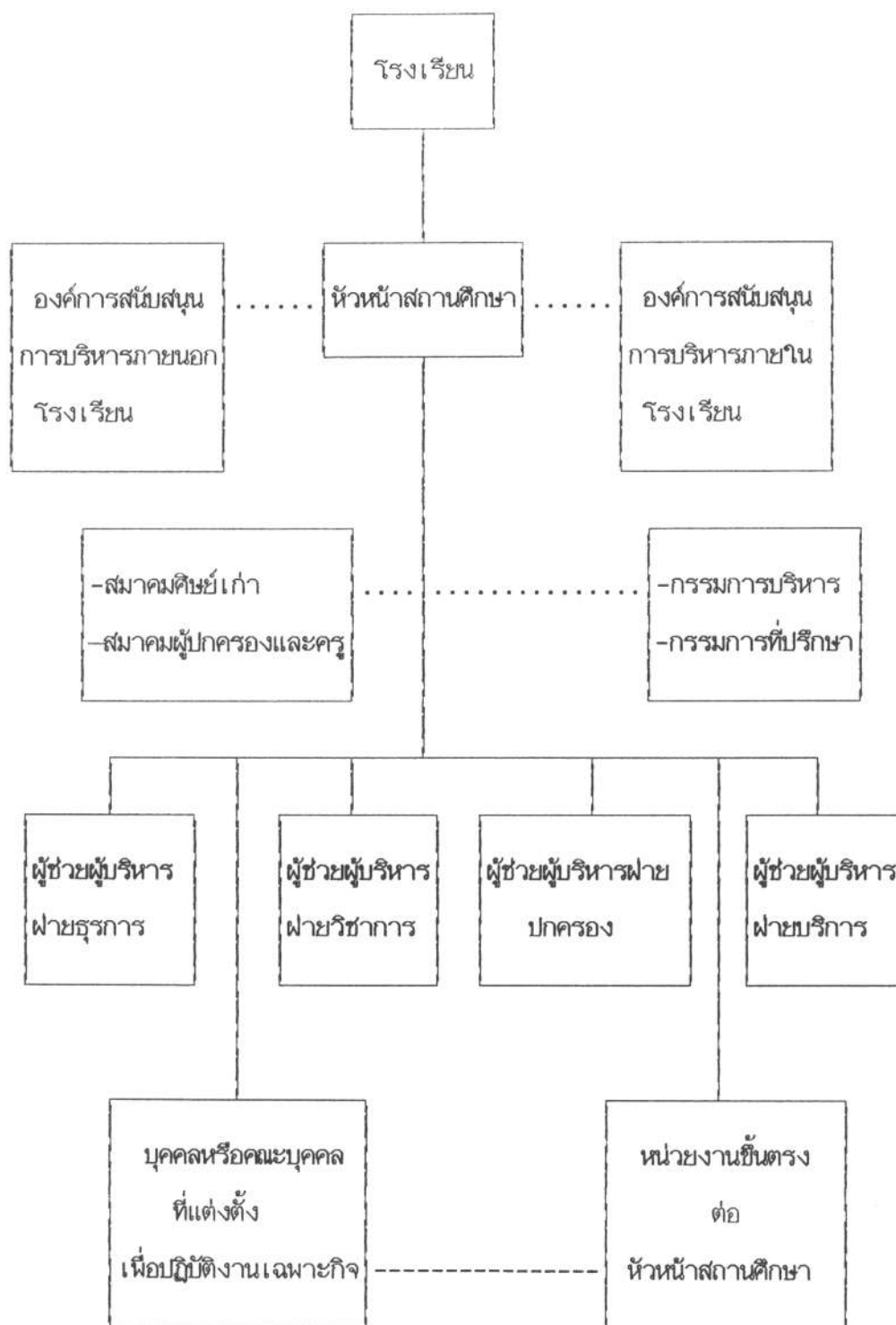


————— หมายถึง สายบังคับบัญชา

..... หมายถึง สายที่ปรึกษา



แผนภูมิที่ 2 การจัดองค์การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง



แผนภูมิที่ 3 การจัดการการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

2.1.5 หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา

งานที่เป็นหัวใจของโรงเรียนคือนักเรียน สำหรับผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนคงไม่มีเวลาพอจะทำงานทุกอย่างพร้อมกัน จึงต้องมีผู้ช่วยผู้บริหารในการทำหน้าที่ ซึ่งผู้ช่วยตามที่ J.E. Edmonson ได้กล่าวไว้ในหนังสือ " The administration of the Modern Secondary " (อ้างถึงใน อุบล หุวะนันท์, 2514) ว่าหน้าที่สำคัญของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ 12 ประการด้วยกันคือ

- 1) ดูแลความคึกคักโดยทั่วๆ ไป
- 2) เก็บรักษาทรัพย์สินและพัสดุต่างๆ
- 3) กำหนดงานประจำวัน
- 4) งานปรับปรุงช่วยเหลือนักเรียนทุกประการ
- 5) งานธุรการต่างๆ
- 6) งานสื่อสารและประชุม
- 7) ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของนักเรียน
- 8) จัดกีฬา กรีฑา
- 9) อำนวยการเกี่ยวกับกิจการนักเรียน
- 10) จัดงานเกี่ยวกับการซื้อขายต่างๆ
- 11) บริหารงานต่างๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใด
- 12) ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

พนัส หันนาคินทร์ (2513) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) ความคุมการสอน จัดตารางสอน การจัดครูเข้าสอน
- 2) ความคุมงานทะเบียน บัญชีของโรงเรียนตลอดจนพัสดุ
- 3) ความคุมความประพฤติและวินัยของนักเรียน
- 4) ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

กรมสามัญศึกษา (2521) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ และมีงานที่จะต้องปฏิบัติดังนี้

- 1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนวางแผนปฏิบัติงาน กำหนดวิธีดำเนินงานและประเมินผล ด้านวิชาการ ธุรการ ปกครอง และกิจกรรม ช่วยควบคุมดูแลผลการเรียนการสอนและฝึกอบรม ช่วยจัดทำระเบียบ และวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร โดยช่วยจัดทำรายการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียนรู้คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุ อุปกรณ์การศึกษา ช่วยบริการแนะแนว ห้องสมุดและโสตทัศนศึกษา ให้สามารถเผยแพร่เป็น ตัวอย่างได้ ช่วยจัดการศึกษาอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุมดูแล อาคารสถานที่ และงานด้านการเงินและพัสดุ ครุภัณฑ์ งานทะเบียน เอกสาร ให้เป็นไปตาม ระเบียบ ช่วยควบคุมดูแลปกครอง ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น วิจัยรวบรวมข้อมูล และทำสถิติต่างๆ

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายปกครอง

กรมสามัญศึกษา (2530) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่าย ปกครองไว้ดังนี้

- 1) วางแผนเพื่อจัดกิจกรรมพัฒนาส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนสนองตอบ เจตนารมณ์ของหลักสูตร และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และดำเนินการให้เป็นไปตามแผน
- 2) จัดให้มีการอบรมศีลธรรม จรรยาบรรณ ขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม
- 3) ปกครองดูแลให้ความอบอุ่น และความปลอดภัยแก่นักเรียน ในขณะที่อยู่ในโรงเรียน
- 4) ให้คำแนะนำในด้านความประพฤติของนักเรียน ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคม และ ระเบียบประเพณีที่ตนสังกัดอยู่
- 5) วางแผน ควบคุม และแก้ปัญหามาโรงเรียนของนักเรียน
- 6) วิเคราะห์และวิจัยปัญหาของนักเรียนที่มีปัญหาเป็นรายบุคคล โดยประสานงานกับฝ่าย แนะแนวให้นักเรียนประสบผลสำเร็จตามเอกลักษณ์
- 7) ประสานงานกับฝ่ายแนะแนวเพื่อวางแผนติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไป แล้ว เพื่อปรับปรุงงานด้านปกครองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 8) วางแผน และจัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สถิติเกี่ยวกับการปกครอง ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหาความประพฤตินักเรียน

9) วางแผนดำเนินงานแก้ปัญหาทางานต่างๆ เกี่ยวกับงานปกครอง ร่วมกับคณะกรรมการ และประสานงานกับผู้บริหารโรงเรียนโดยสม่ำเสมอ

10) ประสานงานกับผู้ปกครองและร่วมกันแก้ปัญหาของนักเรียน

11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (2535) ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย วิชาการไว้ดังนี้

1) หน้าที่ทั่วไป

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นที่ปรึกษาของผู้ผู้อำนวยการเกี่ยวกับ งานวิชาการของสถานศึกษาและติดตามดูแลบริหารงานวิชาการ ช่วยผู้ผู้อำนวยการติดตามดูแลการ เรียนการสอน การปฏิบัติงานของครู อาจารย์ผู้สอนและช่วยงานในฝ่ายวิชาการ ตรวจตราดูแล พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจารย์ คนงานการโรงเรียน ให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยมี อำนาจวินิจฉัยสั่งการที่จำเป็นแทนผู้ผู้อำนวยการ ในกรณีที่เกิดปัญหาเฉพาะหน้า

2) หน้าที่ประจำ

- (1) งานบริหารศูนย์วิชาการ
- (2) งานแผนงานโรงเรียนและติดตามผล
- (3) งานพัฒนาการเรียนการสอน
- (4) งานหมวดวิชา
- (5) งานทะเบียนวัดผล
- (6) งานวัดผลประเมินผลการเรียน
- (7) งานวัดกรรมและเทคนิคโวลย์

3) หน้าที่พิเศษ

(1) รักษาการในตำแหน่งผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน ในกรณีที่ผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

4) อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

(1) เป็นกรรมการพิจารณาความดีความชอบของครูอาจารย์ในโรงเรียน และเป็น ผู้เสนอการพิจารณาความดีความชอบขอข้าราชการครู

(2) เป็นผู้เสนอพิจารณาโทษบุคลากรในโรงเรียน เมื่อเกิดกรณีที่มีการกระทำความผิดวินัย ให้โรงเรียนดำเนินการ

(3) งานการตรวจโรงเรียนเป็นประจำวัน

(4) ช่วยผู้อำนวยการดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของครูอาจารย์นักเรียน

(5) ให้บริการทางวิชาการ

(6) งานอื่นใดมีลักษณะเป็นงานวิชาการ และยังไม่ได้มอบหมายให้ผู้ได้รับผิดชอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ

(7) การปฏิบัติงานตามที่โรงเรียนมอบหมาย

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการ

กรมสามัญศึกษา (2525) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการไว้ดังนี้

- 1) ทำหน้าที่ผู้ช่วยฝ่ายธุรการของโรงเรียน
- 2) ประสานงานด้านธุรการกับหัวหน้างานต่างๆ และครูผู้สอน
- 3) ความคุมการปฏิบัติงานสารบรรณ การโต้ตอบ การเก็บรักษา และการทำลายเอกสาร
- 4) จัดทำงบประมาณ การเบิกจ่ายควบคุมการทำบัญชี และทำทะเบียนเกี่ยวกับงานทุก

ประเภทตามระเบียบราชการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

- 5) ความคุมการปฏิบัติงานการเบิกพัสดุและครุภัณฑ์
- 6) วางแผนการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 7) เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารในด้านธุรการของโรงเรียน
- 8) ความคุมและปฏิบัติงานธุรการต่างๆ ในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน
- 9) รักษาการแทนผู้บริหารในกรณีที่ผู้บริหารไปติดต่อราชการหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
- 10) ความคุมงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- 11) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ

กลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอุดรธานี (2529) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการไว้ดังนี้

- 1) ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริการ
- 2) ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในการดำเนินการกำหนดนโยบาย วางแผนงานจัดระบบงาน ความคุมงาน ติดตามผลและติดตามใจแก้ปัญหา

3) เป็นประธานกรรมการในคณะกรรมการฝ่ายบริการ

4) ควบคุมดูแลทำงานในฝ่ายบริการดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว และถูกต้อง

ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

5) ประสานงานกับกรม องค์การ หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานบริการ

6) บริการให้ความสะดวก และให้คำแนะนำแก่ผู้มาติดต่อกับทางโรงเรียน

7) จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในฝ่ายบริการเสนอต่อผู้

บริหารสถานศึกษา

8) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายบริการ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่หัวหน้าสถานศึกษามอบหมาย

2.1.6 ขอบข่ายการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

จากการพิจารณาถึงหน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำมากำหนดเป็นงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้การบริการโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารอาจกำหนดงานในโรงเรียนออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครอง งานบริการ และมอบหมายให้ช่วยผู้บริหารแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานแต่ละงานจะมีขอบข่ายของงานดังรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

(1) งานจัดกระบวนการเรียนการสอน ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนในเรื่องต่อไปนี้

ก. การศึกษาและสำรวจสภาพของทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน เพื่อทราบขีดความสามารถและขีดจำกัดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ข. การกำหนดแผนการเรียนให้เหมาะสมกับสภาพและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

ค. การจัดกระบวนการวิชาในแผนการเรียนให้ครบถ้วนและถูกต้อง

ง. การจัดครูเข้าสอนรายวิชาหรือกลุ่มวิชาให้เหมาะสมตามความถนัดและความสามารถ

จ. การจัดตารางสอนทั้งตารางสอนรวม ตารางสอนรายบุคคล ตารางเรียนรวมทั้งตารางอื่นๆ ตามความจำเป็น

ฉ. การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน

ข. การจัดระบบควบคุมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

(2) งานวัดผลและประเมินผล ดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลในเรื่องต่อไปนี้

ก. การสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการจำแนก มีความครอบคลุมในเนื้อหา และเป็นไปตามจุดประสงค์

ข. การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียน ส่วนการประเมินผลอื่นใดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อการประเมินนั้น ๆ

ค. การจัดทำมีระบบการวัดผล และประเมินผลที่รัดกุมให้เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติและความยุติธรรม

(3) งานทะเบียนวัดผล ดำเนินงานทะเบียนวัดผลในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดเตรียมเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผล

ข. การจัดทำและเก็บรักษาหลักฐานการเรียนของนักเรียน

ค. การประกาศแจ้งความเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการเรียนของนักเรียน

ง. การดำเนินงานเกี่ยวกับการออกใบรับรองผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

จ. การให้ข้อมูลด้านการเรียนของนักเรียน เพื่อประโยชน์ของนักเรียน สถานศึกษา และประโยชน์ของทางราชการ

(4) งานส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในการสอนของครู ดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในการสอนของครูในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดหาเอกสารหลักสูตรแบบเรียนคู่มือและเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของครู

ข. การจัดทำให้มีการนิเทศทางวิชาการภายในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความสามารถในการสอนของครู

ค. การสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้

(5) งานพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน ดำเนินงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากแหล่งวิชาต่าง ๆ
- ข. การจัดสอนซ่อมเสริมเพื่อยกระดับความรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น
- ค. การจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษา เพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกถึงความรู้และความสามารถ รวมทั้งการสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งภายในสถานศึกษา
- ง. การทำให้เกิดเกียรติและยกย่องนักเรียนผู้มีความรู้และความสามารถเป็นพิเศษ

(6) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2) ขอบข่ายการบริหารงานธุรการ

(1) งานสารบรรณ ดำเนินงานเกี่ยวกับการสารบรรณให้เป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การร่าง พิมพ์ ตรวจเสนอ และส่งหนังสือราชการ
- ข. การรับ พิจารณา สรุปให้ความเห็น และจ่ายหนังสือราชการ
- ค. การเก็บรักษา และการทำลายหนังสือราชการ

(2) งานการเงินและบัญชี ดำเนินงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชีให้เป็นไปโดยถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การเงินและบัญชี เกี่ยวกับเงินงบประมาณทุกประเภท ได้แก่
 - เงินเดือน
 - ค่าจ้างประจำ
 - ค่าจ้างชั่วคราว
 - ค่าตอบแทน
 - ค่าใช้สอย
 - ค่าสาธารณูปโภค
 - ค่าวัสดุ
 - ค่าครุภัณฑ์
 - ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ข. การเงินและบัญชี เกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณทุกประเภท ได้แก่

- เงินบำรุงการศึกษา
- เงินที่มีผู้บริจาคให้โดยมีวัตถุประสงค์
- เงินลูกเสือ - เนตรนารี - ยุวกาชาด
- เงินโครงการอาหารกลางวัน
- เงินอื่น ๆ

(3) งานพัสดุ ดำเนินงานเกี่ยวกับการพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดซื้อ จัดจ้าง
- ข. การตรวจรับ การลงทะเบียนหรือบัญชี และการให้หมายเลข
- ค. การเบิกจ่าย และการเก็บรักษา
- ง. การซ่อมแซม หรือการจำหน่าย
- จ. การทำรายงานพัสดุดังเหลือ

(4) งานทะเบียนสถิติและรายงาน ดำเนินงานเกี่ยวกับการทะเบียนสถิติรายงานในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครู ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราว
- ข. การจัดทำทะเบียนนักเรียน
- ค. การรวบรวมหลักฐานและสถิติการมาปฏิบัติราชการของข้าราชการครู และลูกจ้าง
- ง. การรวบรวมหลักฐานและสถิติที่เกี่ยวกับการลา การขาดราชการของข้าราชการครู และลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว
- จ. การจัดทำทะเบียนเกี่ยวกับอาคารและสถานที่
- ฉ. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

(5) งานบุคลากร ดำเนินงานเกี่ยวกับการบุคลากรทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงสถานภาพ และประโยชน์อันพึงได้ของบุคลากรในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การแต่งตั้ง
- ข. การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนระดับ เลื่อนเงินเดือน
- ค. การเพิ่มวุฒิ การปรับวุฒิ

- ง. การย้าย การโอน การไปช่วยราชการ
- จ. การลาออก
- ฉ. การตาย
- ช. การลาศึกษาต่อ
- ซ. การยกเว้นหรือผ่อนผันการเข้ารับราชการทหาร
- ฌ. การขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตรา
- ฎ. การขอลดค่าโดยสาร
- ฏ. การเบิกเงินช่วยรักษาพยาบาล เงินช่วยการศึกษาบุตร
- ณ. การดำเนินการอื่นๆ ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับทางราชการ

(6) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3) ขอบข่ายการบริการงานปกครอง

(1) งานควบคุมและป้องกันความประพฤติของบุคลากร ดำเนินงานเกี่ยวกับการควบคุมและป้องกันความประพฤติของบุคลากรให้เป็นผู้มีคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของทางราชการ และเป็นที่ชื่นชมของประชาชนในท้องถิ่นในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดหาและรวบรวมระเบียบข้อบังคับของทางราชการเกี่ยวกับความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา
- ข. การจัดทำระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาขึ้น โดยเฉพาะให้สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา
- ค. การเผยแพร่ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษาให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน ทั้งบุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ง. การดำเนินงานให้ระเบียบข้อบังคับของทางราชการ และระเบียบข้อบังคับของสถานศึกษามีผลบังคับใช้อย่างแท้จริง

(2) งานส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากร ดำเนินงานเพื่อการส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดกิจกรรมส่งเสริมความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคคลในสถานศึกษา หรือให้ความร่วมมือแก่หน่วยราชการ หน่วยงานเอกชน รัฐบาลกิจและบุคคล

ข. การจัดหาและรวบรวมเอกสารที่มีคุณค่าในด้านการส่งเสริมความประพฤติ และระเบียบวินัย พร้อมทั้งการสร้างเหตุจูงใจให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาหาความรู้จาก เอกสารและนำไปใช้ให้เกิดผล

ค. การทำให้เกิดจิตสำนึกขี้สงสัยและค้ำคองสรรเสริญแก่บุคลากรผู้ประพฤติมี ระเบียบวินัย เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป

(3) งานแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากร ดำเนินงานเพื่อการ แก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

ก. การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุอันเป็นที่มาของความประพฤติที่ไม่พึงประสงค์ ของบุคลากรในสถานศึกษา

ข. การขอความร่วมมือหรือให้ความร่วมมือแก่หน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ธุรกิจ เอกชน และบุคคลเกี่ยวกับการแก้ไขความประพฤติและระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา

ค. การกำหนดมาตรการและวิธีการเพื่อการแก้ไขความประพฤติและระเบียบ วิสัยของบุคลากรในสถานศึกษา โดยไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

ง. การดำเนินงานให้มาตรการและวิธีการในการแก้ไขความประพฤติ และ ระเบียบวินัยของบุคลากรในสถานศึกษา มีผลบังคับใช้อย่างแท้จริง และเป็นไปด้วยความยุติธรรม

(4) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4) ขอบข่ายการบริการงานบริการ

(1) งานสาธารณูปโภคและอาคารสถานที่ ดำเนินการเกี่ยวกับสาธารณูปโภคและ อาคารสถานที่ในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดหา ควบคุม ดูแล และซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งถือเป็น สาธารณูปโภคในสถานศึกษา ให้มีเพียงพอตามความจำเป็น สามารถใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา และเป็นไปโดยประหยัด

ข. การจัด ควบคุม และดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมต่อ การเรียนการสอน การฝึกอบรม การกีฬา การพักผ่อน การจัดกิจกรรมและอื่น ๆ รวมทั้งการ ซ่อมแซมปรับปรุงให้เป็นระเบียบสวยงามอยู่เสมอ

ค. การอำนวยความสะดวกในการใช้สาธารณูปโภคและอาคารสถานที่แก่ บุคลากรในสถานศึกษาและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ในส่วนที่ไม่ขัดต่อระเบียบข้อบังคับของทางราชการ

(2) งานสื่อสารและคมนาคม ดำเนินงานเกี่ยวกับการสื่อสารและคมนาคม ทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดระบบการติดต่อภายในสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ข. การอำนวยความสะดวกในการรับ-ส่งไปรษณีย์ และเอกสารติดต่อระหว่างบุคลากรในสถานศึกษากับบุคคลภายนอก
- ค. การดำเนินการเกี่ยวกับยานพาหนะทั้งในการจัดหาและความคุ้มค่าให้เกิดความสะดวกและปลอดภัย

(3) งานอนามัยโรงเรียน ดำเนินงานเกี่ยวกับการอนามัยโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดให้มีสถานที่เพื่อการปฐมพยาบาลและพักผ่อน สำหรับบุคลากรในสถานศึกษาตามสภาพและความจำเป็น
- ข. การจัดหายาและเครื่องมือเวชภัณฑ์ที่จำเป็นให้เพียงพอแก่ขนาดและสภาพของสถานศึกษา พร้อมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุม การเก็บรักษาที่เหมาะสมและรัดกุม
- ค. การดำเนินการให้มีการควบคุมและป้องกันการระบาดของโรคติดต่อและเชื้อโรคต่าง ๆ
- ง. การให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพอนามัยส่วนบุคคลและชุมชน

(4) งานรักษาความปลอดภัย ดำเนินงานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยในทรัพย์สินและบุคคลในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การกำหนดให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสมทั้งการใช้บุคคล เครื่องมือและวิธีการ
- ข. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เพื่อการรักษาความปลอดภัยไว้ในสถานศึกษาตามความจำเป็นและตรวจสอบให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา รวมทั้งการให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือ อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) งานห้องสมุด ดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดในสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- ก. การจัดให้มีสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับเป็นแหล่งรวมของเอกสาร สิ่งพิมพ์ ทั้งที่เป็นสารประโยชน์ทางวิชาการและการให้ความบันเทิง



ข. การจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกที่จำเป็นเพียงพอ
เพื่อการเก็บรักษาและการซ่อมบำรุงเอกสารสิ่งพิมพ์

ค. การจัดหาเอกสาร วารสาร หนังสือและสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ
การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และความบันเทิง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความต้องการ
ของบุคลากรในสถานศึกษาเป็นสำคัญ

ง. การจัดหาให้ระบบการเก็บรักษาและการใช้ที่เหมาะสมแก่สภาพ ทั้งในด้าน
การกำหนดตัวบุคลากร เครื่องมือ และวิธีการ โดยคำนึงถึงหลักวิชาและการให้ความสะดวกแก่
ผู้ใช้เป็นหลัก

จ. การจัดบรรยากาศของสถานที่ สภาพแวดล้อม และการบริการให้สามารถ
ชักจูงบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์ และเข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

(6) งานโสตทัศนศึกษา ดำเนินงานเกี่ยวกับโสตทัศนศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดหาโสตทัศนอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับสถานศึกษาให้เพียงพอ

ข. การจัดหาให้ระบบการใช้ การบำรุงรักษา และการเก็บรักษาที่เหมาะสม
เพื่อให้เกิดความคงทนถาวรและปลอดภัย

ค. การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้โสตทัศนอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์
ต่อการเรียนการสอน การฝึกอบรมและการจัดกิจกรรมอย่างคุ้มค่า

(7) งานโภชนาการ ดำเนินงานเกี่ยวกับโภชนาการในสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดและ/หรือควบคุมการจัดอาหาร น้ำดื่มหรือเครื่องมือ สำหรับบุคลากร
ในสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักโภชนาการ

ข. การให้ความรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาเกี่ยวกับโภชนาการ รวมทั้งสร้าง
ลักษณะนิสัยที่ดีในการรับประทานอาหาร การเลือกอาหาร และเครื่องดื่ม เพื่อให้เกิดประโยชน์
ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

(8) งานแนะแนว ดำเนินงานเกี่ยวกับการแนะแนวนั้นในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดทำระเบียบสะสมสำหรับนักเรียนทุกคนในสถานศึกษา

ข. การสำรวจปัญหาและความต้องการของนักเรียน ทั้งปัญหารายบุคคล และ
ปัญหารวม

ค. การให้คำปรึกษาแนะนำและชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมแก่นักเรียนใน
ปัญหาการเรียน ปัญหาครอบครัว ปัญหาการเลือกอาชีพและอื่น ๆ

ง. งานรวบรวมและเผยแพร่สิ่งอันเป็นสาระประโยชน์ต่อนักเรียน ในด้านการ
เรียนศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

จ. การแสวงหาเงินทุนแหล่งเงินทุน และสถานประกอบอาชีพเพื่อประโยชน์แก่
การศึกษาและการประกอบอาชีพของนักเรียน รวมทั้งการสรรหานักเรียนรับทุน แนะนำการแสวง
หาทุนจากแหล่งเงินทุน การประกอบอาชีพในสถานประกอบอาชีพแก่นักเรียน

ฉ. การให้ข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนในส่วนที่จำเป็น และเป็นประโยชน์แก่
นักเรียน โรงเรียน และราชการ

(9) งานกิจกรรมนักเรียน ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมนักเรียนให้เป็นไป
ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดกิจกรรมในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษา
ธิการในเรื่องต่อไปนี้

ก. การจัดทำมีกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ตามความเหมาะสม
กับสภาพของโรงเรียน จากกิจกรรมต่อไปนี้

- กิจกรรมลูกเสือหรือเนตรนารี หรือผู้บำเพ็ญประโยชน์
- กิจกรรมศาสนา
- กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย
- กิจกรรมส่งเสริมวิชาต่าง ๆ ในหลักสูตร
- กิจกรรมการใช้ห้องสมุด
- กิจกรรมนันทนาการ
- กิจกรรมส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- กิจกรรมอนุรักษ์ศิลปกรรมและสิ่งแวดล้อม
- กิจกรรมทัศนศึกษา
- กิจกรรมส่งเสริมการใช้สินค้าไทย

ข. การจัดทำมีระบบการควบคุมการจัดกิจกรรมเพื่อให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อ
การพัฒนานักเรียนทั้งความรู้ความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรม ตลอดจนทำให้เกิดความเป็น
ระเบียบและปลอดภัย

(10) งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินงานเพื่อการประชาสัมพันธ์โรงเรียนทั้งภายในและ
ภายนอกสถานศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

ก. การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ทั้งข้อมูลจากภายนอกที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากรในสถานศึกษา และข้อมูลในสถานศึกษา ที่เป็นประโยชน์ต่อการเผยแพร่ชื่อเสียง เกียรติคุณหรือสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา

ข. การจัดระบบงานประชาสัมพันธ์ให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง

ค. การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ง. การตอบข้อซักถาม การให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์และการอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในสถานศึกษา และบุคคลอื่นโดยทั่วไป

(11) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 การกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

การกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นการขออนุมัติกำหนดให้มีตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้มีได้ในสถานศึกษาแต่ละแห่ง พร้อมกับขออนุมัติการคัดเลือกข้าราชการครูเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ก.ค. ได้กำหนดเกณฑ์การคิดจำนวนอัตราผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

มีจำนวนห้องเรียน 9-17 ห้อง มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 คน

มีจำนวนห้องเรียน 18-26 ห้อง มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 คน

มีจำนวนห้องเรียน 27-41 ห้อง มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 คน

มีจำนวนห้องเรียน 42 ห้องขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน

2.3 หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการครูสายบริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ปี พ.ศ. 2535

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ดังนี้

หลักเกณฑ์

1) การแต่งตั้ง หมายถึง การจัดตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในหน้าที่การงานที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล อันได้แก่การย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใหม่ หรือการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

2) ตำแหน่งข้าราชการครูในสถานศึกษาสายงานบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาได้แก่ตำแหน่งดังนี้

- (1) ผู้ช่วยครูใหญ่
- (2) ครูใหญ่
- (3) ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
- (4) อาจารย์ใหญ่
- (5) ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
- (6) ผู้อำนวยการโรงเรียน

คุณสมบัติของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา

- 1) เป็นข้าราชการสังกัดกรมสามัญศึกษา
- 2) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในตำแหน่งที่จะแต่งตั้งตามที่ ก.ค. กำหนด

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมีดังนี้

- 1) ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนในสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) เป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้

- (1) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
- (2) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- (3) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6
- (4) ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาก่อนแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
- (5) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่

3) ได้ผ่านการอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.

กำหนด

วิธีการ

- 1) การสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

(1) ในระดับจังหวัด กรมสามัญศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ประธานกลุ่มโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดอีก 3 คน และจังหวัดใดที่มีโรงเรียนในสังกัดกองการศึกษาพิเศษ ให้มีผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษร่วมเป็นกรรมการด้วย 1 คน

(2) ในส่วนกลาง กรมสามัญศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร ประธานกลุ่มโรงเรียนกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานครทุกกลุ่ม และผู้แทนผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกองการศึกษาพิเศษ จำนวน 1 คน

2) ให้ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดและผู้อำนวยการสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร จัดทำข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบัน โดยสำรวจว่ามีตำแหน่งว่างที่โรงเรียนใดบ้าง ตำแหน่งอะไร ระดับใด และแจ้งให้โรงเรียนเสนอบุคคลที่เหมาะสมและมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามที่แต่งตั้งไปยังคณะกรรมการ

3) ให้คณะกรรมการสรรหาบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งจาก

(1) ข้าราชการครูซึ่งอยู่ในจังหวัดนั้น และข้าราชการครูสังกัดส่วนกลาง

(2) ข้าราชการอื่นซึ่งสังกัดกรมสามัญศึกษา เช่น ข้าราชการสังกัดกองการต่าง ๆ กรมสามัญศึกษาหรือศึกษานิเทศก์

4) เมื่อคณะกรรมการพิจารณาแล้วให้เสนอผลการพิจารณา 2 ทางคือ

(1) ให้กรมสามัญศึกษา 1 ชุด

(2) จัดส่งให้ผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษาประจำเขตการศึกษา ที่รับผิดชอบแล้วแต่กรณี จำนวน 1 ชุด และเมื่อพิจารณาแล้วให้นำเสนอกรมสามัญศึกษา 1 ชุด

5) ให้กองต่าง ๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเท่ากองในสังกัดกรมสามัญศึกษา มีส่วนสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูสายบริหารในสถานศึกษาตามที่เห็นสมควร และเสนอกรมสามัญศึกษาพิจารณา

6) ให้กองการมัธยมศึกษาและกองการศึกษาพิเศษนำผลการพิจารณาเสนอ กรมสามัญศึกษาต่อไป

2.4 แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

1) ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ดังนี้

พนัส หัสนาคินทร์ (2513) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ว่า คือ "ผู้ที่ใช้อำนาจดำเนินงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์"

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารโรงเรียนไว้ว่า หมายถึง "บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่างๆ ในโรงเรียน บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"

ธงชัย สันติวงษ์ (2526) ให้ความหมายไว้ว่า "ผู้บริหารหมายถึง บุคคลในองค์การที่เป็นทางการ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้บังคับบัญชา 1 คน

ภิญญ์ สาธร (2526) ให้ความหมายของผู้บริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ผู้บริหารการศึกษา คือ ผู้จัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานต่าง ๆ ทุกชนิดในระบบการศึกษา ผู้บริหารการศึกษามีอำนาจหน้าที่ในระดับสถานศึกษา ในระดับท้องถิ่นหรือชุมชน หรืออำเภอ หรือเทศบาล หรือจังหวัด เรื่อยไปจนถึงระดับต่างๆ ในส่วนกลาง

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียน คือ ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรือดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้ ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน

2) ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งลักษณะของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งที่ช่วยำให้งานบรรลุผลตามความมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่นั้น ยังไม่มีการศึกษาโดยเฉพาะ แต่ได้มีการศึกษาการได้ทำการวิจัยและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะผู้บริหารไว้ดังนี้

พนัส หัสนาคินทร์ (2524) แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ คือ

1) คุณสมบัติส่วนตัว มีดังนี้

- (1) มีสุขภาพดี
- (2) ความเฉลียวฉลาด
- (3) มีความมั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่
- (4) มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
- (5) มีความสามารถในการแสดงออกด้านความคิด

2) คุณสมบัติด้านวิชาชีพ มีดังนี้

(1) ความรู้ทางวิชาการ

ก. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป ผู้บริหารต้องมีความรู้ในหลักเบื้องต้นของวิชาที่จัดสอนในโรงเรียน เพื่อการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้กระทำได้อย่างไม่ผิดพลาด

ข. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้คำปรึกษา เช่น หลักการบริหารงานโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

(2) ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้หมายถึงระดับการศึกษาที่ผู้บริหารจะพึงได้รับ และความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร ในด้านประสบการณ์นั้นมีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรู้มากกว่าที่ไม่เคยผ่านงานนั้นมาก่อน ประสบการณ์ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ความเป็นจริงดีขึ้น ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์การสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบปี และควรจะได้ผ่านการอบรมวิชาการบริหารก่อนที่จะสมัครเป็นผู้บริหาร

ประถม แสงสว่าง (2524) สรุปถึงลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์จากงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาไว้ 7 ลักษณะคือ

- 1) บุคลิกภาพ
- 2) มนุษยสัมพันธ์
- 3) คุณธรรม ความประพฤติ และความรับผิดชอบ
- 4) ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
- 5) ความรู้ทางวิชาการ
- 6) งานธุรการ
- 7) การดำเนินงานและการปกครองบังคับบัญชา

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาลักษณะของนักบริหารการศึกษาตามแนวคิดของ พันธุ์ หันนา คินทร์ (2524) และลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ของ ประถม แสงสว่าง (2524) เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และความประพฤติ

ลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

ลักษณะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลมีรายละเอียดดังนี้

1) บุคลิกภาพ

อาภา ภมรบุตร (2516) ให้ความเห็นบุคลิกภาพที่ดีประกอบด้วย

(1) รูปลักษณะร่างกาย เป็นผู้มีร่างกายสมบูรณ์ สง่าผ่าเผย ไม่เป็นโรคที่น่ารังเกียจ หรือมีรูปร่างพอกกลพิการ

(2) การแต่งกายที่ดีเหมาะสมเรียบร้อย เป็นการส่งเสริมบุคลิกภาพที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการปกครอง

(3) กิริยา ท่าทาง และวาจา มีความสำคัญมากในการแสดงออกต่อสังคมหรือที่ชุมชนซึ่งจะต้องให้เหมาะสมกับโอกาสและเวลา

วิญญู อังคนารักษ์ (2522) ได้กล่าวถึงลักษณะพื้นฐานและลักษณะพิเศษของหัวหน้างานไว้ดังนี้

คุณลักษณะพื้นฐานซึ่งเป็นลักษณะทั่วไปที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้างาน คือ

(1) ความเฉลียวฉลาดถึงระดับหนึ่ง (A given level of intelligence)

(2) ความแข็งแรงของร่างกาย (Physical vigor)

(3) ความเข้มแข็งทางศีลธรรม (Moral uprightness)

ลักษณะพิเศษ นอกจากลักษณะพื้นฐานดังกล่าวแล้ว หัวหน้างานที่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปจะต้องมีลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้นด้วย คือ

(1) ความสนใจอย่างแท้จริงและความรักบุคคลอื่น (An innate interest in and affection for people)

(2) กำลังหรืออำนาจแห่งบุคลิกภาพ หรือเป็นบุคคลที่มีบุคลิกลักษณะเข้มแข็ง (Strength or power of personality)

(3) มีจิตใจแบบนักวิทยาศาสตร์หรือเป็นคนรู้จักคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือใช้เหตุใช้ผล ยอมรับความจริงและรู้จักคิดและวิจัย (A scientific trend of mind)

จรรยา มานิตกุล และคณะ (2524) ได้กล่าวถึงหลักการครองตนของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ซึ่งถือเป็นลักษณะเฉพาะตัว ไว้ดังนี้

การครองตนของผู้บริหารหรือหัวหน้างานอาจยึดหลัก 9H ดังนี้

- (1) Hand คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีฝีมือและมีมือที่สะอาดอีกด้วย
- (2) Head คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีมันสมองดีและมีไหวพริบตลอดจนสติปัญญา
- (3) Health คือ ผู้บริหารต้องเพื่องานหนักต้องมีสุขภาพพลานามัยที่แข็งแรง
- (4) Heart คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีน้ำใจเป็นคนใจดี ใจหนักแน่น ใจสะอาดมีเมตตา

และเป็นธรรม

- (5) Honesty คือ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
- (6) Honor คือ ผู้บริหารต้องเป็นคนที่มีเกียรติเชื่อถือได้
- (7) Humanity คือ ผู้บริหารต้องมีมนุษยธรรมและมีความรักในเพื่อนมนุษย์
- (8) Humility คือ ผู้บริหารต้องมีความถ่อมตัวและมีความอ่อนน้อมแนบเนียนกับเพื่อนมนุษย์
- (9) Humor คือ ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน

ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2527) ให้ความเห็นว่า โดยทั่วไปบุคลิกภาพจะหมายถึง ลักษณะประจำตัวของมนุษย์ ซึ่งแบ่งได้เป็นลักษณะทางกายและทางจิตใจ เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะการพูด

สุชา จันทรเฒ (2531) ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึงลักษณะต่างๆ ที่ร่วมกัน และแสดงลักษณะที่เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ฯลฯ กล่าวโดยสรุป บุคลิกภาพหมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในด้านรูปร่างลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยามารยาท และลักษณะการพูด

ฉันทน์ เรืองงาม (2535) ได้ผลการวิเคราะห์เนื้อหาทำให้ทราบว่าคัมภีร์ราชบัณฑิต ให้ความสำคัญกับเรื่องของผู้นำมากที่สุด คุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพตามคัมภีร์ราชบัณฑิตคือ

มีบุคลิกภาพดี คือกระตือรือร้นทั้งในการทำงานและเรื่องส่วนตัว สง่าฉลาด กล้าหาญ มีความคิดรอบคอบ ไม่หลงลืม เที่ยงธรรม รู้กาลเทศะ มีความอดทนหนักแน่นคิดก่อนทำ พูดจา น่ารัก ไม่ินทาใคร พูดแล้วไม่คืนคำ มีความเสมอต้นเสมอปลาย รัก และเผื่อแผ่ต่อพวกพ้อง รู้จักผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เบียดเบียนใคร มีการแต่งกายสมฐานะ และสะอาด และต้องเป็นผู้ชายที่เลี้ยวขวา ซึ่งต้องมีฐานะดีทางสังคม คือไม่เดือนร้อน เรื่องทรัพย์สินและมีตระกูลสูง มีนิสัยสุภาพอ่อนโยน ไม่อ่อนแอ ไม่แข็งกระด้าง ไม่เจ้าชู้ ไม่เล่นการพนัน ไม่ดื่มเหล้าและไม่เป็นนักเลง มีสุขภาพดี รู้จักรักษาอนามัย รู้จักประมาณในการบริโภค

มีมนุษยสัมพันธ์ดี คือ พิจารณาแยกแยะประเภทคนได้ รู้จักการพูดและการปฏิบัติติดต่อกับคนประเภทต่าง ๆ พูดกับผู้น้อยก่อนด้วยดี รับฟังคำเตือนและความคิดเห็นจากผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ ด้วยดี วางตัวเป็นที่รักของประชาชนโดยอาศัยความเที่ยงธรรม การปกครองท้องถิ่น การเป็นผู้ให้ รู้จักประมาณในการแสวงหาผลประโยชน์ และปฏิบัติตามทศนิรราชธรรม 10 ประการ คือ ให้อาหาร มีศีล บริจาค ซื่อตรง อ่อนโยน เฝือกเพาบาย ไม่โกรธ ไม่เบียดเบียน มีขันติ ไม่ร้ายกาจ

2) ภาวะผู้นำ

ภิญโญ สาธร (2526) มีแนวความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทยหรือผู้นำที่ดีแบบไทยๆ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- (1) ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเสียสละ และให้รางวัล
- (2) มีพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่และเวลาอันเหมาะสม
- (3) หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
- (4) ความยุติธรรมและความเสมอภาคแก่ทุกคน
- (5) ซื่อสัตย์และสุจริต
- (6) ตรงต่อเวลา
- (7) ขยันและใช้เวลาให้แก่งาน
- (8) กล้ารับผิดชอบ
- (9) ความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด
- (10) อ่อนหวานนอบน้อมสุภาพ
- (11) เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขผู้น้อยอยู่เสมอ
- (12) รู้จักเลือกใช้คน
- (13) อดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
- (14) ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
- (15) ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยล่าช้าหรือผิดพลาด
- (16) หนักนอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ
- (17) ให้อำนาจมอบปะโดยง่าย
- (18) ง่ายขยอขง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
- (19) ชมนคนเป็นและขยันหม

- (20) ไม่ดูต่ำหรือกลัวคำพร่ำสาทใดๆ ต่อผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
- (21) รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบังคับ
- (22) ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ
- (23) ไม่โอเลเปลี่ยนใจง่าย
- (24) สิ่งการเป็นถูกจ้งหะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
- (25) เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
- (26) รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อบังคับ และกฎหมายโดยเคร่งครัดทุกโอกาส
- (27) ละเว้นการประพฤตชั่วซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรม
- (28) มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน
- (29) รู้จักถนอมน้ำใจคน
- (30) รู้จักสร้าง และระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

อรุณ รัชธรรม (2527) ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดีเอาไว้ คือ

(1) ความรู้ (Knowledge) คือ จะต้องเป็นผู้รอบรู้ ยิ่งรอบรู้มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็ยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

(2) ความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดงข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งใดให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีและในการที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ

(3) ความกล้าหาญ (Courage) คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้

(4) ความเด็ดขาด (Decisiveness) คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจและตกลงใจได้ทันทีเมื่อตกลงสั่งการใดๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด ลั่น และชัดเจน

(5) ความแนบเนียน (Tact) คือ ความสามารถที่จะติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่นด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ทำให้ผู้ที่เรติดต่อนั้นเกิดความกระด้าง กระเถืองหรือไม่พอใจแก่ตนได้

(6) ความยุติธรรม (Justice) คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรมและศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ความยุติธรรมที่กล่าวถึงคือความเที่ยงธรรมนั่นเอง

(7) ท่าทาง (Bearing) คือ การแสดงออกซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม

(8) ความอดทน (Endurance) คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สมเหตุสมผลให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้

(9) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่ต้องปฏิบัติอยู่เสมอ

(10) ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ เป็นการข่มหรือบังคับความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเองเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมาไม่ทำลายผู้อื่น

(11) ความตื่นตัว (Alertness) คือ ความระมัดระวัง ความสุ่มรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่เผลอขาดความระมัดระวังที่ทันควัน และมีความว่องไวปราดเปรียวอยู่เสมอหรือไม่เป็น คนใจลอยหรือหลับใน

(12) คุณนิมิต (Judgement) คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือ เหตุต่างๆ อย่างถูกต้อง โดยชั่งน้ำหนักเหตุผลนั้นๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจ อันเฉียบแหลมได้

(13) ความสงบเสงี่ยม (Humility) คือ ความไม่หยิ่งยโสไม่จองหงอน ไม่มีความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล

(14) ความเห็นอกเห็นใจ (Humanity) ซึ่งประกอบไปด้วยความเมตตาปราณี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น และในลักษณะไม่เสียประโยชน์ของส่วนรวม

(15) ความจงรักภักดี (Loyalty) คือ สภาหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ สื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีความจงรักภักดี ต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม

(16) การสังคม (Socialability) คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หรือปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน

(17) การบังคับตนเอง (Self-control) คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่ง รับมาจากประสาททั้งห้า เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2529) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ "การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรือ อำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและ หน่วยงาน โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้"

กิติ ดยัคคานนท์ (2529) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ "ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายให้ร่วมมือกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางเอาไว้

ดังนั้นภาวะผู้นำ หมายถึง " ความสามารถของบุคคลในการสร้างความเชื่อถือหรือใ้มน้ำวให้ผู้อื่นร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้ "

3) มนุษยสัมพันธ์ นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2513) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์ คือ " ความสามาถที่บุคคลจะถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดไปยังผู้อื่น และขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเข้าใจความคิดและความรู้สึกจากผู้อื่นได้ด้วย ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในกิจการทั้งสองฝ่ายที่มีความสนใจร่วมกัน

อรุณ รักรธรรม (2527) กล่าวไว้ว่า "มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารเป็นของคู่กันเพราะการบริหารงานเป็นส่วนหนึ่งที่มนุษย์จะต้องทำ และมนุษยสัมพันธ์ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องประกอบในการบริหาร"

ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำควรกระทำ คือสนองตอบต่อความต้องการของผู้บังคับบัญชา เช่น ให้ความเอาใจใส่ในความทุกข์สุข ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ฯลฯ ก็จะเป็นการเอาชนะจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปด้วยดี ซึ่งจะจูงใจให้ร่วมมือกันในการทำงาน ในที่สุดก็จะได้ทั้งผลงานและน้ำใจคน

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์ (2529) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมของผู้นำที่ควรจะนำมาใช้ใน เรื่องมนุษยสัมพันธ์ คือ

- (1) เป็นผู้มีบทบาทริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานอย่างมีระบบและขั้น
- (2) บทบาทในการเป็นนักปรับปรุงและปฏิรูป
- (3) พร้อมที่จะให้การยอมรับนับถือผู้อื่น
- (4) พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในการแก้ปัญหา
- (5) มีความสามารถในการพูด
- (6) เป็นผู้ประสานที่ดี มีความพร้อมที่จะประสานงาน
- (7) เป็นผู้ออกสังคมดี
- (8) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) มีความสามารถทางวิชาการ รู้กว้าง
- (2) มีความสามารถทางจิตวิทยา เข้าใจพฤติกรรมของคน รู้ถึงความต้องการของคน รู้ถึงความแตกต่างของคน
- (3) มีบุคลิกภาพดี แต่งกายดี พูด ฟัง เขียนดี สง่า คล่องแคล่ว ยิ้มแย้ม น่านับถือ
- (4) ความสามารถในการรักษาอารมณ์ รู้จักระงับอารมณ์ มีอารมณ์ขัน
- (5) มองโลกมองคนในแง่ดีไม่อาฆาต มองสถานการณ์อย่างเป็นกลางเข้มแข็งด้วยความจริงใจ รู้จักให้อภัย จริงใจต่อผู้อื่น และนับถือผู้อื่น
- (6) เสียสละไม่เห็นแก่ตัว
- (7) มีความคิดสร้างสรรค์
- (8) ยอมรับในเสรีภาพของผู้อื่น
- (9) รู้จักวางตนและปรับตัวตามบทบาทสถานการณ์ต่างๆ
- (10) แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ตามโอกาสไม่เป็นคนโอ้อวดไม่นินทา และรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว

4) ความประพฤติ

ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 หมายถึง การปฏิบัติตน ซึ่งการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เหมาะสมจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมศรัทธาให้กับตัวผู้บริหาร อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของงาน ซึ่งประภม แสงสว่าง (2525) กล่าวไว้ว่า ปัญหาสำคัญในการเป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ อันอาจตามกฎหมาย วินัย และระเบียบแบบแผน ไม่เพียงพอที่จะทำให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างดีที่สุดเสมอไป มีปัจจัยอื่นๆ อีกมาก เช่น ความยากลำบากของงานความเกียจคร้าน หรือขาดสิ่งจูงใจ สิ่งหนึ่งที่จะเป็นการช่วยแก้ปัญหา คือ การประพฤติตัวของผู้บริหารหรือการกระทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นศรัทธาโดยการวางตัวให้เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป ความประพฤติ หมายถึง การประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน การปฏิบัติตนในการทำงาน และการวางตนในสังคม

ชุด อยู่สวัสดิ์ (2520) ได้กล่าวถึงวิธีปฏิบัติตนเพื่อก่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนที่ดี
ชอบ ดังนี้

(1) ทาตนาให้มีเสน่ห์ คือ มีวาจา กริยา และมารยาทสภาพ นุ่มนวล ก่อนโยน มีจิตเมตตา และแผ่เมตตา

(2) ทาตนาให้เป็นที่ยิ่งใหญ่ ในด้านความคิด การกระทำและการใช้ปัญญาในการตัดสินใจ เป็นการกระทำด้วยตนเองในขณะที่ผู้อื่นเป็น "กองเชียร์" ให้กำลังใจเท่านั้น

(3) ทาตนาเป็นคนดี คือ มีความขยันหมั่นเพียร มีความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ถือสัจจะและทำให้สมาชิกให้สงบเยือกเย็นด้วยการสร้างสมสมาธิที่ละน้อย

(4) ธรรมนำเจริญ แบ่งออกเป็น

ก. ธรรมให้คนเจริญ ได้แก่ " โพชฌงค์ 7 " ได้แก่ มีความเพียร สติ สมาธิ ปัญญา ความสงบ ความปิติ และอุเบกขา

ข. ธรรมให้สังคมเจริญ ได้แก่ " มรรค 8 " คือดำเนินชีวิตด้วยความเพียร มีสติ ปัญญา คิดตั้งใจในทางเจริญ การพูดในทางที่ดีและประกอบอาชีพสุจริต

ลักษณะด้านวิชาชีพ

ในการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลดีนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งค่อนข้างเป็น "พรสวรรค์" ของผู้นั้นแล้ว ยังต้องอาศัยลักษณะอื่นๆ ที่เกิดจากการศึกษาอบรมและประสบการณ์อีกด้วย จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับลักษณะด้านวิชาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้

1) ความรู้ทางด้านการวิชาการ

เนื่องจากผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ควบคุมดูแล ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านวิชาการ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ทางด้านการวิชาการ ซึ่ง รองรัตน์ อิศรภักดี (2514) กล่าวว่า " ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คือมีความรู้ทางวิชาการ ศึกษาและวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ทั้งด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ " และยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้กล่าวถึง ความรู้ทางวิชาการของผู้บริหารไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้รับผิดชอบสถาบันวิชาการ ควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1) ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General education) คือการรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการต่างๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และการแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

2) ความรู้ทางวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานตามหลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การแนะแนว การจัดหลักสูตร และวิธีการวิจัยทางการศึกษา

3) ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง พื้นฐานทางด้านการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่

4) การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคโนโลยีในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

คณะข้าราชการครู (2532) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในด้านความรู้ความสามารถ ไว้ดังนี้

- 1) ความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ
 - 2) ความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
 - 3) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
 - 4) มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด
 - (5) มีความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- กล่าวโดยสรุป ความรู้ทางวิชาการ หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้ช่วยผู้บริหาร ได้แก่ความรู้ ทางด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ความรู้ทางการบริหารงานในแต่ละฝ่ายที่ได้รับมอบหมายและการติดตามตรวจสอบ ควบคุมดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งมและเป็นผลเมืองดีของชาติ

2) ประสบการณ์

ประสบการณ์จะเป็นสิ่งกำหนดให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี มนุษย์จะเชื่อในสิ่งที่ค้นพบหรือการประสบพบเห็นด้วยตนเองมากกว่าการบอกเล่าให้ฟัง และการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรง ในการบริหารงานผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าย่อมบริหารงานได้ดีกว่า

สมบุญ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เช่น ผู้ที่จะเป็นครู

ใหญ่ในประเทศไทยนั้น กำหนดว่า จะต้องมีส่วนร่วมในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 รอบปี และจะต้องผ่านการอบรมวิชาการบริหารสำหรับผู้ที่จะเป็นครูใหญ่อีกด้วย

ประภม แสงสว่าง (2525) กล่าวว่า " ประโยชน์อันแท้จริงที่ได้จากประสบการณ์เดิมนั้นมีคุณค่าเพิ่มขึ้นเสมอ ผู้บริหารอาจจะคิดทดสอบเปรียบเทียบว่า สิ่งที่เคยทำไปนั้นดีหรือไม่ ได้ รับการยกย่องชมเชยเพียงใด เพราะฉะนั้นประโยชน์ ที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนี้อาจจะเกิด มีขึ้นได้ ผู้บริหารงานจะแสดงให้เห็นสติปัญญาอันเฉลียวฉลาด ตามจำนวนปีที่เขาได้รับประสบการณ์ มาโดยนำเอาประสบการณ์มาช่วยในการแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้"

3) ความสามารถในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) กล่าวว่า การที่จะช่วยให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารมีทักษะ ตามความคิดของ Robert Katz ประกอบด้วย

1) ทักษะในคตินิยม (Conceptual Skill) ผู้บริหารควรมีทักษะในด้านนี้มากที่สุด โดยสามารถเข้าใจหน่วยงานของตนได้ทุกลักษณะ และเห็นความสัมพันธ์ของหน่วยงานของตนที่มี ต่อหน่วยงานหรือองค์การอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจว่างานแต่ละหน้าที่ในโรงเรียนจะขึ้นอยู่กับ ชึ่งกันและกัน และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงงานหน้าที่หรือหน่วยงานย่อย ๆ ส่วนใดส่วนหนึ่งของ โรงเรียนก็จะกระทบกระเทือนส่วนอื่นด้วย ฉะนั้นผู้บริหารหรือครูใหญ่จะต้องมีความรู้กว้างขวาง ในด้านสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ การเมือง มนุษยวิทยา จิตวิทยา สังคม ผู้บริหารจะได้ความรู้และทักษะด้านนี้มาก จำเป็นจะต้องศึกษาวิชาสามัญมากขึ้นเพื่อที่จะได้ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) ในการบริหารงานโรงเรียนไม่ว่าจะ เป็นการบริหารงานด้านไหน รวมทั้งการจัดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีทักษะในด้านการมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารจะต้องทำงานสัมพันธ์กับคนหลาย ประเภทซึ่งมีความแตกต่างทางด้านขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ทัศนคติ ค่านิยมบุคคลประเภทต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ศึกษานิเทศก์ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูน้อย พนักงานเจ้าหน้าที่ คนงานการโรง นักเรียน และผู้ปกครอง จึงต้องจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมและ พยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภท

3) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางด้านนี้หมายถึง การที่ ผู้บริหารสามารถทำงานด้านที่เกี่ยวกับกิจกรรมเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และ เทคนิค อาศัยความรู้ การวิเคราะห์ และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เรียนได้

ด้วยการปฏิบัติระหว่างฝึกหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารทักษะนี้ถึงแม้ว่าจำเป็นน้อยสำหรับผู้บริหาร เพราะไม่ต้องทำหรือปฏิบัติเองแต่เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องรู้และเข้าใจเพื่อตรวจสอบงาน

พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประชุมรมจิตติ, 2536) ได้เสนอว่า การจะทำงานให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยดีนั้น นักบริหารต้องมีลักษณะ 3 ประการ

1) จักขุมา หมายถึง มีสายตาที่ยาวไกล เป็นคนมีปัญญา มองการณ์ไกล สามารถกำหนด เป้าหมายและวางแผนงาน ทั้งฉลาดในการใช้คน กล่าวโดยสรุปนักบริหารต้องมีความรู้ 3 ประการ คือ รู้ตน รู้คน รู้งาน ลักษณะของนักบริหารข้อนี้ตรงกับคำว่า Conceptual Skill ทักษะด้านความคิด

2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีเพราะมีความชำนาญเฉพาะด้าน นักบริหารระดับล่างควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่ง เช่น เป็นหัวหน้าฝ่ายข่าวต่างประเทศจะต้องมีความรู้ทางด้านภาษาใดภาษาหนึ่ง ลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill ทักษะด้านเทคนิค

3) นิสสยุปันโน หมายถึง อาศัยคนอื่นได้เพราะมีมนุษยสัมพันธ์ดี จึงมีคนยินดีทำงานให้ด้วยความเต็มใจ นักบริหารต้องผูกใจคนไว้ให้ได้ ลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก "นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นที่สูงไม่ได้" ข้อนี้ตรงกับคำว่า Human Relation Skill ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534) ได้กล่าวถึงลักษณะทางด้านการสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์ประกอบดังนี้

ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่องานที่การงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบผลสำเร็จในงานที่การงานมาก่อน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

- 1) ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับชุมชนได้
 - 2) ควรเป็นผู้มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
 - 3) ควรเป็นผู้มีความคุณธรรมประจำใจ
 - 4) ควรเป็นผู้ตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
 - 5) ควรเป็นผู้มีความรู้ดี
 - 6) ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
 - 7) ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต
 - 8) ควรเป็นผู้มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
 - 9) ควรเป็นผู้สุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
 - 10) ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- แบบสอบถาม อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวน 54 ชื่อ อาจารย์ให้ความสำคัญ

ใน 10 อันดับแรก คือ

- 1) ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 2) ควรเป็นผู้ที่มีจิตใจประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์
- 4) ควรเป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า

ประโยชน์ส่วนตน

- 5) ควรเป็นผู้ที่มีความประพฤติวางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
- 6) ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้อภัย ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 7) ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
- 8) ควรเป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนหัน ไม่เชื่อคนง่าย
- 9) ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
- 10) ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ทวิศักดิ์ จันทสาร (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ การประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุด ดังนี้

1) ด้านความรู้

(1) มีความรู้ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากวิชาอาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา ฯลฯ

(2) สนใจใฝ่หาความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ อยู่เสมอ และควรได้ดูงานการศึกษา เปรียบเทียบทั้งในและนอกประเทศ

(3) มีความรอบรู้ในด้านกฎหมาย

(4) มีความรู้ในหลักสูตรประถมศึกษา

(5) ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน

(6) รู้หลักธรรมทางศาสนา

(7) มีประสบการณ์ด้านบริหาร หรือผ่านการอบรมด้านนี้มาแล้ว

(8) มีวุฒิปรินญาตรีเป็นอย่างน้อย

(9) สนใจหรือพูดภาษาต่างประเทศได้

(10) รู้ภาษาท้องถิ่น

2) ด้านทักษะ

(1) ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

(2) แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เด็ดขาด และฉับไว

(3) ติดตามการทำงานอยู่เสมอ เช่นการตรวจเยี่ยมโรงเรียน

(4) สามารถแนะแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่น

(5) มีการประชาสัมพันธ์ดี

(6) มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยเหมาะสมอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก

(7) มีศิลปะในการพูด

(8) สามารถทำการนิเทศก์การศึกษาได้

3) ด้านลักษณะนิสัย

(1) ยึดมั่นในคุณธรรมและหลักธรรมในการปฏิบัติงาน

(2) เป็นที่พึ่งและมีความเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา

(3) มีความรับผิดชอบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

(4) รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

(5) ไม่เจ้าชู้

- (6) ไม่เล่นการพนันและดื่มสุรา
- (7) มีฐานะทางการเงินมั่นคง
- (8) ไม่เยอหยิ่ง โอ้อวด
- (9) ประหยัด
- (10) มีความประณีตประณีต

ไพบุลย์ ทองใบ (2531) ได้ศึกษาลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครูอาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า

ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และศึกษานิเทศก์ คาดหวังเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ ในลักษณะเฉพาะตัว โดยส่วนรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยรวมแล้ว มีจำนวน 3 ข้อ อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง คือ 1. ซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรมในการปฏิบัติงาน 2. ใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ 3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง ส่วนความคาดหวังที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจมีข้อเดียวคือ มีวิสัยทัศน์สูงเมื่อเทียบกับครูอาจารย์ในฝ่าย

สำหรับลักษณะด้านวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างแสดงความคาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีข้อที่มีค่าเฉลี่ยรวมสูงสุด จำนวน 3 ข้อ คือ 1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี 2. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตรมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง 3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอนและการจัดครูเข้าสอน ส่วนความคาดหวังที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจมีข้อเดียว คือ มีคุณปณิธานทางการศึกษาขึ้นไป

การเปรียบเทียบความคาดหวังของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์แต่ละลักษณะคือ ลักษณะเฉพาะตัวและลักษณะด้านวิชาชีพ ปรากฏว่า ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังแตกต่างกันกับครู อาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนผู้บริหารกับศึกษานิเทศก์ มีความคาดหวังไม่แตกต่างกัน

มุนีสิน สมอุมจารย์ (2532) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถภาพด้านความรู้ ปัญหาความต้องการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ ปัญหาในการปฏิบัติงาน 3 อันดับแรกได้ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชน

ในห้องเรียน การจัดดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักเรียน ครู-อาจารย์และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ในโรงเรียน และการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษามาใช้และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาในโรงเรียน ความต้องการ 3 อันดับแรกได้แก่ การฝึกอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความร่วมมือ ร่วมใจจากคณะกรรมการในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ลักษณะที่พึงประสงค์ 5 อันดับแรก ได้แก่ เป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับครู เป็นผู้มีความรับผิดชอบที่มั่นคง และไม่หวั่นไหวง่าย เป็นผู้ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจและเปิดเผย เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และเป็นผู้ที่มีความสนใจศึกษาหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมให้ทันสมัย และนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเห็นว่า ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหาร มีความจำเป็นต่อการบริหารงานในโรงเรียนมากที่สุด และเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ยังไม่เหมาะสม

ฉัตรพงศ์ ไพบรต์ (2535) ได้ศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ พบว่า โดยเฉลี่ยแล้วความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้านคุณลักษณะส่วนตัวและด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะด้านคุณลักษณะส่วนตัวมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะด้านวิชาชีพไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

พลเกียรติ สันะนิธิกุล (2537) ได้ศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ในภาคใต้ พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยฝ่ายบริการด้านลักษณะส่วนตัวและคุณสมบัติทางวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาชีพไม่แตกต่างกัน

ชัชวาลย์ สภาพรจนา (2538) ได้ศึกษาถึงลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายปกครอง โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า