

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัวของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- 1.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- 1.3 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 1.4 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
- 1.5 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ
- 1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยฝ่ายธุรการ
- 1.7 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยฝ่ายปกครอง
- 1.8 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยฝ่ายบริการ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 คุณลักษณะด้านส่วนตัวของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

นักการศึกษาได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนไว้แตกต่างกัน แต่ที่สำคัญคือ คุณลักษณะที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้และความสามารถด้านวิชาการดีประกอบด้วยความรู้และวิชาการ ดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์. 2529 : 64-67)

1. ความรู้ ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ ดังนี้

1.1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงาน เป็นต้น

1.2 ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยาโดยการอ่าน หรือการร่วมอภิปรายสนทนา

1.3 ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอ บุคลิกภาพท่าทางที่แสดงออกออกคุณธรรม สภาพเศรษฐกิจ และกลุ่มที่เข้าร่วมกัน

2. วิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เพราะผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการภายในโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียน ซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการจึงควรมีคุณสมบัติทาง วิชาการ (Professional qualities) ดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ด้านวิชาการทั่วไป (General education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุมและแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional education) คือ มีความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษ เช่น ปรัชญาการศึกษา หลักการมัธยมศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารงานในโรงเรียน การแนะนำหลักสูตร หลักวิธีวิจัย การศึกษากฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and level of knowledge) บุคคลทุกคนนั้นเมื่อนำประสบการณ์มาประกอบในการทำงานก็จะสามารถทำงานได้ดี ประสบการณ์เป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอ สมควร ประสบการณ์จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีทักษะมากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการและหลักวิชาจะทำให้การงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

2.3 การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (Inservice education) ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงาน

เปลี่ยนแปลงและกำหนดอายุอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ได้แก่ การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับ วิชาการและวิชาชีพ การสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้ บริหารและเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรง เรียนอื่น ๆ และการเขียนบทความ

วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา ธีรกุล (2523 : 79-80) มีความเห็นเพิ่มจากที่ กล่าว คือ นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้และประสบการณ์แล้วควรจะต้องมีทักษะและความ สามารถทางด้านภาษาและมีความจำที่ดีด้วย และผู้บริหารที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพจะต้องมีความรู้พื้นฐาน ดังต่อไปนี้คือ

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารงานก่อน (Background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ มองเห็น ปัญหาและงานที่ต้องดำเนินการได้อย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานทั้งด้านความรู้และ ประสบการณ์ ทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ตลอดจนสามารถนำความรู้นั้น ๆ มาใช้ในการ ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. มีความรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมี ความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องเป็น ผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3. มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) เนื่องจากผู้ บริหารต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน และทำรายงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4. มีความจำดี (Memory ability) คือ สามารถจำสิ่งต่าง ๆรวมทั้งชื่อผู้ร่วมงาน และลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา เลื่อมใส และภาคภูมิใจในงานที่ทำ มากขึ้น

ส่วนลำค้ำญอีกประการหนึ่ง คือ วุฒิทางการศึกษา เพราะเป็นเครื่องแสดงถึงความรู้ ความสามารถของคนนั้น ๆ และสังคมโดยทั่วไปมักจะให้การยอมรับแก่ผู้ที่มีระดับการศึกษา หรือวุฒิการศึกษาสูง

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านความรู้และวิชาการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ควรจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ ระดับความรู้หรือวุฒิทางการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ คือ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพ รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสภาวะสังคมและประสบการณ์ในการทำงาน

กมล ธิโสภา (2535 : 147-149) กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ดีนั้นต้องมีวุฒิภาวะ (Maturity) คือ ผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรมและภูมิฐาน มิได้หมายความว่าเฉพาะผู้ที่มีวุฒิเพียงอย่างเดียว ผู้ที่มีวุฒิน้อยอยู่แต่เป็นผู้ที่มีภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐานก็ถือได้ว่าผู้นั้นมีวุฒิภาวะในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีวุฒิสูง แต่ขาดภูมิรู้ ภูมิธรรม ก็จะเรียกว่าเป็นผู้มีวุฒิภาวะไม่ได้ อธิบายโดยสังเขปดังนี้

1. ภูมิรู้ ผู้ที่มีภูมิรู้ คือ ผู้ที่

1.1 เป็นนักปราชญ์ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ดี รอบรู้ ค้นคว้าความรู้อยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1.2 โลกทรรศน์กว้าง หมายถึง ผู้ที่มีความรู้รอบตัว มีข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ มาก อ่านข่าว ฟังข่าว ดูข่าวต่าง ๆ เป็นประจำ

1.3 เป็นนักวิเคราะห์ ผู้ที่มีข้อมูลมาก มีข่าวสารต่าง ๆ มากจะเป็นผู้ที่วิเคราะห์เหตุการณ์ได้ดี ชัดเจน เป็นนักวางแผนและคาดการณ์ล่วงหน้าได้ดีเป็นพิเศษ

1.4 ศึกษาอยู่ตลอดเวลา กล่าวกันว่าไม่มีใครแก่เกินที่จะไปเรียน ทุกคนมีโอกาสที่ได้ศึกษาเล่าเรียนตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การศึกษาด้วยตนเอง ปัจจุบันนี้มีแหล่งความรู้มากมาย เช่น ห้องสมุด วิทยุ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ หนังสือพิมพ์ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่นๆ ล้วนแต่เป็นแหล่งความรู้หรือสื่อที่เราจะศึกษาได้ทั้งนั้น

2. ภูมิธรรม คนที่มีภูมิธรรมนั้น จะประกอบด้วยธรรมะดังต่อไปนี้

2.1 พรหมวิหาร 4 ได้แก่

2.1.1 เมตตา (การทำให้คนอื่นเป็นสุข)

2.1.2 กรุณา (การทำให้คนอื่นพ้นทุกข์)

2.1.3 มุทิตา (การแสดงความยินดี)

2.1.4 อุเบกขา (การวางเฉย)

2.2 สังคหวัตถุ 4

2.2.1 ทาน (การให้หรือการแบ่งปัน)

2.2.2 ปิยวาจา (การมีมธุรสวาจา)

2.2.3 อุตถจริยา (ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นคำนึงถึงส่วนรวม)

2.2.4 สมานัตตา (การที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย)

2.3 อธิติบาท 4

2.3.1 ฉันทะ (ความพอใจ)

2.3.2 วิริยะ (ความเพียร)

2.3.3 จิตตะ (ความคิด)

2.3.4 วิมังสา (ความไตร่ตรอง)

2.4 อธิษฐานธรรม 4

2.4.1 ปัญญา (ความรู้ชัด)

2.4.2 สัจจะ (ความจริง)

2.4.3 จาคะ (ความเสียสละ)

2.4.4 อุปลสมะ (ความสงบ)

3. ภูมิฐาน ผู้ที่มีลักษณะภูมิฐาน คือ

3.1 บุคลิกภาพดี คือ ผู้ที่มีสุขภาพจิตดี สุขภาพกายดี แต่งกายดี วางตัวดี เหมาะสมสำหรับทั้งในด้านกาย วาจา ใจ

3.2 ความคิดกว้างไกล คือ ผู้ที่มีความคิดกว้างไกลและคิดอย่างรอบคอบ คนที่คิดเก่งจะมีความเจริญและประสบผลสำเร็จในชีวิต

3.3 มีแผนในการทำงาน ผู้ที่มีการวางแผนชีวิตนั้นจะเริ่มจากปัญหาและความต้องการวางแผนนโยบาย แผนงานโครงการและกิจกรรมที่จะทำให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้

3.4 มีความเชื่อมั่น คือ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ชีวิต เป็นตัวของตัวเอง พึ่งตนเองและเป็นที่ยิ่งของคนอื่นด้วย

दन्य तेयनपुम (2530 : 9-10) ได้เสนอแนวความคิดของ เกษม จาติกวณิช ถึงปัจจัยของนักบริหารที่ดีและคุณสมบัติเฉพาะตัวไว้ดังนี้

ปัจจัยของนักบริหารที่ดี

1. ต้องเป็นผู้มีประสบการณ์
2. ต้องมีจิตใจที่ดี คือ มีจิตใจที่สะอาด สุจริต
3. ต้องมีความกล้าหาญ เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหวกับการวิพากษ์วิจารณ์

4. ปกครองลูกน้อง หมายความว่า ต้องรับผิดชอบในงานที่ตัวทำ

คุณสมบัติเฉพาะตัว

1. เป็นผู้ที่มีความรู้รอบตัว มีการตัดสินใจที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจับประเด็นได้เร็ว พร้อมทั้งมีความคิดเห็นของตนเองที่เป็นแนวตัดสินใจออกมาได้ในเวลาที่ไม่ยาวนานนัก
3. สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาได้จากการนำวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้อยู่เสมอ

ความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความคิดเห็นของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 102-103) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของนักบริหารนั้นมี ดังนี้

1. สถิติปัญญาเฉลียวฉลาด
2. มีไหวพริบสามารถในการวิเคราะห์
3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้ใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร

สมาคมผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย (2531 : 68-70) ได้ให้ทัศนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะบริหารให้ได้ผลดีอย่างสมบูรณ์ต้องมีพรสวรรค์ในทางธรรมะ 4 ประการ คือ

1. อายุ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีอายุยืนในความอยู่รอดของชีวิต
2. วรรณะ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะผิวพรรณผ่องใส
3. สุขะ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นอยู่อย่างมีความสุข ทำงานด้วยความสุข
4. พละ คือ ต้องเป็นที่มียศนามมีสมบูรณ์ 5 ประการ คือ
 - 4.1 ศรัทธา คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความศรัทธาในอาชีพ
 - 4.2 วิริยะ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียร อดทนต่อเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น
 - 4.3 สติ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความระลึกลึกลับก่อนทำ จะต้องระลึกรถึงกาลเทศะสถานที่ หน้าที่ ความเหมาะสม และสิ่งแวดล้อมเสียก่อน

4.4 สมมติ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความบริสุทธิ์ มั่นคง จิตใจแน่วแน่ ไม่เอนเอียง
หวั่นไหว ตั้งมั่นอยู่ในกิจที่ทำ

4.5 ปัญญา คือ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถใช้ความรู้เป็นของมหาบุรุษ
40 ประการ

นายแพทย์กระแส ชนะวงศ์ (2541 : 5) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้นำควรมี คือ

1. รู้ความถนัดของตนเอง
2. เป็นคนคิดทางบวก หรือ Be big (Think big)
3. ชื่อสัตย์สุจริต
4. มีความกระตือรือร้น
5. อย่าให้เงินเป็นนายตน จงเป็นนายของเงิน
6. อย่ากังวลกับปัญหาของตนมากเกินไป มองไปข้างหน้าและช่วยคนอื่น
ถ้าอยากเป็นผู้นำ จงรู้จักรับใช้และยกย่องคนอื่น
7. อย่ายึดติดกับอดีตมากเกินไป
8. มองคนในแง่ดี ยกย่องทันทีเมื่อมีโอกาส อย่าตี อย่านิินทา อย่างมองคน
ในแง่ร้าย
9. พร้อมเสมอที่จะรับหน้าที่
10. จงหาโอกาสทบทวนตัวเองเสมอๆ

ผู้วิจัยได้พิจารณาจำแนกคุณสมบัติเหล่านั้นเข้ากับหลักบริหารที่เรียกว่า หลักการ
ครองตน ครองคน ครองงาน โดยใช้แนวการแบ่งจากแบบสอบถาม ดังที่มนตรี เหล่าทองคำ
(2535 :68-76) จัดทำวิจัยและจัดหมวดหมู่ไว้ในส่วนที่เกี่ยวกับ คุณลักษณะด้านส่วนตัว ด้าน
การครองตน มีดังนี้

1. เป็นคนมีสุขภาพอนามัยดี
2. ความเป็นผู้ไม่ตื่นเต้น
3. ความเป็นผู้มีจิตใจเบิกบาน
4. เป็นผู้ที่ไม่รู้จักหมดหวัง
5. เป็นผู้มีจิตใจเข้มแข็ง
6. มีสมาธิในการทำงาน
7. เป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

8. เป็นคนตรงต่อเวลา
9. เป็นผู้มีความระมัดระวังตัวอยู่เสมอ
- 10.เป็นผู้มีสติสัมปชัญญะ
- 11.เป็นผู้มีปฏิภาณไหวพริบดี
- 12.เป็นผู้ที่รู้จักป้องกันตนเองได้ดี
- 13.มีความเป็นผู้ดี
- 14.เป็นผู้มีความรู้ดี
- 15.เป็นผู้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง
- 16.เป็นผู้ที่พยายามฝึกตนเองอยู่เสมอ
- 17.เป็นผู้ที่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ดี
- 18.สามารถเอาชนะตนเองไม่ให้ประพฤติดำเนินไปในทางที่ไม่เหมาะสม

1.2 คุณลักษณะด้านวิชาชีพของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ (2532 : 77-81) ได้กำหนดคุณสมบัติของมหาบุรุษ

40 ประการ ผู้ศึกษาค้นคว้าได้พิจารณาจำแนกคุณสมบัติเหล่านั้นเข้ากับหลักการบริหารที่เรียกว่าหลักการครองงาน โดยใช้แนวการแบ่งจากแบบสอบถามดังที่ มนตรี เหล่าทองคำ จัดทำวิจัยไว้และจัดหมวดหมู่ไว้ ในส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านงานวิชาชีพ มีดังนี้

1. มีความมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจน
2. ไม่หวาดหวั่นต่อความยากลำบาก
3. เป็นคนขยันขันแข็งในการทำงาน
4. มีความกล้าหาญและไม่ห่อถอยในเมื่อทำอะไรไม่สำเร็จ
5. มีวิธีการในการทำงานที่ดี
6. เป็นผู้มีความเป็นระเบียบ
7. ไตร่ตรองอย่างรอบคอบก่อนทำการใด ๆ
8. เป็นคนที่มีความละเอียดละออ
9. มีความสามารถในการวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง
10. มีความรวดเร็วในการทำงาน
11. มีความสามารถในการทำงานสูง

12. เป็นผู้ที่พยายามทำงานให้สมกับเกียรติยศที่ได้
13. เป็นผู้ที่มีความคิดรวบยอด สามารถสรุปประเด็นได้เป็นอย่างดี
14. เป็นผู้มีความพยายามสูง ไม่ละทิ้งความพยายามนั้น ๆ
15. เป็นผู้มีกำลังใจในการทำงานที่ดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 103) กล่าวว่าคุณสมบัติในการปฏิบัติงานของนักบริหาร มีดังนี้

1. ตื่นตัวและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
2. ใจกว้าง
3. รู้จักจังหวะเวลา
4. รู้ว่าอะไรควรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
5. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
6. หนักเอาเบาได้
7. หนักแน่น อดทน ไม่ท้อถอย
8. สามารถในการสร้างสรรค์
9. สามารถในการปรับปรุงงาน
10. รู้จักพิจารณาฟันฝ่าอุปสรรค

สุทธิ ทองประติษฐ์ (2531 : 117) กล่าวว่าคุณสมบัติของงานควรมีหลักธรรมดังนี้

1. ตั้งตนเป็นผู้ใหญ่ให้สมควรที่ผู้น้อยจะเคารพนับถือ ให้มีพรหมวิหารธรรม 4 ประการด้วย
 - 1.1 ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะรัก
 - 1.2 โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชัง
 - 1.3 โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโง่เขลา
 - 1.4 ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะกลัว
2. ไม่เบียดเบียนผู้น้อย
3. ทำความประนีประนอมในระหว่างผู้ใหญ่ ผู้น้อย และผู้ที่เสมอตน
4. รู้จักวางตนและปฏิบัติกรต่อผู้ใหญ่ ผู้น้อย และผู้ที่เสมอตน
5. รู้จักรักษาใจผู้น้อย เช่น การแสดงความเมตตาปราณี ให้ปัน วาจา

อ่อนหวานบำรุงน้ำใจผู้น้อย ให้ตั้งหลักทำกิจกรรมตามหน้าที่ โดยความเต็มใจ หวังดีและ
ซื่อตรงต่อหน้าที่ที่แท้จริง

Phi Delta Kappa Center on Evaluation, Development and Research. (1984
: 2-3) สรุปว่า ภารกิจหลายอย่างของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้อำนาจหรือมนุษยธรรม หรือ
ทั้งสองอย่างควบคู่กันไป ภารกิจเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. อุทิศเวลาให้กับงานในหน้าที่ อาทิ การประสานงานและควบคุมการสอน
2. เมื่อพบความล้มเหลวจะต้องไม่อ้างว่างานครูเป็นงานยาก
3. เยี่ยมห้องเรียนบ่อย ๆ
4. ทราบเรื่องหลักสูตรและแผนการสอนของครูทุกคน
5. เน้นความสำเร็จของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญประการแรกของโรงเรียน
6. ประเมินผลกระบวนการสอน
7. ติดตามและประเมินผลความก้าวหน้าของนักเรียน
8. จัดโปรแกรมการสอนให้เหมาะสมและมีเป้าหมายที่ดี
9. จัดเนื้อหา ขั้นตอนการสอน และอุปกรณ์การสอนให้สอดคล้องกัน
10. มีส่วนร่วมในการเลือกอุปกรณ์การสอน
11. มีส่วนร่วมในการเรียนให้มีรูปแบบที่ดี
12. กำหนดวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะให้อยู่ในกรอบที่ดี
13. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
14. เน้นการสอนทักษะพื้นฐาน
15. แจ้งให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน
16. แสดงอำนาจเหนือเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพน้อย
17. คิดถึงความสำเร็จในอนาคต
18. ลงมือปฏิบัติงานแทนที่จะสั่งผู้อื่นทำ
19. เข้าร่วมจัดการและแก้ปัญหา
20. เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง
21. ให้มีความอบอุ่นและเอาใจใส่
22. เป็นผู้จัดการด้านธุรกิจที่ดี
23. เป็นผู้จัดการด้านการสอน

24. พร้อมจะยินดีที่จะเรียนรู้
 25. รู้จักตนเองดี
 26. มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
 27. รู้ระเบียบของโรงเรียน
 28. รู้วิธีการแก้ปัญหาและข้อขัดแย้ง
 29. คาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีปัญหอะไรเกิดขึ้นบ้าง
 30. แจ้งข่าวต่าง ๆ และนโยบายของโรงเรียนให้ทุกคนทราบ
 31. จัดทำรายงานและบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ได้
 32. เป็นผู้มีระเบียบวินัยที่ดี และสามารถแก้ไขปัญหต่าง ๆ ได้
 33. จัดห้องเรียนให้ปราศจากสิ่งรบกวน
 34. มีความหวังสูงในเรื่องพฤติกรรมและความสำเร็จของนักเรียน
 35. มีความปรารถนาที่จะให้ครูประสบผลสำเร็จในห้องเรียน และแจ้งความปรารถนา^{นี้}ให้ครูทราบด้วย
- มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Rajabhat Mahasarakham University
36. เน้นในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน
 37. มีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนจะประสงผลสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา
 38. สร้างความผูกพันและสร้างสิ่งที่เป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน
 39. สามารถใช้ประโยชน์จากอิทธิพลทางการเมือง หรือสังคมภายนอกเพื่อให้มาสนับสนุนโครงการและนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน
 40. รู้แหล่งเงินทุนและพยายามให้แหล่งเงินต่าง ๆ มาช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียน
 41. จัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนครูในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
 42. สนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ
 43. มีการอภิปรายปัญหาในการสอนในห้องเรียนกับครู
 44. ใช้เวลาส่วนมากในการสังเกตการสอน
 45. ริเริ่มและส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมครูอย่างต่อเนื่อง
 46. ส่งเสริมและสนับสนุนความคิดและโครงการของครู
 47. รู้ว่าครูแต่ละคนมีลักษณะเด่นและรู้ว่าครูต้องการอะไร
 48. ส่งเสริมและรับทราบเกี่ยวกับผลงานที่ดี

49. ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานของคุณ
50. ดูแลการสอนของคุณอย่างสม่ำเสมอ
51. ให้ถือว่าคณะคุณมีส่วนร่วมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
52. ให้รางวัลแก่คุณเพื่อสนับสนุนให้คุณทำงานกับเด็กมากขึ้น
53. เปิดโอกาสให้คุณเข้าพบ
54. ให้ความสนใจและถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดสวัสดิการแก่คุณ
55. รักษามิตรภาพที่ดีกับผู้ปกครอง
56. ขอความร่วมมือในการจัดกิจกรรมของโรงเรียนจากผู้ปกครองและชุมชน
57. จัดโอกาสให้ผู้ปกครองทำงานร่วมกับบุตรหลานของตนในเรื่องการเรียน
58. ขอคำแนะนำจากคุณในเรื่องสำคัญ
59. หาประสบการณ์โดยเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการต่าง เช่น การเข้าร่วมการฝึกอบรมการปฏิบัติการ
60. สนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลบ่อย ๆ
61. ให้การอบรมปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลบ่อย ๆ
62. สนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาโครงการต่าง ๆ
63. จัดกิจกรรมการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
64. รวบรวมข้อมูล ข่าวสารจากหนังสือ หรือสิ่งตีพิมพ์วิชาการ หรือจากผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานได้
65. แบ่งเวลาให้กับงานที่มีวัตถุประสงค์อย่างแน่นอน โดยการบริหารงานเป็นประจำอย่างมีประสิทธิภาพ
66. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน
67. มีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเหมาะสม
68. มีความสุขุมและรู้จักนำข้อบกพร่องของคนอื่นมาเป็นข้อปรับปรุงของตนเอง
69. ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์
70. จัดให้มีความสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อมและวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและมีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นด้วย
71. สามารถเข้าใจความต้องการของชุมชนและพยายามทำความเข้าใจความต้องการนั้นให้เป็นความต้องการของโรงเรียน

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

72. มีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน
73. ให้ความชื่นชมและความพอใจกับผลงานของครูและนักเรียน
74. รู้วิธีการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ
75. รู้จักใช้เวลาให้เป็นประโยชน์
76. มีความรับผิดชอบต่อการจัดห้องเรียน
77. ประเมินผลงานต่าง ๆ
78. สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของครูและนักเรียน
79. มีการซ่อมแซมครุภัณฑ์และอาคารต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้

อยู่เสมอ

80. จัดหาทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นและตามความต้องการของ

บุคลากร

81. พัฒนาระบบงานต่าง ๆ เพื่อบุคลากรจะได้พัฒนาการเรียนการสอนและการประเมินผลการเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

82. พยายามใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ครูต้องการทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ทำ
83. สามารถแนะนำให้ครูทำงานตามผู้บริหารต้องการได้

84. แจ้งวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

85. พยายามให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสมดุลในเรื่องการเป็นผู้นำทาง

การสอน การบริหารงานประจำวัน และความสัมพันธ์

86. พร้อมที่จะสละมิตรภาพอันดีระหว่างตนเองกับผู้อื่นเพื่อให้การปฏิบัติงาน

มีประสิทธิภาพ

87. กำหนดปทัสถานในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร

88. ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมสนับสนุนกิจการของโรงเรียน

89. เป็นผู้นำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้

ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

90. ให้ความสำคัญและยืนยันว่าพฤติกรรมการสอนมีผลในระยะยาว

91. จัดเวลาในห้องเรียนให้เป็นเวลาของการสอน

92. มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเรื่องวินัยในห้องเรียน

93. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย

94. มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

95. สนับสนุนให้ครูตระหนักว่า การวางแผนการสอนตามหลักสูตรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด และให้ครูใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอน
96. ผู้บริหารแสดงอย่างเปิดเผยว่าสนับสนุนสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการสอน
97. ใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมาย
98. ส่งเสริมให้ไว้ใจกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน
99. ให้ความช่วยเหลือครูในการประสานงานกับบุคลากรในท้องถิ่นเพื่อขอคำปรึกษาและแนะนำ ตลอดจนขอความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น
100. สนับสนุนครูให้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับครูหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจะได้นำความรู้มาพัฒนางานของตน
101. รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับครู เช่น ค่านิยม ความคาดหวัง การปฏิบัติงานการสอนความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์กับครู
102. สร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง โดยจัดประชุมปรึกษาหารือหรือให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในสมาคมผู้ปกครองและครู
103. มีเป้าหมายในการทำงาน และมีใจกว้างที่จะเปลี่ยนแปลง
104. รู้วิธีการบริหารสมัยใหม่
105. เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานกับชุมชนภายนอก เช่น สมาคมกับกฎหมายของรัฐและกลุ่มที่มีความสนใจในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นประโยชน์แก่ชุมชน
106. มีความรู้เรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับเมืองที่ตนอยู่และเมืองอื่น ๆ ด้วย
107. เพิ่มทักษะการเขียนโครงการต่าง ๆ เพื่อหาเงินทุนสนับสนุนจากภายนอก

1.3 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา

คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านงานวิชาชีพนั้น ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา (2530 : 3-11) ที่ได้เสนอแนะว่า งานของผู้บริหารโรงเรียนมี 6 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนโดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการดังนี้ คือ ศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชนทำแผนงานและโครงการกิจกรรมที่จะร่วมมือกับชุมชนให้บริการชุมชนทางด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านข่าวสาร ด้านส่งเสริมสุขภาพ

อนามัย ด้านส่งเสริมอาชีพ ด้านนันทนาการ และด้านอาคารสถานที่ วัสดุและครุภัณฑ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำและให้ความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน ซึ่งจะต้องดำเนินการ จัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาชุมชนและให้ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่น

2. งานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเพื่อให้มีการรวบรวมและจัดทำ ระเบียบและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับงานวิชาการ มีการทำแผนงานและโครงการของการเรียน การสอน มีการจัดตารางสอน โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสม มีการจัดครูเข้าสอนตาม วุฒิหรือประสบการณ์ และจัดครูเข้าสอนแทนตามความเหมาะสม มีการพัฒนาการในด้านการ เรียนการสอน คือ ส่งเสริมการใช้วิธีการสอนแบบต่าง ๆ จัดบรรยากาศส่งเสริมทางการ เรียนการสอน จัดสอนซ่อมเสริม จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนจัดวิธีการพัฒนาครู ทางด้านวิชาการให้มีคุณภาพและมีการวัดและประเมินผลการเรียนอย่างมี ประ สติธิภาพ

3. งานกิจการนักเรียน ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำในการจัดการเกี่ยวกับนักเรียน ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ การบริหารกิจการนักเรียนและการจัดรูปองค์การนักเรียน ระเบียบ และทะเบียนต่าง ๆ การจัดบริการให้แก่แก่นักเรียน และการควบคุมความประพฤติและระเบียบ วินัยของนักเรียน

4. การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารควรได้ให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับ งานทางด้านนี้เป็นอย่างมาก เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสถานศึกษาส่วนใหญ่ จะขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคล ดังนั้นผู้นำจึงควรพิจารณาการบริหารบุคคล คือ นโยบาย ของการบริหารบุคคล การมอบหมายงานให้บุคลากรทำ การนิเทศงานและการประเมินผล ประสิทธิภาพของการสอน

5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน และการบริหารนักเรียนจำเป็นต้องใช้ เช่น สถานที่และวัสดุอุปกรณ์ ผู้บริหารควรจะสนใจใน เรื่องเกี่ยวกับการวางแผนอาคารสถานที่ การพัฒนาและการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อช่วยในการเรียนการสอน

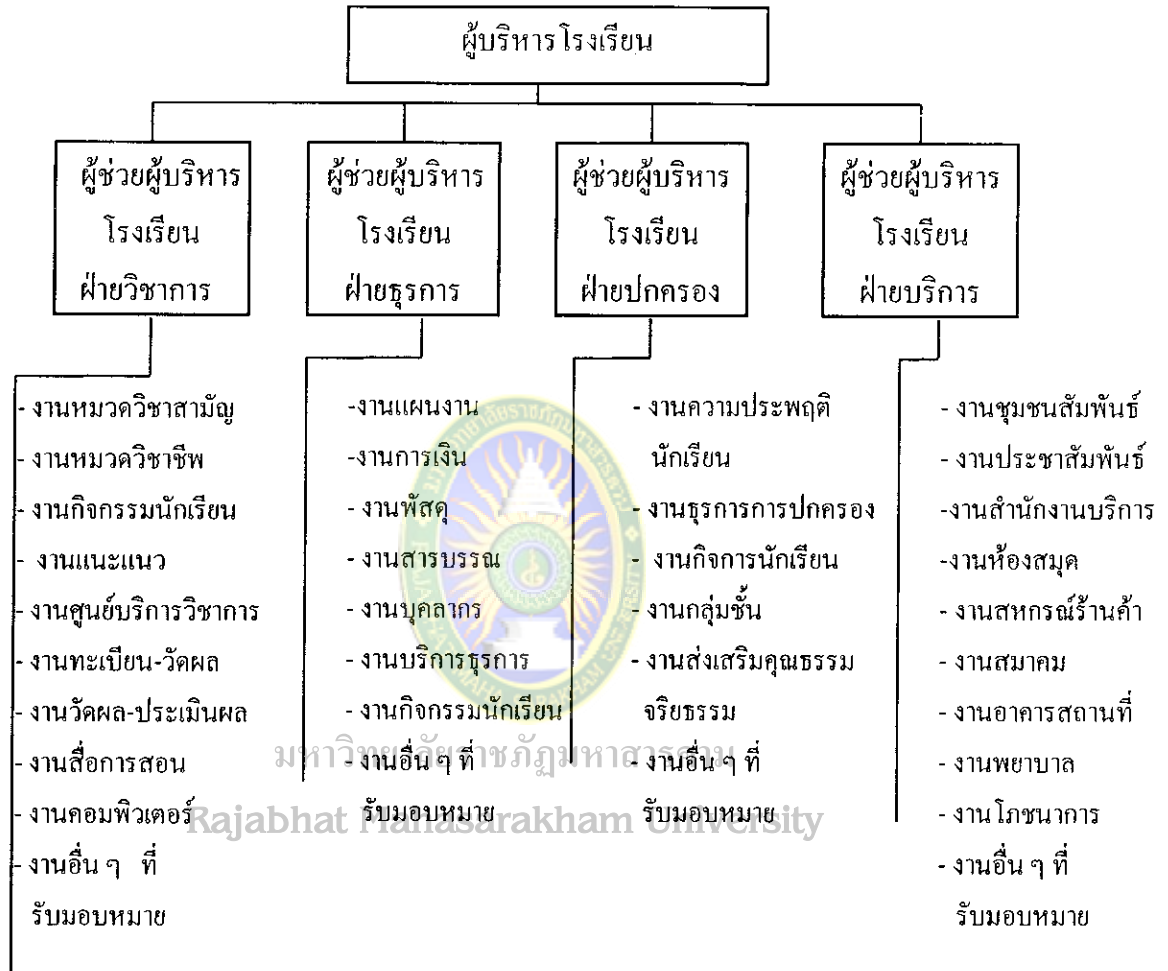
6. การเงินและงานธุรการ งานด้านนี้เป็นส่วนสำคัญยิ่งในการส่งเสริมการเรียน การสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะให้ความสนใจงานทางด้านนี้ ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การใช้จ่ายตามแบบแผนทางราชการ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ และงานพัสดุ ครุภัณฑ์

ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารโรงเรียนเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ (กิติมา ปรีดีติติก. 2529 : 13)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในด้านคุณลักษณะด้านส่วนตัว และคุณลักษณะทางวิชาชีพเด่น ๆ ของผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. ให้ความอบอุ่นและเป็นกันเองกับผู้อื่นโดยสม่ำเสมอ
2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ดำเนินนโยบายอย่างฉลาด
4. ใช้วิธีการประชาธิปไตย
5. ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. คำพูดและการกระทำน่าเชื่อถือ
7. พยายามทดลองความคิดใหม่ ๆ หลังจากไตร่ตรองโดยรอบคอบแล้ว
8. ยอมรับในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพยายามไม่ให้ความผิดนั้นเกิดซ้ำอีก
9. ยิ้มได้เมื่อกำลังอยู่ที่ยุทธศาสตร์เพื่อนร่วมงานก็สบายใจ
10. ยึดหลักการยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัว
11. มีความสามารถในการพูด คือ พูดให้ผู้อื่นเข้าใจได้
12. สร้างบรรยากาศในกลุ่มให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ
13. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสำคัญ
14. ช่วยกลุ่มในการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน
15. เสาะหาและนำสถิติใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์
16. สนใจอภิปรายปัญหาสังคมเศรษฐกิจและการเมืองอย่างเฉียบแหลม
17. ทราบและดำเนินการอย่างฉับไว เกี่ยวกับความต้องการและความสนใจของชุมชน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ

การบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยทั่วไป จะมีโครงสร้าง ดังแผนภาพที่ 1

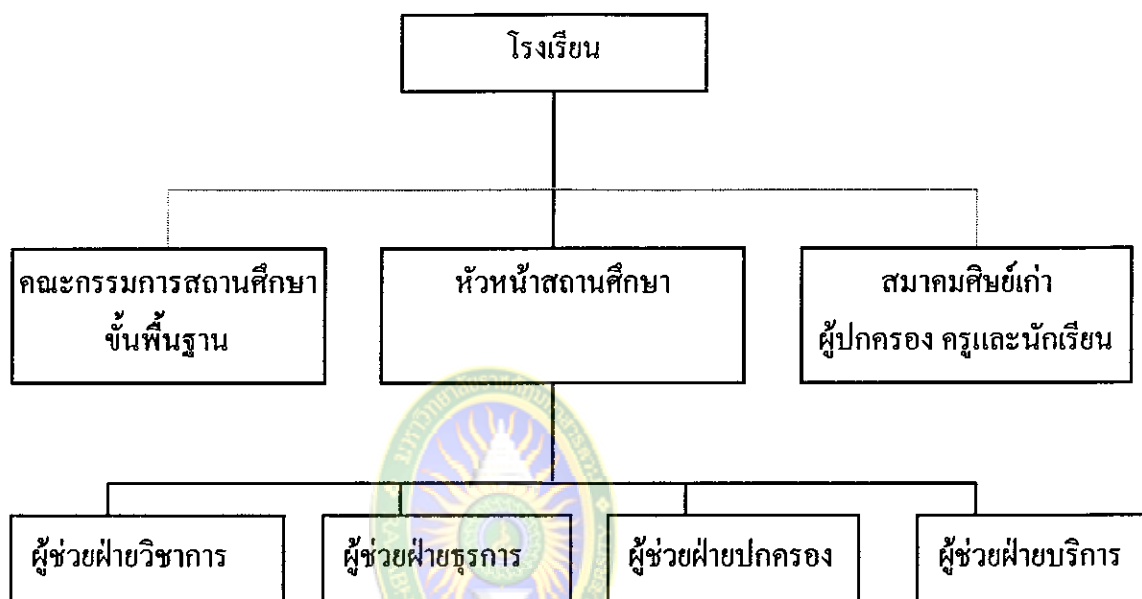


แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา

แหล่งที่มา : โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนกันทรวิชัย (2545 : 3)

1.4 บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารโรงเรียนการบริหารโรงเรียนและสายการบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีลักษณะดังแผนภาพที่ 2



————— สายงานบังคับบัญชา
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- - - - - สายประสานงาน
Rajabhat Mahasarakham University

แผนภาพที่ 2 สายบังคับบัญชาระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

แหล่งที่มา : โรงเรียนกันทรวิชัย (2545 : 1)

ผู้ช่วยบริหารโรงเรียน เป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา โดยนอกจากจะมีงานเฉพาะตำแหน่งแล้ว ยังมีความรับผิดชอบ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง พอสรุปหน้าที่ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติมีดังนี้
 - 1.1 ช่วยวางแผนการปฏิบัติงานภายในโรงเรียน
 - 1.2 ช่วยกำหนดวิธีการดำเนินงานและติดตามผล งานด้านธุรการ งานด้านปกครอง งานด้านวิชาการ และงานกิจกรรม
 - 1.3 ช่วยควบคุมดูแลการเรียนการสอน การฝึกอบรม การจัดทำทะเบียน และวัดผลการศึกษา ให้เป็นไปตามหลักสูตร
 - 1.4 ช่วยทำรายการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ

- 1.5 ช่วยจัดโปรแกรมการเรียนรู้ จัดทำคู่มือประกอบการเรียนการสอน
 จัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษา
- 1.6 ช่วยจัดบริการแนะแนวการศึกษา จัดห้องสมุดและโสตทัศนศึกษา
- 1.7 ช่วยควบคุมดูแลบริเวณและอาคารสถานที่
- 1.8 ช่วยอบรมนักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 1.9 ช่วยควบคุมงานด้านการเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์และจัดทำทะเบียนเอกสาร
 ของโรงเรียน

- 1.10 ช่วยนิเทศครู อาจารย์ นักเรียน และบุคลากรอื่น ๆ
- 1.11 ช่วยควบคุม ดูแลการปกครอง ให้คำปรึกษาแก่ครู อาจารย์ นักเรียน
- 1.12 ช่วยจัดสวัสดิการและความเป็นอยู่ของบุคลากรในโรงเรียน
- 1.13 ช่วยเสริมสร้างสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
- 1.14 ช่วยวิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
- 1.15 ช่วยปฏิบัติหน้าที่ราชการแทนหัวหน้าสถานศึกษา เมื่อหัวหน้า
 สถานศึกษาไม่อยู่หรือเมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

2. คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน มีดังนี้

2.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง
 ข้าราชการครู และเป็นข้าราชการครูซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- 2.1.1 ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 3 มาแล้ว
 ไม่น้อยกว่า 6 ปี
- 2.1.2 ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อย
 กว่า 4 ปี
- 2.1.3 ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้ว ไม่น้อย
 กว่า 2 ปี
- 2.1.4 ดำรงตำแหน่ง ซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 ดำรงตำแหน่ง
 ครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.2 ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตร
 และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3. ความรู้ความสามารถที่ต้องการของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน มีดังนี้

3.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
ในหน้าที่

3.2 มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและ
พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

3.3 มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย กฎหมาย กฎ ระเบียบ
ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถที่จะปฏิบัติงาน
หรือให้คำแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง

3.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลในระดับดี และมีความ
สามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถาน
ศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

3.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่
เกี่ยวข้องกับการศึกษาแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความ
สามารถช่วย ผู้บริหารในการตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้ในระดับดีมาก

3.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายของรัฐ
และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา (สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการครู. 2535 : 33-45)

กรมสามัญศึกษา (2541 : 702-705) กระทรวงศึกษาธิการได้วางหลักเกณฑ์เพื่อใช้
ประเมินบุคคลนำไปประกอบการพิจารณาในการแต่งตั้งบุคคล ให้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้
บริหารโรงเรียนให้เหมาะสม โดยมีองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน 10 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ความสามารถ
2. ความประพฤติ
3. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ความเป็นผู้นำ
6. ทักษะคติและแรงจูงใจ
7. วุฒิภาวะทางอารมณ์
8. บุคลิกภาพ
9. ท่วงทีวาจา

10. การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์

1.5 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

โดยทั่วไปแล้วผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. 2540 : 5) ดังนี้

1. ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
2. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
3. ควบคุมการเรียนการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่างๆ ทุกสาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน

4. จัดให้มีรายการสอนที่สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาขาวิชา ดำเนินการให้ทุกวิชามีอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้มาตรฐานเดียวกัน

5. ประเมินการค่าวัสดุฝึก ค่าทดสอบทุกรายวิชาตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บจากนักเรียน

6. นิเทศการสอนและประสานงานกับหัวหน้าวิชาในด้านการสอน การวัดผล การประเมินผล ตลอดจนการจัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือวัสดุฝึก และการใช้ห้องสมุด

7. รวบรวมการสอนทุกวิชา ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผลส่งผลการเรียนให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน

8. จัดโปรแกรมการเรียนเท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้

9. ประเมินผลทางวิชาการ พร้อมทั้งอุปรรคเสนอผู้บริหารเมื่อสิ้นปีการศึกษา

10. จัดปฐมนิเทศแก่ครูที่เข้าใหม่ ถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการเรียน

การสอนของโรงเรียน

11. ให้บริการแก่สังคมทางด้านวิชาการ

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายธุรการตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา(สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. 2540 : 6) ดังนี้

1. ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายธุรการของโรงเรียน

2. วางแผนงานธุรการ
 - 2.1 รวบรวมข้อมูล ระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานธุรการ
 - 2.2 ทำแผนงานธุรการ
3. บริหารงานสารบรรณ
 - 3.1 ควบคุมการลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสารและหนังสือราชการ
 - 3.2 ควบคุมการโต้ตอบหนังสือราชการ
 - 3.3 ควบคุมการเก็บรักษาและทำลายหนังสือราชการ
 - 3.4 ควบคุมการบริการเกี่ยวกับงานสารบรรณ
4. ควบคุมปฏิบัติงานการเงินและการบัญชี
 - 4.1 ควบคุมการทำหลักฐานการเงินและการบัญชี
 - 4.2 ควบคุมการรับเงิน
 - 4.3 ควบคุมการจ่ายเงิน
 - 4.4 ควบคุมการเก็บรักษาเงิน
 - 4.5 ควบคุมและตรวจสอบ
5. ควบคุมพัสดุ
 - 5.1 ควบคุมการจัดซื้อ จัดจ้าง
 - 5.2 ควบคุมการทำบัญชีพัสดุและทะเบียนครุภัณฑ์
 - 5.3 ควบคุมการบำรุงรักษาพัสดุและการปรับซ่อม
 - 5.4 ควบคุมการตรวจสอบพัสดุประจำปีและการจำหน่ายพัสดุ
 - 5.5 ควบคุมการจัดทำทะเบียนที่ราชพัสดุ
6. งานทะเบียนและสถิติข้าราชการครูและลูกจ้าง
 - 6.1 ควบคุมการจัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและลูกจ้าง
 - 6.2 ควบคุมการจัดทำหลักฐานการปฏิบัติราชการ
7. ประเมินผลงานธุรการ
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7 หน้าที่และ ความรับผิดชอบผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครอง ตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา(สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. 2540 : 7) ดังนี้

1. ทำหน้าที่หัวหน้างานฝ่ายปกครอง
2. อบรมศีลธรรม จรรยา มารยาท ขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรม
3. ปกครองดูแลให้ความอบอุ่นและความปลอดภัยแก่นักเรียนในโรงเรียน
4. ให้คำแนะนำในด้านความประพฤติของนักเรียน ให้สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมและระเบียบประเพณีที่ตนสังกัดอยู่
5. วางแผน ควบคุมและแก้ปัญหาการมาโรงเรียนของนักเรียนและการมาทำงานของครู
6. วิเคราะห์และวิจัยปัญหาของนักเรียนที่มีปัญหาเป็นรายบุคคล เพื่อประสานงานกับฝ่ายแนะแนวให้นักเรียนประสบความสำเร็จตามเอกัตภาพ
7. วางแผนติดตามผลนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนไปแล้ว เพื่อปรับปรุงด้านการปกครองให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
8. วางแผนและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูล สถิติเกี่ยวกับการปกครองให้เป็นปัจจุบัน เพื่อป้องกันการแก้ปัญหาและนำไปใช้ในการแนะแนว
9. ประสานงานกับผู้ปกครอง และร่วมกันแก้ปัญหาของนักเรียน
10. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

1.8 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายบริการตามโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา (สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม. 2540 : 8) ดังนี้

1. ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายบริการของโรงเรียน
2. วางแผน ควบคุมและแก้ปัญหาการจัดบริการแนะแนวการศึกษาในโรงเรียน
3. ร่วมกับฝ่ายวิชาการในการจัดโปรแกรมการเรียน เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายของหลักสูตร
4. วางแผนและดำเนินการประสานงานระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
5. ดูแลและจัดบริการพยาบาลและอนามัยในโรงเรียน

6. ดูแลนักเรียนที่ต้องการความช่วยเหลือ เพื่อให้การศึกษาเล่าเรียนได้ประสบผลสำเร็จ

7. จัดการหาทางให้ความช่วยเหลือนักเรียนในด้านทุนการศึกษา

8. ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาเพื่ออาชีพ

9. จัดทำสถิติ หาข้อมูล และทำการวิจัยเพื่อปรับปรุงให้งานบริการเป็นไปตามเป้าหมาย

10. งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ ดังนี้

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120-121) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 พบว่าลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกันและที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ความเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับชุมชนได้ มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณธรรมประจำใจ เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็ว ถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีไหวพริบ มีความรู้ดี มีความประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีสุขภาพดีทั้งร่างกายและจิตใจและควรเป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีน้ำใจ มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เป็นผู้ที่มีความประพฤติดีวางตัวเหมาะสมปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้ มี

ความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้กำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีความซื่อสัตย์ สุจริตโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน เป็นผู้ที่มีความมั่นคงหนักแน่น ไม่หุน เบาล่า เชื่อคนง่าย เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

โยธิน จารุภูมิ (2526 : 108-113) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของชุมชนในจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในเกณฑ์ที่พึงประสงค์มากที่สุดจะขาดไม่ได้ 4 ประการ คือ

1. มีความยุติธรรม
2. มีความซื่อสัตย์สุจริต
3. มีเหตุผล
4. มีความรับผิดชอบสูง

คุณสมบัติในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในเกณฑ์ 4 ประการ คือ

1. ต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความริเริ่ม ด้วย
2. ต้องกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและหาทางปรับปรุงงาน ของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
3. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
4. ต้องเป็นผู้สั่งและอำนวยความสะดวกที่ดี

ไพบุลย์ ยอดยิ่ง (2530 : 90-104) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของ ผู้บริหาร หัวหน้าสำนักงานอธิการและอาจารย์ต่อคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ ของหัวหน้าสำนักงานอธิการวิทยาลัยครู จากการศึกษา พบว่า

1. ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย ปรากฏผลดังนี้
 - 1.1 ด้านพุทธิพิสัย ได้แก่ มีความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจของครูอย่างชัดเจน มีความรู้ด้าน งานธุรการ สารบรรณและการพัสดุ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีสติปัญญา ไหวพริบดี มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของวิทยาลัยครูของตน มีความรู้เกี่ยว

กับการบริหารงานบุคคลและ หลักการบริหารทั่วไป มีความรู้เกี่ยวกับด้านการเงิน การบัญชี วิธีการงบประมาณและการบริหารงาน การเงิน มีความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและกรมการฝึกหัดครูอย่าง ชัดเจน มีความรู้ด้านการประชาสัมพันธ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

1.2 ด้านจิตพิสัย ได้แก่ ซื่อสัตย์สุจริต มีความร่าเริง จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน มีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลาง มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้ดี มีวินัยในตนเอง เป็นผู้เสียสละและอุทิศเวลาให้แก่ราชการอย่างเต็มที่ มีความเพียรพยายามและกระตือรือร้นในการทำงานพร้อมที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าตัดสินใจ มีใจคอหนักแน่นอารมณ์มั่นคง สุขภาพเรียบร้อยมีอัธยาศัยไมตรี

1.3 ด้านทักษะพิสัย ได้แก่ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในวิทยาลัยครูเป็นอย่างดี ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเสมอหน้ากัน มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานทุกคน มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ยอมรับคำวิจารณ์และข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงตัวเอง สามารถสั่งการและควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานได้อย่างถูกต้อง สามารถให้คำแนะนำเกี่ยวกับงานธุรการ การเงินและการพัสดุแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการประสานงานและประสานความเข้าใจอันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานได้และมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของเขา

2. คุณสมบัติที่จำเป็นของหัวหน้าสำนักงานอธิการ คือ มีบุคลิกภาพดี (กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัว การพูดจา ฯลฯ) มีสุขภาพแข็งแรง มีประสบการณ์ด้านการสอนในวิทยาลัยครูและเคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารเช่น หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าแผนก ฯลฯ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านพุทธิพิสัย อยู่ในระดับจำเป็นมาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจิตพิสัยอยู่ในระดับจำเป็นอย่างยิ่ง ส่วนคุณสมบัติที่พึงประสงค์ด้านทักษะพิสัยนั้นอยู่ในระดับจำเป็นมาก

ประพนธ์ พลเยี่ยม (2533 :85-88) ได้ทำการศึกษางานวิจัย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารและครู อาจารย์

จังหวัดอุดรธานี พบว่า ด้านจิตพิสัยอยู่ในระดับจำเป็นอย่างยิ่งส่วนคุณสมบัตินี้ที่พึงประสงค์นั้น อยู่ในระดับจำเป็นมาก

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยส่วนรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด และตามทัศนะของครูอยู่ในระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดและตามทัศนะของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของด้านคุณลักษณะส่วนตัว ผู้ช่วยผู้บริหารและครูมีทัศนะสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดคือ อุปนิสัยและความประพฤติและบุคลิกภาพ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากและตามทัศนะของครูอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของด้านคุณลักษณะวิชาชีพ ผู้ช่วยผู้บริหารและครูมีทัศนะสอดคล้องกันในระดับมาก คือ ความรู้และประสบการณ์ทางการบริหาร ความรู้ทางวิชาการและความรู้ทั่วไป

4. ผู้ช่วยผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน

5. ผู้ช่วยผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะส่วนตัวไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ผู้ช่วยผู้บริหารและครูมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

6. ผู้ช่วยผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะวิชาชีพไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ ผู้ช่วยผู้บริหารและครูมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบความรู้และประสบการณ์ทางการบริหาร

มนตรี เหล่าทองคำ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 ในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน โดยได้ศึกษาความคิดเห็นจากผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการ

ประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและหัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ จากการศึกษา พบว่า

1. คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 10 รวมทุกด้านและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามกลุ่มตัวแปร สภาพตำแหน่ง พบว่าโดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก
2. คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา10 โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขตการศึกษา 10 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ตามทัศนะของผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและหัวหน้างานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ พบว่า
 - 3.1 ด้านการครองตน คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 3.2 ด้านการครองตน คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
 - 3.3 ด้านการครองงาน คุณลักษณะของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประนอม วิชกร (2536:93-96)ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู อาจารย์ มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางและมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชาและครู อาจารย์ มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนและมีทัศนะต่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และครู อาจารย์ ต่างมีทัศนคติต่อคุณลักษณะที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่าคุณลักษณะที่เป็นจริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วุฒิคุณ ดวงอ่อนนาม (2539 : 89-91) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายปกครองในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า โดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกตามขนาดของโรงเรียนมีการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน ยกเว้นด้านการวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหาของนักเรียนเป็นรายบุคคลและด้านการติดตามผลของนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนทุกขนาดอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติหน้าที่มีขนาดต่างกัน พบว่า ด้านหัวหน้าฝ่ายปกครองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการวางแผนและจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสถิติเกี่ยวกับการปกครองให้เป็นปัจจุบัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่และกลางปฏิบัติน้อยกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และด้านประสานงานกับผู้ปกครอง พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดกลางและเล็กปฏิบัติน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

พิสุทธิ แก้งคำ(2541:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ครู อาจารย์ต้องการผู้บริหารที่มีคุณลักษณะ โดยรวม 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัยอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะตามทัศนคติของเพศชาย หญิง พบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครู อาจารย์หญิงมีความต้องการด้านลักษณะนิสัยมากกว่าครู อาจารย์ชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ไพโรจน์ สิงห์คำ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคาน จังหวัดเลย ตามความเห็นของครู อาจารย์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารและด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบระหว่างครู ผู้สอนเพศชายและหญิงไม่แตกต่างกัน

2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

เอดการ์ด (Edkhardt 1978 : 562-563) ได้ศึกษาเกณฑ์การเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาของคณะกรรมการศึกษารัฐอิลลินอยส์ พบว่าคณะกรรมการศึกษาโรงเรียนมีเกณฑ์การเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และมีความต้องการครูใหญ่ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ดังนี้ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรมจรรยา มีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

อัล แฮดฮอด (Ai-Hadhod, 1986 : 2135-A) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา รัฐบาลในคูเวต ตามทัศนะของครูและครูใหญ่โดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมผู้นำ LBDQ ผลการศึกษาพบว่า

1. คณะครูตำหนิครูใหญ่มากกว่าครูใหญ่ตำหนิตนเอง ในขณะที่ครูใหญ่มองตนเองว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่คณะครูกลับมองว่าครูใหญ่หญิงเน้นไปทางมุ่งผลงานขององค์การ
2. เพศของครูใหญ่มีผลต่อพฤติกรรมที่จะมุ่งเน้นด้านกิจสัมพันธ์หรือมิตรสัมพันธ์ ครูใหญ่ชายเน้นไปที่บุคคล และปัญหาของบุคคล ครูใหญ่หญิงกลับเน้นไปทางมุ่งงานขององค์การ
3. เพศของครูมีผลทำให้ทัศนะที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ชายและหญิงแตกต่างกัน

ไรตซ์ก (Reitzug 1989 : 38-58) ได้ทำการวิจัยเรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาปกติและที่มีชื่อเสียงในด้านการเรียนการสอนเป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับอาจารย์ใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาที่มีมาตรฐานในระดับปกติกับที่มีชื่อเสียงในด้านการเรียนการสอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้แก่ผู้บริหารที่ให้ความสนใจและสนับสนุน กิจกรรมการเรียนการสอน มีความคาดหวังเกี่ยวกับการสอนของครูค่อนข้างสูงและมีการพบปะกับครูในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ครัก (Krug 1990 : unpagged) ได้ทำการวิจัยเรื่องการเรียนรู้และความเป็นผู้นำ ซึ่งได้ทำการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการเรียนของนักเรียน อย่างไรและผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพทำอะไบ้าง ในการศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษา โดยการวัดการมีประสิทธิภาพและพัฒนาการของความเป็นผู้นำของโรงเรียนและผู้บริหาร พบว่า ความพยายามของครูใหญ่ในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนการจัดการด้านหลักสูตร การนิเทศการสอน การประเมินผลการเรียน การสอนในโรงเรียนและการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนในโรงเรียน มีผลกระทบต่อการศึกษาของนักเรียนนอกจากนี้ยังพบว่า ผลกระทบจากบทบาทของผู้บริหารจะมีต่อบุคลิกลักษณะของครู โรงเรียนและชุมชน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องคุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน พอสรุปลักษณะได้ 2 ประการ

1. คุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ บุคลิกภาพ อุปนิสัย และความประพฤติ ลักษณะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สติปัญญาและคุณภาพทางสมอง
2. คุณลักษณะวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา การบริหารงานบุคคล ความรู้ทางด้านวิชาการ ความรู้ทางกฎหมายการศึกษาระเบียบ ความรู้ทางการเงิน การบัญชี พัสดุและความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่

นอกจากนี้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติของการจัดองค์กร ทฤษฎีแนวคิดใหม่ๆทางการศึกษา เช่น หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า