

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารฝ่ายบริการ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและอาจารย์ ในภาคใต้ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้เสนอวรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

วัตถุประสงค์และนโยบายระดับมัธยมศึกษา

วัตถุประสงค์

ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ได้ระบุ วัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไว้ว่า เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ ในทักษะวิชาชีพและวิชาการ อย่างมีคุณภาพพอที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาให้ผู้เรียน ระดับนี้มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพ พลานามัยที่สมบูรณ์ เห็นความสำคัญและคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม ทักษะการและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งขยายการศึกษาระดับนี้ให้กว้างขวางจนเป็นการศึกษาเพื่อปวงชน เป็นการสร้างทรัพยากร มนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตในสังคม ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

นโยบาย

1. เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียน

1.1 มีความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ รู้จักสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองดีตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักแก้ปัญหา และมีสุขภาพพลานามัยสมบูรณ์ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม

1.2 มีความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพและวิชาการเพียงพอที่จะศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือออกไปประกอบอาชีพได้

1.3 มีความเข้าใจ เห็นคุณค่าและร่วมกันอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

2. เร่งรัดพัฒนาและส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งใน ด้านเนื้อหาสาระ และกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้พื้นฐานสูงชันสามารถ ประดิษฐ์ คิดค้น และนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่อย่างมีคุณภาพ

3. เร่งกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้กว้างขวางและเป็นธรรมมากขึ้น โดยเน้นกลุ่มผู้ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจ สังคม และกลุ่มชนต่างวัฒนธรรม ตลอดจนจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษ

4. เร่งรัดปรับปรุงและขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สูงขึ้น โดยมุ่งให้นักเรียนได้รับการศึกษาติดต่อกันจนกว่าจะมีอายุย่างเข้า 15 ปี เว้นแต่เป็นผู้สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

5. เร่งจัดการศึกษาให้มีลักษณะเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นหลากหลายในรูปแบบและวิธีการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ชุมชน และสังคม เพื่อส่งเสริมการเรียนอย่างต่อเนื่อง

6. เร่งผลิตและพัฒนากำลังคนให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และการพัฒนาประเทศ รวมทั้งส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถที่จะเป็นผู้ประกอบอาชีพอิสระได้

7. เร่งพัฒนาครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การสอนเชิงคิดวิเคราะห์ มีความใฝ่รู้ เป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถนำทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

8. ส่งเสริมให้หน่วยงานการศึกษาและสถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหาร และจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้มีการระดมและใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

9. เร่งพัฒนาระบบข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศทางการศึกษาและที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผน การบริหารและการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

การมัธยมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิต เป็นกระบวนการผลิตกำลังคนในระดับกลางเข้าสู่ตลาดแรงงาน หรือศึกษาต่อในระดับสูง พร้อม ๆ กับปลูกฝังจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ สร้างทักษะ ความรอบรู้ ให้เป็นคนซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีความรับผิดชอบ มีวินัย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เห็นช่องทางในการประกอบอาชีพ พึ่งตนเองได้ สามารถในการทำมาหากิน สามารถประยุกต์ความรู้ที่ได้เรียนมาให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต และสามารถมีส่วนร่วมในการปกครอง อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย สำหรับเด็กปกติทั่วไปที่จบจากประถมศึกษา และจัดการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาประเภทต่าง ๆ ซึ่งจัดตั้งแต่ระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทั้งระบบชั้นเรียนและหลักสูตรหลายครั้ง จนกระทั่งปี 2533 ได้มีโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ซึ่งมีเป้าหมายจะให้เด็กทุกคนได้เรียนถึงขั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในปี 2540 และเปิดโรงเรียนตั้งใหม่ปีละ 100 แห่ง และโรงเรียนสาขาปีละ 100 สาขา ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (กรมสามัญศึกษา; 2536) เนื่องจากการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่อยู่ระหว่างระดับประถมศึกษาและอุดมศึกษา ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนที่กำลังอยู่ในวัยรุ่น นับว่าหน้าที่ของโรงเรียนมัศึกษามีความสำคัญและยุ่งยากยิ่ง จึงต้องมีการจัดระบบโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. ดำเนินการเรียนการสอน การฝึกอบรมนักเรียนจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรที่วางไว้
2. ช่วยเหลือเยาวชนที่พลาดโอกาสหรือเสียเปรียบทางเศรษฐกิจ และสังคมให้มีโอกาสใช้โรงเรียนเป็นประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาตนเอง
3. โรงเรียนจะต้องเป็นหน่วยบริการและพัฒนาชุมชน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว กรมสามัญศึกษา (2532) จึงได้กำหนดการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ 6 งาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานโรงเรียนกับชุมชน โดยมีผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้แก่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการ เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบสูงสุดในการบริหารงานของโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งในการปฏิบัติงานจริง ผู้บริหารมิได้รับผิดชอบบริหารงานเพียงผู้เดียว เนื่องจากมีปริมาณงานมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งมีอาจารย์และนักเรียนเป็นจำนวนมาก จึงต้องมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไปให้ผู้ช่วยผู้บริหารทำหน้าที่แทน ซึ่งจะช่วยให้การ

บริหารงานของโรงเรียนคลองตัว และประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ กรมสามัญศึกษา (2525) จึงได้กำหนด จำนวนผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ในคู่มือการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู ดังนี้

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

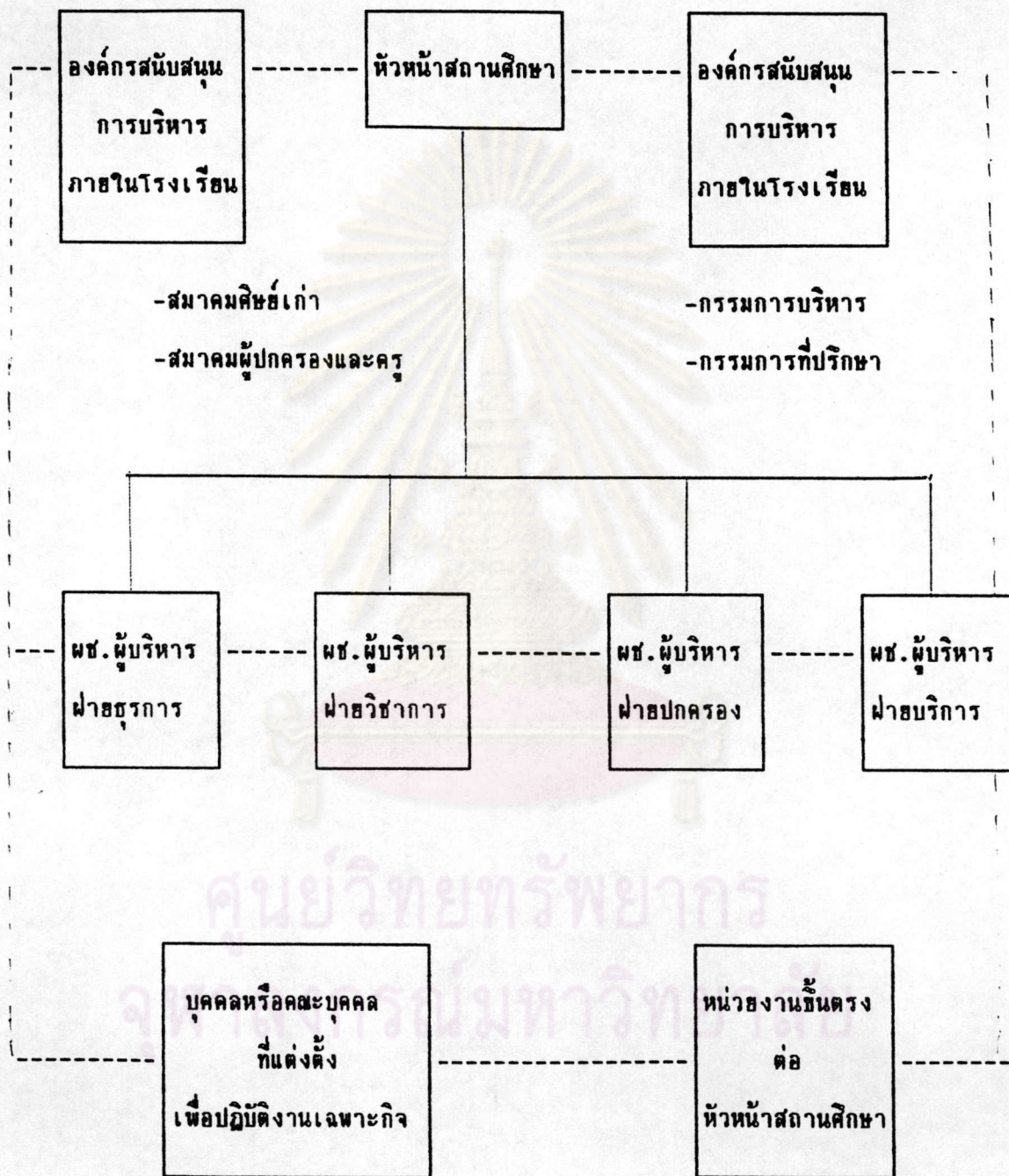
สำหรับโรงเรียนที่มีผู้ช่วยบริหารได้ 4 คน ซึ่งเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะ แบ่งการบริหารงานภายในโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารเป็นหัวหน้ารับผิดชอบ ดำเนินการในแต่ละฝ่าย ดังนี้

1. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายธุรการ
2. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายวิชาการ
3. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายปกครอง
4. ผู้ช่วยบริหารฝ่ายบริการ

การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจะแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน โดยทั่วไปแล้วโรงเรียนขนาดเดียวกันจะมีโครงสร้างคล้ายคลึงกัน สำหรับ โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ (กรมสามัญศึกษา; 2532) ปรากฏ ดังแผนภูมิ คือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่



หน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

ในการบริหารงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารจะบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจขอบเขตและหน้าที่ของงาน ว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง เพราะในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้บริหารต้องทำหน้าที่หลายประการ เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่โรงเรียนกำหนด ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน

กัญญา สาร (2523) มีความเห็นว่า ในการบริหารโรงเรียน ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่มีหน้าที่ซึ่งจะต้องทำในการบริหารงานถึง 8 ประการคือ

1. การบริหารบุคลากรโรงเรียน ซึ่งหมายถึงครู เจ้าหน้าที่ คนงานและภารโรง เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันทุกฝ่าย
2. การปกครองและแนะน่านักเรียนหรือการบริหารกิจการนักเรียน ตลอดจนการติดต่อกับผู้ปกครองของนักเรียน
3. การบริหารงานวิชาการที่เกี่ยวกับ หลักสูตร แบบเรียน หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการสอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ และการบริหารการสอนเพื่อก่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุด
4. การบริหารงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับชุมนุมชนในฐานะที่โรงเรียนเป็นผู้นำของชุมนุมชน และเป็นศูนย์กลางของชุมนุมชนอย่างน้อยที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อช่วยพัฒนาชุมนุมชนในทุก ๆ ด้าน และได้รับความช่วยเหลือและคำแนะนำจากชุมนุมชนด้วย ในทำนองกระบวนการ 2 ทาง
5. การจัดระบบบริหารโรงเรียน กำหนดอำนาจหน้าที่และแผนภูมิของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีระเบียบแบบแผนสมเป็นองค์การที่ดี
6. การจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ บริเวณ และวัสดุ ครุภัณฑ์
7. การบริหารงานธุรการ หรืองานเสมียน เอกสารต่าง ๆ การเงินและงานบริการต่าง ๆ ของโรงเรียน
8. การประเมินผลงาน ซึ่งต้องทำเป็นระยะ ๆ ต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย

ตามงานวิจัยของ Robert S. Fisk (1957) สรุปหน้าที่ของครูใหญ่ไว้ 4 ประการ
คือ

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงาน
วิชาการ

2. การบริหารงานบุคลากรโรงเรียน
3. การบริหารงานเกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. การบริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงินและการให้บริการ

Daniel E. Griffiths (1956) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาออกเป็น 4
ประการด้วยกันคือ

1. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
2. การปรับปรุงและขยายโอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน
3. การรับและปรับปรุงบุคลากร
4. การจัดหารักษาเงินและอาคารสถานที่

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) มีความเห็นว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
มีอยู่ 4 ประเภท ดังนี้

1. งานปรับปรุงโครงการศึกษาหรืองานบริหารวิชาการ
2. งานสรรหาและพัฒนาบุคลากร
3. การทำงานร่วมกับชุมชน
4. งานจัดการบริหารโรงเรียน

งานทั้ง 4 ประเภทมีความสัมพันธ์กัน และมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไปตาม

กาลเวลา

สรุปแล้ว ภารกิจของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน จะครอบคลุมงานด้านบริหารบุคคล ชุมชน อาคารสถานที่ การเงิน การบริการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน

ในโรงเรียนที่มีนักเรียนและครูอาจารย์เป็นจำนวนมาก ปริมาณงานก็ย่อมมีมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนย่อมไม่มีเวลาพอที่จะบริหารงานทุกอย่างได้ด้วยตนเอง จึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยที่จะรับมอบหมายงานบางอย่างไป โดยเฉพาะงานที่เป็นงานประจำ หรืองานที่มีลักษณะต่อเนื่องจากงานเดิมตามที่ได้กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานไว้โดยแน่ชัดแล้ว

กล่าวโดยทั่วไปหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งอาจจะเป็นผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ ก็คือการปฏิบัติงานแทนผู้บริหารในเมื่อผู้บริหารไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้ และปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำ โดยเฉพาะงานธุรการหรืองานประจำ โดยทั่วไปทั้งนี้โดยเป็นที่เข้าใจว่า ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะไม่อยู่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง ผู้ช่วยผู้บริหารก็จะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับงานที่ถือได้ว่าเป็นงานนโยบายของโรงเรียน หรือการใช้อำนาจตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียน ซึ่งมักจะสงวนไว้เป็นงานของผู้บริหาร ทั้งนี้เว้นแต่เป็นปัญหารีบด่วนและเฉพาะหน้าที่ซึ่งไม่สามารถรอการกลับมาของผู้บริหารได้ (พนัส หันนาคินทร์, 2529)

โรงเรียนมัธยมศึกษาปัจจุบันมีงานหลายด้านที่ต้องรับผิดชอบและที่สำคัญยิ่ง คือการเพิ่มคุณภาพของนักเรียน ดังนั้นในการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีผู้ช่วยผู้บริหารเพื่อทำหน้าที่ช่วยผู้บริหาร ซึ่งผู้ช่วยผู้บริหารตามที่ อูบล หุวันนท์ (2514) กล่าวคือ

1. ดูแลควบคุมวินัยโดยทั่วไป
2. เก็บรักษาทรัพย์สินและพัสดุต่าง ๆ
3. กำหนดงานประจำวัน
4. งานปรับปรุงช่วยเหลือนักเรียนทุกประการ
5. งานธุรการต่าง ๆ
6. งานสื่อสารและประชุม

7. ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของเด็กนักเรียน
8. จัดกีฬา, กรีฑา
9. อำนวยการเกี่ยวกับกิจกรรมนักเรียน
10. จัดงานเกี่ยวกับการซื้อขายต่าง ๆ
11. บริหารงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช่หน้าที่ของผู้ใด
12. ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

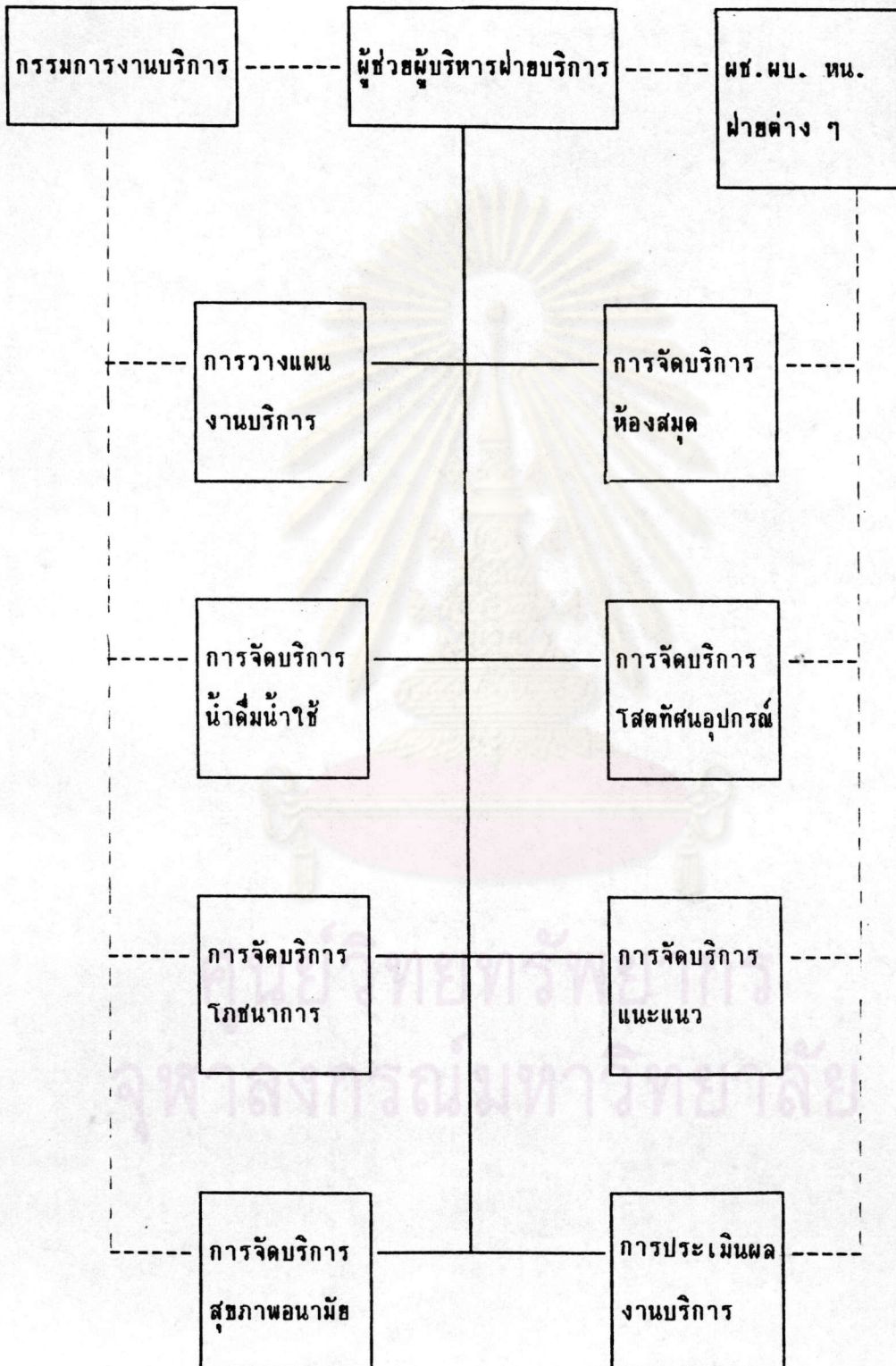
หนังสือ หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ควบคุมการสอน การจัดทำรายงาน การจัดครูเข้าสอน
2. ควบคุมงานทะเบียน บัญชีของโรงเรียนตลอดจนพัสดุ
3. ควบคุมความประพฤติและวินัยของนักเรียน
4. การจัดการเกี่ยวกับการบริการนักเรียน
5. ทำหน้าที่แทนผู้บริหารเมื่อผู้บริหารโรงเรียนไม่อยู่

หน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาฝ่ายบริการ

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ฝ่ายบริการนี้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้งาน ฝ่ายอื่น ๆ ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการยังทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ของ โรงเรียน งานฝ่ายบริการจึงมีภาระหน้าที่กว้างขวาง ดังแผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานฝ่ายบริการ



กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดขอบข่ายงานบริการไว้ดังนี้

1. การวางแผนงานบริการ

1.1 การวางแผนงานบริการ โดยการรวบรวมระเบียบแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริการ จัดทำแนวปฏิบัติเพิ่มเติมจัดประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและรวบรวมปัญหาที่เกิดขึ้นจากการให้บริการและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมเสมอ

1.2 จัดทำแผนงานและโครงการ หรือปฏิทินปฏิบัติงานเป็นเอกสารและเผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

1.3 จัดให้มีคณะกรรมการปฏิบัติงาน ตามข้อ 1.1 และ 1.2

2. การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้

2.1 สำรวจสภาพและคุณภาพของน้ำ จัดหาแหล่งน้ำ สถานที่เก็บน้ำ ที่จะใช้บริโภค ทั้งน้ำฝน น้ำประปา และน้ำบาดาล ให้เหมาะสมกับสภาพและความจำเป็นที่จะต้องใช้น้ำ และต้องมีการตรวจคุณภาพของน้ำอยู่เป็นประจำ

2.2 จัดให้มีทั้งน้ำดื่ม น้ำใช้ ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียนและกิจการของโรงเรียน

2.3 จัดบริการน้ำที่ใช้บริโภคให้เพียงพอ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก ตรวจสอบอุปกรณ์ให้ใช้งานได้เสมอ และแยกสถานที่บริการน้ำดื่ม น้ำใช้ออกจากกัน

2.4 ควบคุมการใช้ น้ำดื่ม น้ำใช้ โดยวางมาตรการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดให้ผู้ใช้รับผิดชอบและมีการชี้แจงทำความเข้าใจในข้อปฏิบัติให้ทราบโดยทั่วไป

3. การบริการด้านโภชนาการ

3.1 จัดให้มีคณะกรรมการโภชนาการ และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

3.2 จัดสถานที่สำหรับบริการด้านโภชนาการ โดยจัดสถานที่ขายอาหารให้เป็นสัดส่วน สะอาด เรียบร้อย ผู้ใช้บริการสะดวกในการซื้อ มีที่นั่งรับประทานเพียงพอกับจำนวนนักเรียน

3.3 ควบคุมการให้บริการโภชนาการ ในด้านคุณภาพและราคาอาหารอย่างเหมาะสมและด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น

3.4 ส่งเสริมให้ความรู้และสร้างสุขนิสัยที่ดี โดยจัดให้มีโครงการเพื่อส่งเสริมและควบคุมให้มีการดำเนินงานตามโครงการ มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข

3.5 ส่งเสริมให้นักเรียนมีวินัย และวัฒนธรรมในการบริโภคที่ดี

4. การบริการด้านสุขภาพอนามัย

4.1 จัดให้มีผู้รับผิดชอบด้านสุขภาพ อนามัย โดยแต่งตั้งครูที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้เป็นลายลักษณ์อักษร ให้ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจงาน สุขภาพ อนามัยอย่างดี จัดให้มีเจ้าหน้าที่เพียงพอและมีคณะกรรมการสุขภาพอนามัย

4.2 จัดให้มีสถานที่หรือห้องพยาบาล ตู้ยา และเวชภัณฑ์ และมีอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในด้านนี้ให้เพียงพอ เช่น เครื่องชั่งน้ำหนัก ที่วัดส่วนสูง เป็นต้น

4.3 จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย โดยจัดให้มีการบริการด้านการปฐมพยาบาล การสร้างภูมิคุ้มกัน การตรวจสุขภาพอนามัย ให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย และมีการรวบรวมสถิติการให้บริการด้านนี้

4.4 การควบคุมและป้องกันโรค โดยจัดให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการควบคุมและป้องกันโรค จัดอบรม ให้ความรู้ในการสร้างสุขนิสัยที่ดีแก่นักเรียนและมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง

4.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ความรู้ ด้านสุขภาพ อนามัย จัดทำเป็นโครงการ โดยจัดให้ความรู้ด้านสุขภาพอนามัย ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

5. การบริการห้องสมุด

5.1 จัดห้องสมุดโดยจัดให้มีที่อ่านหนังสือ จัดหนังสือให้เป็นสัดส่วน จัดให้มีห้องสมุด ให้เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน ให้มีหนังสือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

5.2 จัดให้มีผู้รับผิดชอบ แต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานอย่างดี มีเจ้าหน้าที่เพียงพอ และจัดให้คณะกรรมการห้องสมุด

5.3 จัดระบบหนังสือ โดยการจัดให้มีการแยกประเภทหนังสือเป็นหมวดหมู่ จัดให้เป็นระเบียบตามหลักสากล จัดให้มีการทำบัตรรายการ

5.4 จัดบริการห้องสมุด โดยจัดให้มีการบริการให้อ่านและให้ยืมหนังสือ มีระเบียบการใช้ห้องสมุด มีการบริการอย่างสม่ำเสมอ จัดทำสถิติการใช้ห้องสมุด มีการประเมินผล และปรับปรุงการบริการ

5.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้ห้องสมุด โดยจัดโครงการส่งเสริมการใช้ห้องสมุด มีกิจกรรมตามโครงการส่งเสริมให้ครู นักเรียนเข้าร่วมโครงการ

6. การบริการโสตทัศนูปกรณ์

6.1 จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานโสตทัศนูปกรณ์ แต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจงานอย่างดี มีเจ้าหน้าที่เพียงพอและมีคณะกรรมการโสตทัศนูปกรณ์

6.2 จัดสถานที่เก็บรักษาอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์อย่างเหมาะสมเป็นสัดส่วน มีระบบการเก็บรักษา มีห้องบริการโสตทัศนูปกรณ์อย่างเหมาะสมเป็นสัดส่วน มีระบบการเก็บรักษา มีห้องบริการโสตทัศนูปกรณ์ ต้องจัดให้มีระเบียบ มีมาตรการในการควบคุมและให้บริการ มีการปฏิบัติตามมาตรการ มีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงควบคุมการให้บริการ

6.3 การบำรุงรักษาโสตทัศนูปกรณ์ โดยจัดให้มีการสำรวจสภาพโสตทัศนูปกรณ์ จัดให้มีงบประมาณการบำรุงรักษา มีเจ้าหน้าที่บำรุงรักษา ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดีเสมอ

6.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้โสตทัศนูปกรณ์ จัดให้มีโครงการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักใช้โสตทัศนูปกรณ์ มีการติดตามผล การนำโสตทัศนูปกรณ์ไปใช้และนำผลการติดตามมาปรับปรุงการใช้

7. การบริการแนะแนว

7.1 จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานแนะแนว แต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจงานอย่างดี มีเจ้าหน้าที่เพียงพอและมีคณะกรรมการแนะแนว

7.2 จัดห้องแนะแนว โดยจัดให้มีสถานที่แนะแนว โดยเฉพาะสำหรับให้คำปรึกษา มีวัสดุอุปกรณ์ข้อมูลข่าวสารสำหรับการให้บริการเพียงพอ

7.3 จัดให้มีการรวบรวมข้อมูลนักเรียน บริการให้คำปรึกษา บริการสนเทศ บริการติดตามผล

7.4 จัดกิจกรรมส่งเสริมการให้บริการแนะแนว โดยการจัดเป็นโครงการ

- โครงการแนะแนวศึกษาต่อ
- โครงการแนะแนวอาชีพ
- โครงการทุนการศึกษา
- โครงการส่งเสริมบุคลิกภาพและสุขภาพ
- โครงการซ่อมเสริม เป็นต้น

8. การประเมินผลงานบริการ

8.1 การดำเนินงานด้านบริการต้องมีหลักฐานตรวจสอบได้

8.2 มีคณะกรรมการดำเนินการ

8.3 มีการวิเคราะห์การประเมินผล

8.4 นำผลการวิเคราะห์การประเมินมาปรับปรุงแก้ไขงานบริการ

8.5 การประเมินผลอาจทำเป็นระยะก็ได้

สรุปการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา คือ การจัดการศึกษา ให้แก่เยาวชนในวัยรุ่น เพื่อให้เป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของสังคมและเป็นพลเมืองดีของชาติ ทั้งในด้านการประกอบอาชีพ และการเตรียมความพร้อมเพื่อการศึกษาต่อในระดับสูง โดยโรงเรียนมัศึกษามีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งงานการบริหารออกเป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายบริการ เพื่อทำให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหาร คือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการหรือดำเนินงานภายในโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงานโดยตรง มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการวิจัย และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ คือ

สมบูรณ์ พรหมภาพ (2521) ได้แบ่งลักษณะของผู้บริหารเป็น 2 ด้าน คือ คุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติทางวิชาชีพ คือ

คุณสมบัติส่วนตัวของผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่

1. สุขภาพดี
2. สติปัญญาสูง มีความเฉลียวฉลาด ไหวพริบดี
3. อารมณ์มั่นคง มีความหนักแน่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับความเป็นผู้ใหญ่
4. ความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการพูดและการสื่อความคิด
6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว การรู้จักเกรงใจ

คนอื่น ฯลฯ

คุณสมบัติทางอาชีพของผู้บริหารแบ่งออกเป็น

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่
 - 1.1 การศึกษาวิชาการทั่วไป
 - 1.2 การศึกษาทางด้านวิชาชีพ
 - 1.3 การศึกษาให้เกิดความรอบรู้เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่ตนสนใจ
2. ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้จัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน

3. การศึกษาหาความรู้ในระหว่างทำงาน หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความสนใจและพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ เช่น

- 3.1 การอ่านนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
- 3.2 การเข้าประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในกลุ่มของผู้บริหารโรงเรียน
- 3.3 การเข้าประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- 3.4 การเข้ารับการอบรมทางวิชาการ
- 3.5 การไปเยี่ยมชมกิจการของโรงเรียนอื่น
- 3.6 การเขียนบทความและการวิจัยค้นคว้า

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะ คือ

1. คุณสมบัติส่วนตัว มีดังนี้
 - 1.1 มีสุขภาพดี
 - 1.2 ความเฉลียวฉลาด
 - 1.3 มีความมั่นคง มีความเป็นผู้ใหญ่
 - 1.4 มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
 - 1.5 มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
2. คุณสมบัติทางวิชาชีพ มีดังนี้
 - 2.1 ความรู้ทางวิชาการ
 - 2.1.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ในหลักเบื้องต้นของวิชาที่จัดสอนในโรงเรียน เพื่อการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้จะกระทำได้โดยไม่ผิดพลาด
 - 2.1.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานโรงเรียน และหลักแห่งการจัดและให้ค่าปรึกษา เช่น หลักการบริหารงานโรงเรียน การแนะนำ การจัดหลักสูตร กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและให้การศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2.2 ประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับการศึกษาที่ผู้บริหารจะพึงได้รับ และความรู้ที่จะนำมาประกอบการงานได้พอสมควรในด้านประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรู้มากกว่าไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ช่วยให้เราเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ผู้จะเป็นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วอย่างน้อย 1 รอบปี และควรที่จะได้ผ่านการศึกษาระดับปริญญาตรีบริหารศึกษาก่อนที่จะสมัครเป็นผู้บริหาร

รุ่งทิภา จักรกร (2526) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียน ว่ามีคุณสมบัติที่สำคัญอยู่ 2 ด้าน คือคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติทางด้านวิชาการ

1. คุณสมบัติส่วนตัว

1.1 ความเป็นผู้นำ คือความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจในความดีให้เกิดประโยชน์ในทางบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ คือ

- 1.1.1 ความสามารถในการจูงใจคน
- 1.1.2 ความสามารถในการตัดสินใจ
- 1.1.3 มีความรับผิดชอบ
- 1.1.4 มีความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความกระตือรือร้นและอดทน
- 1.1.5 ความเป็นประชาธิปไตย
- 1.1.6 มีบุคลิกภาพดี

1.2 มีมนุษยสัมพันธ์ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะดังนี้ คือ

- 1.2.1 ความเป็นกันเอง
- 1.2.2 ความเสมอต้นเสมอปลาย
- 1.2.3 รู้จักยกย่องชมเชย

1.2.4 ความซื่อสัตย์น่าไว้วางใจ

1.2.5 รู้จักรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

1.2.6 ความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

แปลงอยู่เสมอ

1.2.7 มีความยืดหยุ่น

1.3 มีคุณธรรม คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย

1.3.1 ความซื่อสัตย์

1.3.2 ความซื่อสัตย์สุจริต

1.3.3 ความจงรักภักดี

1.3.4 ความมีศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

1.4 มีสุขภาพดี ซึ่งหมายถึง สุขภาพทางกาย และสุขภาพจิต ด้วยสุขภาพเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

2. คุณสมบัติทางด้านวิชาการ เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหารโดยเฉพาะ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญและจำเป็น ซึ่งมีดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะต้องรู้ทั้งหมดทุกวิชา แต่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาเหล่านั้น เพื่อการตรวจตราและการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้ไม่ผิดพลาด

2.2 ความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน

2.3 ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาอ้อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน อย่างไรก็ตามประสบการณ์อย่างเฉียดอ้อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์

ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ระดับความรู้ในที่นี้ หมายถึง ระดับปริญญา ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าคุณคนผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องมือแสดงความสามารถทางปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้ให้ข้อคิดในการพัฒนาลักษณะความเป็นผู้นำ ให้พิจารณาคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ
 - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
 - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
 - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร
 - 2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วยรูปร่าง หน้าตา ความมีชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทาง การวางตน สุขภาพ
 - 2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ประกอบด้วย อุดมการณ์ ความเชื่อมั่นตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน ชัยชนะกล้าหาญ กล้าพูด กล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์ขัน มีวินัย
 - 2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยความใจกว้าง บริการช่วยเหลือกว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ความมีสติปัญญาฉลาด และมีไหวพริบ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วม ความสามารถในการจูงใจคน ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการประสานทั้งงานและคน และเคยประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมาก่อน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามที่นักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการน่าจะมีลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษานำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ ดังนี้คือ

1. ด้านลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย

1.1 บุคลิกภาพ ได้แก่ กาย อารมณ์ ทักษะคิด และสังคม

1.2 คุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีวินัย ความอดทน และความจงรักภักดี

2. ด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ ประกอบด้วย

2.1 ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร และความรู้ในงานที่รับผิดชอบ

2.2 ประสบการณ์ ได้แก่ ภาระราชการ และการฝึกอบรม

2.3 ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้ง 8 งาน คือ การวางแผนงานบริการ การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการโภชนาการ การจัดบริการสุขภาพอนามัย การจัดบริการห้องสมุด การจัดบริการโสตทัศนอุปกรณ์ การจัดบริการแนะแนว และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.4 ความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ประสานงาน ติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ

ลักษณะส่วนตัว

ในการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในภาคใต้ มีดังนี้

บุคลิกภาพ

คำว่า "บุคลิกภาพ" มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันในรายละเอียด ดังนี้

จตุรา บุรียกต์ (2532) ได้ให้ความหมายของบุคลิกภาพว่า หมายถึง ลักษณะอันเป็นสิ่งจำเพาะของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกทางท่าทาง ความรู้สึกนึกคิด ความเฉลียวฉลาด ตลอดจนกิริยามารยาท การแต่งกายสุภาพ มือป็นิสัยที่ดี มีความสำรวมอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น มีน้ำใจ มีความเข้าใจผู้อื่น และเป็นผู้วางตนเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ และบุคคล

สุชา จันทน์เอม (2531) ให้ความหมายบุคลิกภาพไว้ว่า หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ร่วมกันและแสดงลักษณะที่เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง ฯลฯ กล่าวโดยสรุปบุคลิกภาพ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในด้านรูปลักษณะร่างกาย การแต่งกาย กิริยาท่าทาง และลักษณะการพูด

วินิจ เกตุขำ (2535) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพว่า หมายถึง คุณลักษณะที่ค่อนข้างจะมั่นคงของบุคคลและเป็นตัวบ่งบอกว่า บุคคลมีความเหมือนหรือความแตกต่างกัน บางคนชอบแสดงออก บางคนเย็นชา แต่ละคนมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม บุคลิกภาพประกอบด้วยคุณสมบัติหลายอย่างหลายชนิดของบุคคล ฮากแก่การที่จะให้ความหมายได้ครอบคลุม แต่นักจิตวิทยาที่พยายามสรุปออกมา ดังนี้

1. บุคลิกภาพ คือ องค์ประกอบส่วนรวมของบุคคล
2. บุคลิกภาพมีองค์ประกอบพื้นฐานทางชีววิทยา แต่ก็พัฒนาขึ้นมาโดยอาศัยองค์ประกอบทางสิ่งแวดล้อมทางสังคมและทางวัฒนธรรม
3. บุคลิกภาพถ้าปรากฏออกมาเป็นรูปแบบที่ชัดเจนจะต้องสามารถวัดได้สังเกตได้
4. บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะเฉพาะ เช่น เจตคติต่อผู้นำกลุ่ม ความรู้สึกห่วงใยคนอื่น ความรู้สึกต่ออำนาจการปกครอง จริยธรรมในการทำงาน
5. บุคลิกภาพเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะร่วมและเอกลักษณ์ของบุคคล ทุกคนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่างในตัวเอง

อรุณ รักธรรม (2527) กล่าวว่า ถ้าเราจะพิจารณาถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างลักษณะผู้นำ พิจารณาได้ดังนี้คือ

1. สติปัญญา (Intelligence) คือ ความสามารถในการที่จะศึกษาและเข้าใจได้จากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เคยผ่านมา อันนี้เป็นบุคลิกภาพที่ผู้นำควรมีไว้อย่างมากที่สุด ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับสมอง เซอวัน และไหวพริบ เพราะนอกจากจะทำให้เกิดคุณลักษณะอย่างอื่น ๆ แก่ตนเองแล้ว ยังสามารถใช้สติปัญญานี้วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเฉียบแหลมและทันท่วงทีอีกด้วย

2. อุปนิสัย (Character) คือ แบบลักษณะของบุคคล ซึ่งแสดงให้เห็นทางอาการ กิริยา ความประพฤติ คีลธรรม จรรยา เช่น ความสุภาพ ความอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น ซึ่งก็คือคุณสมบัติอันเป็นสันดานประจำตัวของมนุษย์เรานั้นเอง

3. อารมณ์ (temperament) คือ กรอบของความรู้สึกนึกคิดและความต้องการตามธรรมชาติ อารมณ์นี้จึงเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจจากประสาททั้ง 5 คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส โดยที่ประสาททั้ง 5 นี้จะส่งอาการต่าง ๆ ที่รับมาไปยังอารมณ์ ต่อจากนั้น อารมณ์ก็จะส่งอาการไปบังคับหรือควบคุมจิตใจให้ทำอะไรตามความประสงค์ ฉะนั้นอารมณ์จึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำมาก เพราะเกี่ยวกับการบังคับตัวเอง เมื่อเราสามารถบังคับตัวเองได้แล้ว จึงสามารถบังคับหรือควบคุมผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. ร่างกาย (Physique) คือ ลักษณะการสรางหรือรูปร่างที่สร้างขึ้นของมนุษย์แต่ละคน เช่น สูงต่ำ คำขาว อ้วนผอม ฯลฯ รวมทั้งส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย กิริยาท่วงที วาจา ร่างกาย มีความสัมพันธ์กับอารมณ์ได้มาก เพราะมันมีความรู้สึกได้ง่ายและอ่อนนุ่ม อารมณ์บังคับได้ด้วย ฉะนั้น ร่างกายจึงต้องดีพร้อมและมีสุขภาพสมบูรณ์ จึงจะนับว่าเป็นผู้นำที่ดีได้ ยิ่งกว่านั้นภาวะของร่างกายที่ดี ย่อมแสดงออกซึ่งบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำให้เห็นเด่นชัดขึ้นอีกมาก

Carter V. Good (1973) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะปฏิบัติการทางจิตวิทยาและสังคมโดยส่วนรวมของบุคคล เกี่ยวกับการสงเคราะห์ในทางอารมณ์ จิตใจ พฤติกรรม และปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในวงกว้าง Floyd L. Ruch (1967) ได้ให้ความหมายว่า บุคลิกภาพคือทุกสิ่งทุกอย่างที่มีในตัวบุคคล ได้แก่ ลักษณะภายนอกที่เห็น พฤติกรรมที่แสดง

ออก ความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ในตน และลักษณะที่เป็นแบบเฉพาะของแต่ละคน มีผู้เปรียบเทียบไว้ว่า "บุคลิกภาพของเรานั้นก็คือ ลักษณะของเสื้อผ้าที่เราสวม กิริยาอาการที่เราแสดง และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เรากระทำ ความสลับซับซ้อนแห่งธุรกิจของการยังชีพิตของมนุษย์เรานั้น บังคับให้เราแสดงกันคนละหลาย ๆ บทบาทนัก บุคลิกภาพของเราจึงพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้เราเผชิญโลก สร้างเสริมมิตรภาพ ดำรงชีวิตอยู่และปฏิบัติภารกิจที่จะต้องกระทำ" (เดโช ส่วนานนท์, 2518)

โดยสรุป บุคลิกภาพหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นบุคคลซึ่งได้แก่ ลักษณะทางกาย อารมณ์ ทัศนคติ และสังคม อันจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลด้วยเหตุอิทธิพลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาอบรมเป็นสำคัญ

คุณธรรม

คุณธรรม คือ ธรรมะอันดีงามเป็นเหตุของความประพฤติดีที่ดีงาม (พระเทพวิสุทธิเมธี พระพุทธทาสภิกขุ, 2521)

สมบุรณ์ พรหมภาพ (2521) กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวทางใจในการบริหาร ประกอบด้วย ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี การประพฤติดีอยู่ในศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงาม

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของครูใหญ่ที่เป็นคุณสมบัติส่วนตัว ประกอบด้วย

1. มีสุขภาพดี
2. ความเฉลียวฉลาด
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง
5. ความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด
6. คุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความรู้จักเกรงใจผู้อื่น ความมีไหวพริบ

เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงการปฏิบัติเช่นไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ การที่จะ
เป็นผู้นำที่ดี อาจสร้างคุณสมบัติขึ้นเองได้โดย

1. ต้องซาบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจ หน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณา ลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำด่วน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความซื่อสัตย์
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาแนวทาง

ปรับปรุงในหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15. ต้องเป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภากาารณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่
ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อน แล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ
แต่อย่าเมินต่อข่าวลือ หรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กล้ายอมรับผิด
18. ต้องให้ความสนใจ และเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน
20. จงยกย่อง ชมเชยผู้กระทำความดี และควรทำต่อหน้าที่ผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงดู หรือ "เล่นงาน" ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเงียบ ๆ อย่าให้ใครได้ยิน

22. ต้องแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลแห่งการปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติ ผู้ที่เสนอความคิดเห็น หรือวิธีการไว้ อ้ออ้างเอาความคิดเห็น หรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอว่าเป็นของตน

24. อ้อเป็นคนโหดหรือเปลี่ยนใจบ่อย ๆ

25. ต้องเป็นผู้สั่งและอ่านฉกการที่ดี

26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มิใช่ถือแสร้งอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

จำเนียร จวงตระกูล (2530) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคาดหวังของ ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยมีความเชื่อว่า ทุกคนย่อมต้องการเป็นคนดีด้วยกันทั้งนั้น พนักงานที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชานั้น ได้แก่ การมีความรู้ดี มีความสามารถดี มีความประพฤติดี และมีสุขภาพดี ส่วนองค์ประกอบสำคัญที่มักมีปัญหา อยู่เสมอคือ ปฏิบัติงานดีและประพฤติดี จึงได้เสนอแนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับประเด็นทั้งสองไว้ดังนี้ คือ

1. ลักษณะของการปฏิบัติงานที่ดีประกอบด้วย

1.1 มีความขยันหมั่นเพียรดี

1.2 มีผลงานที่มีคุณภาพดี

1.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่ไว้วางใจได้ดี

1.4 มีความรู้ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

1.5 มีความสามารถในการเรียนรู้ดี

1.6 มีความคิดริเริ่มดี

1.7 มีดุลยพินิจและสามัญสำนึกดี

1.8 มีมนุษยสัมพันธ์ดี

1.9 มีความร่วมมือดี

1.10 มีเจตคติที่ดีต่องานและองค์การ

2. ลักษณะของความประพฤติที่มีดังต่อไปนี้

- 2.1 การมาทำงาน พนักงานที่จำเป็นต้องมาทำงาน และอยู่ปฏิบัติหน้าที่ของตน ตลอดเวลาในช่วงเวลาการทำงาน ทั้งนี้ วันแต่จะได้รับอนุญาตให้ลาหยุดพักหรือมีความเจ็บป่วย
- 2.2 การปฏิบัติหน้าที่ พนักงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนและงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสียสละและอุทิศตนให้แก่งานอย่างเต็มที่
- 2.3 การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานที่จำเป็นต้องมีความรับผิดชอบและมี สปริตมีวินัย และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ แก่ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตน เพื่อความสำเร็จขององค์การ เขาจะปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ คำสั่งอย่างถูกต้องเต็มใจอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที ให้ความเคารพและให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชา
- 2.4 การรักษาความลับของงานและข่าวสารขององค์การ พนักงานที่จำเป็นต้อง ไม่เปิดเผยความลับขององค์การเป็นอันขาด
- 2.5 การรักษาผลประโยชน์ขององค์การ พนักงานที่จำเป็นต้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ขององค์การ
- 2.6 การใช้และการระวังรักษาทรัพย์สินขององค์การ พนักงานที่จำเป็นต้องระวัง รักษาทรัพย์สินขององค์การประดุจดังทรัพย์สินของตนเอง
- 2.7 ความซื่อสัตย์สุจริต พนักงานที่จำเป็นต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความจงรักภักดีต่อองค์การของตน
- 2.8 ความประพฤติและพฤติกรรม พนักงานที่จำเป็นต้องประพฤติปฏิบัติตนในลักษณะที่เป็นที่ต้องการขององค์การโดยมีความซื่อสัตย์สุจริต เอาใจใส่และเป็นผู้ที่มีวินัยอันดีงามอยู่ตลอดเวลา
- 2.9 การแต่งกายและการปรากฏกาย พนักงานที่ด้อย่อมแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ตามความนิยมของสังคม
- 2.10 การมีหนี้สิน พนักงานที่ด้อย่อมต้องปฏิบัติตามพันธกรณีที่มีอยู่อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นพันธกรณีทางการเงินหรืออย่างอื่นใด และไม่ว่าจะเป็นพันธกรณีตามกฎหมาย หรือตามแนวทางแห่งศีลธรรมก็ตาม

ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการก็ถือได้ว่าเป็นพนักงานของรัฐที่เป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงควรมีคุณสมบัติหรือลักษณะดังกล่าว

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2524) ได้กล่าวถึงคุณธรรมของครูไว้ว่า คุณธรรมสำหรับครูเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งสำหรับผู้ที่เป็นครู ครูได้รับการยกย่องเป็นปุษนีชบุคคล เป็นบุคคลที่ควรเคารพบูชา เป็นบุคคลที่ได้รับการพัฒนาทั้งสติปัญญาและคุณธรรม ครูเป็นบุพการีที่แท้จริง ครูมิได้สอนหนังสือหรือสอนคนเพื่อหวังค่าจ้างแต่เพียงอย่างเดียว มิฉะนั้นจะไม่ต่างไปจากพ่อค้าหรือแม่ค้าเลย ครูที่ดีต้องเป็นทั้งนักปราชญ์ ผู้ทรงศีลและผู้มีคุณธรรมจึงจะเป็นบุคคลชั้นครูได้ แสดงว่าคุณธรรมของความเป็นครู เป็นหัวใจของการเป็นครู ถ้าครูคนใดขาดคุณธรรม เช่น ขาดความเสียสละ ขาดความมีน้ำใจงาม ขาดความเกรงใจ ขาดความยุติธรรม และมิได้รักเด็ก หรือเอาคุณธรรมทั้งไว้ข้างโรงเรือน ครูคนนั้นจะเป็นครูที่สมบูรณ์มิได้ จะเป็นได้ก็แต่เพียงคนบอกหนังสือเท่านั้น ซึ่งอาจกล่าวเน้นถึงความสำคัญของคุณธรรมของครูได้ว่า

การเป็นครู	เป็นได้	เพราะใจสูง
เหมือนหนึ่งสูง	มีดี	ที่แววชน
ถ้าใจต่ำ	เป็นได้	แต่เพียงคน
ยอมเสียที่	ที่ตน	เฝ้าเป็นครู

โดยสรุป คุณธรรมสำหรับครูที่มีความสำคัญต่อครูดังนี้

1. คุณธรรมสำหรับครูเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเหมือนหัวใจของการเป็นครู ซึ่งครูจะประสบผลสำเร็จในชีวิตส่วนตัวและหน้าที่การงานได้เป็นอย่างดี
2. ครูเป็นแบบอย่างสำหรับนักเรียน ถ้าครูมีคุณธรรมก็จะส่งผลให้นักเรียนมีคุณธรรมได้ ในทางตรงข้ามถ้าครูขาดคุณธรรม ก็จะหวังได้ยากว่านักเรียนจะมีคุณธรรม
3. คุณธรรมสำหรับครูจะช่วยทำให้ครูได้รับความเคารพจากนักเรียนด้วยความจริงใจ

4. ครูที่มีคุณธรรมจึงจะเรียนได้ว่าเป็นบุคคลชั้นครู
5. ถ้าครูสอนหนังสืออย่างเดี๋ยวมิได้สนใจเรื่องคุณธรรมก็จะเป็นครูที่สมบูรณ์มิได้
6. คุณธรรมสำหรับครู มีความสำคัญต่อความมั่นคงของชาติ ถ้าครูมีคุณธรรมก็จะ
เป็นหลักยึดของสังคม และช่วยสร้างสังคมที่ดีเพื่อความมั่นคงของชาติได้

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงพุทธปรัชญาซึ่งเป็นหลักในการดำเนินชีวิตของชาวไทย ที่มีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติ เพื่อเป็นคุณธรรมสำหรับครูได้ยึดถือและปฏิบัติตนเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ศิษย์และเป็นการส่งเสริมคุณธรรมสำหรับครู โดยอาศัยหลักธรรม ซึ่งเป็นคำสอนของพระพุทธองค์ สอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2526) กล่าวถึงมนุษย์สัมพันธ์กับหลักพุทธศาสนาเกี่ยวกับหลักธรรมที่มีคุณค่าต่อการบริหารงานใช้ประพฤติกปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์จนสามารถชนะใจ ครองใจเขาได้ นั้น มีอยู่มากมายหลายประการ แต่ที่สำคัญซึ่งพอจะหยิบยกขึ้นมาเพื่อให้บุคคลทั่วไปใช้เป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติดังนี้ คือ

1. สติ คือ ความระลึกได้ รู้ถึงสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ หรือสิ่งที่จะกระทำต่อไป
2. สัมปชัญญะ คือ รู้ตัว รู้สถานะของตนเอง จะทำให้เกิดผลดีผลเสียต่อตนเอง และผู้อื่นอย่างไรบ้าง
3. หิริโอตตปเป หิริ คือ ความละอาย แก่ใจที่จะกระทำ ความชั่ว โอตตปเป คือความเกรงกลัวต่อบาป ต่อกฎหมาย ระเบียบแบบแผนต่อชนบธรรมเนียมประเพณี
4. ชันติโสรัจจะ ชันติ คือ ความอดทน โสรจจะ คือความสงบเสงี่ยม โดยหลักธรรมเหล่านี้จะทำให้มนุษย์รู้จักปกครองตนเอง รู้จักบังคับตนให้ละเว้นความชั่วประพฤติดี
5. อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตของการเป็นครูที่ดีได้ ประกอบด้วย ฉันทะ (ความพอใจ) วิริยะ (ความเพียร) จิตตะ (ความคิด) และวิมังสา (ความไตร่ตรอง)
6. พรหมวิหาร 4 คือ คุณธรรมที่เป็นหลักในการดำเนินชีวิตของครู ประกอบด้วย เมตตา (ความปรารถนาจะให้เป็นผู้สุข) กรุณา (ความสงสาร) มุทิตา (ความยินดี) และ อุเบกขา (ความเป็นกลาง)

7. ขรวาสาธรรม 4 คือคุณธรรมสำหรับการครองเรือนในชีวิตของครู ประกอบด้วย สัจจะ (ความจริง) ทมะ (รู้จักควบคุมจิตใจ) ซันติ (ความอดทน) และจาคะ (ความเสียสละ)

8. สังคหัตถ์ 4 คือคุณธรรมที่สร้างความสามัคคีในหมู่คณะครู ประกอบด้วย ทาน (การให้) ปิยวาจา (พูดดี) อัถถจริยา (บำเพ็ญสาธารณประโยชน์) และสมานัตตา (วางตนเสมอต้นเสมอปลาย)

9. ศีล 5 คือ คุณธรรม ที่ใช้ในชีวิตประจำวันของครู ประกอบด้วย การไม่ทารุณสัตว์ การไม่ลักขโมย การไม่ประพฤติผิดในบุตรภรรยาของผู้อื่น การไม่พูดปด และการไม่ดื่มน้ำเมา

10. พละ 5 คือ คุณธรรม ที่ใช้ในชีวิตประจำวันของการเป็นครู ประกอบด้วย ศรัทธา (ความเชื่อ) วิริยะ (ความเพียร) สติ (ความระลึกได้) สมาธิ (ความแน่วแน่) และปัญญา (ความรอบรู้)

11. ทิศ 6 คือ คุณธรรมที่ใช้ในชีวิตประจำวันของการเป็นครู ประกอบด้วย ปุริตถิมทิศ (การกตัญญูตเวทิตาต่อ บิดา มารดา) ทักษิณทิศ (การเคารพครูอาจารย์) ปัจฉิมทิศ (การอุปการะบุตรภรรยา) อุตฺรทิศ (การบำรุงมิตรสหาย) เหนือมทิศ (การบำรุงรักษาคนไข้) และอุปริมทิศ (การบูชาและบำรุงพระภิกษุ)

12. อปรีหานิยธรรม 7 คือ คุณธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมในชีวิตของครู ประกอบด้วย

- (1) หมั่นประชุมกันเป็นเนืองนิตย์
- (2) พร้อมเพรียงกันประชุม
- (3) ถือปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้
- (4) เคารพนับถือผู้เป็นใหญ่ในหมู่คณะ
- (5) ช่วยป้องกันมิให้สตรีและเด็กได้รับอันตราย
- (6) เคารพสักการะบูชา ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ
- (7) ให้ความอารักขา ค้ำครอง ผู้บริสุทธิ์ทั้งหลาย

13. การเว้นจากอบายมุข 6 คือ คุณธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อมในชีวิตของครู ประกอบด้วย การไม่ดื่มของมึนเมา ไม่เที่ยวกลางคืน ไม่เที่ยวดูการเล่น ไม่เล่นการพนัน ไม่คบคนชั่วเป็นมิตร และไม่เกียจคร้านการทำงาน

14. สิบปรีศธรรม 7 คือ คุณธรรมของครูที่ดี ประกอบด้วย

- (1) ชัมมัญญตา คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการและกฎเกณฑ์
- (2) อิตถัญญตา คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย
- (3) อิตตัญญตา คือ รู้จักตน กำลัง ความสามารถ
- (4) มัตตัญญตา คือ รู้จักความพอดี
- (5) กลาถัญญตา คือ รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม
- (6) ปรีสัจญตา คือ รู้จักชุมชน และเข้าร่วมกิจกรรมด้วย
- (7) ปุคคถัญญตา คือ รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคล

15. มรรค 8 คือ คุณธรรมอันประเสริฐ โดยกำหนดให้เดินสายกลาง (มัชฌิมาปฏิปทา) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของครู ประกอบด้วย

- (1) สัมมาทิฏฐิ คือ เห็นชอบ
- (2) สัมมาสังกัปปะ คือ ดำริชอบ
- (3) สัมมาวาจา คือ เจรจาชอบ
- (4) สัมมาภังคะ คือ กระทำชอบ
- (5) สัมมาอาชีวะ คือ เลี้ยงชีพชอบ
- (6) สัมมาวาชานะ คือ พยายามชอบ
- (7) สัมมาสติ คือ ระลึกชอบ
- (8) สัมมาสมาธิ คือ ตั้งจิตมั่นชอบ

ปัจจุบันกล่าวได้ว่าทุกฝ่ายเห็นความสำคัญและประโยชน์ของคุณธรรมจึงได้มีความพยายามในการปลูกฝังคุณธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทั่วไป ในเรื่องนี้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ได้มีพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับคุณธรรมที่ทุกคนควรศึกษาและนำมาปฏิบัติรวม 4 ประการ คือ (กนก จันทร์ขจร, 2533)

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อตัวเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ และเป็นธรรม

2. การรู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

3. การรอคอย ออกค้ำ และอดออมที่จะไม่ประพฤติล่วงความสัตย์สุจริตไม่ว่าจะด้วยเหตุประการใด

4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศค่านิยมพื้นฐาน ซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องคุณธรรมที่พึงประสงค์ ค่านิยมพื้นฐานนั้นมี 5 ประการ คือ

1. การพึ่งตนเอง ซื่อสัตย์สุจริต และมีความรับผิดชอบ

2. การประหยัดและอดออม

3. การมีระเบียบวินัย และเคารพกฎหมาย

4. การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา

5. ความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

และได้กล่าวถึงคุณธรรมของผู้บริหารไว้ด้วยว่า ในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน ไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่าต้องยึดถือ หรือมีคุณธรรมใดบ้างแต่ลักษณะซึ่งแสดงคุณธรรมที่ผู้บริหารควรมีจะปรากฏอยู่ในหลักของศาสนาทุกศาสนา ระเบียบ กฎหมาย คำสั่ง จรรยา และวินัยของข้าราชการครู ซึ่งโดยสรุปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมในเรื่องต่อไปนี้ เป็นพื้นฐานคือ

1. มีเมตตา กรุณา ต่อผู้ร่วมงานและผู้อื่น

2. มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3. ไม่เอาใจเอาเปรียบผู้ร่วมงาน

4. มีความสุจริตธรรม มีเหตุผล และวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรักและห่วงใยผู้ร่วมงาน
6. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและผู้อื่น
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

คุณธรรมดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่ได้รับการยอมรับจากสังคมและเป็นความคาดหวัง ทั้งของทางราชการและสังคมที่จะได้เห็นข้าราชการได้ประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ "ครู" ด้วยแล้ว ก็ยิ่งได้รับการคาดหวังไว้ในระดับสูงกว่า ข้าราชการ ในตำแหน่งอื่น เพราะต้องดำรงอยู่ในตำแหน่งที่เป็นทั้งครูและผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติทั้งในด้านคุณธรรมและหน้าที่การงานแก่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถ "ครองตน ครองคน และครองงาน" อันเป็นหนทางที่จะนำไปสู่การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2532)

จากแนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนด้านลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียน เมื่อพิจารณาภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่บริหารงานด้านบริการของโรงเรียน จึงควรมีลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ บุคลิกภาพและคุณธรรม

คุณสมบัติทางวิชาชีพ

คำว่าวิชาชีพ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า "Professional" ซึ่งหมายถึงความรู้ และทักษะที่ได้จากการเรียนรู้และนำไปใช้ได้ในการทำงานให้ได้มาตรฐานของงานตามที่ได้ฝึกฝน มา Carter V. Good (1973) ลักษณะที่พึงประสงค์ด้านวิชาชีพจึงมีความหมายเกี่ยวกับ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์อันเกี่ยวข้องกับงานที่จะทำตรงกับความต้องการของลักษณะ

งานในตำแหน่งนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดออกเป็น 4 ด้านคือ ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเป็นผู้นำ

ความรู้ทางวิชาการ หมายถึง คุณสมบัติที่แสดงว่า เป็นผู้มีรู้ความสามารถ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความใฝ่รู้ทางวิชาการ ความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม

รองรัตน์ อิศรภักดี (2514) กล่าวว่า "ผู้บริหารการศึกษาควรจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ คือมีความรู้ทางวิชาการศึกษาและวิชาการบริหาร มีประสบการณ์ด้านการศึกษา และหมั่นศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบ" และมีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความรู้ทางวิชาการของผู้บริหารไว้ดังนี้

วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ชีระกุล (2523) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียน ควรมีความรู้พื้นฐานซึ่งประกอบด้วย

1. ความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน ความรู้และประสบการณ์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินไปอย่างตลอด ผู้บริหารที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ และสามารถนำความรู้ นั้น ๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2. ความรู้ทั่วไป หมายความว่า ผู้บริหารจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่ และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความเห็นว่า ผู้รับผิดชอบสถาบันวิชาการ ควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตรา ควบคุม และการแนะนำครูเป็นไปอย่างถูกต้อง

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

3. ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง พื้นฐานทางการศึกษาซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสามารถทางสติปัญญาและประสบการณ์ที่มีอยู่

4. การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ซึ่งจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

รุ่งทิวา จักรกร (2526) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนทางด้านวิชาการว่า เป็นลักษณะที่เกี่ยวกับงานในอาชีพของผู้บริหาร มีดังนี้

1. ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะต้องมีดีหมดทุกวิชา แต่จะต้องรู้หลักเบื้องต้นของวิชาการเหล่านั้น เพื่อว่าการตรวจตรา และการควบคุม ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ครู จะได้ไม่ผิดพลาด

2. ความรู้ทางด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน

3. ประสบการณ์และระดับความรู้ ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเดี๋ยวย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชา และประสบการณ์ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ระดับความรู้ในที่นี้หมายถึงระดับปริญญา ถึงแม้ปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่าบุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอสมควร

คณะกรรมการข้าราชการครู (2535) ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ช่วยผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในด้านความรู้ความสามารถ ไว้ดังนี้

ความรู้ความสามารถที่ต้องการ คือ

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
 2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตร และพัฒนาคุณภาพ
การเรียนการสอน
 3. มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถที่จะปฏิบัติงานหรือให้คำ
แนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการ
วิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนกรกลุ่ม และการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดถึงความ
สามารถในการจัดการ
 4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลในระดับดี และมีความสามารถ
ในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและ
ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
 5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับ
การศึกษาแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความสามารถช่วยผู้บริหาร
ในการตัดสินใจ และการขจัดความขัดแย้ง ได้ในระดับดีมาก
 6. มีความรู้ความเข้าใจแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหา
การเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารสถานศึกษา
- กล่าวโดยสรุป คุณสมบัติทางวิชาการสำหรับผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝายบริการนั้น
ก็คือ ความรู้ด้านการบริหาร ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และความรู้ทั่วไป ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่
ต้องมีในตัวของผู้บริหารทุกคน

ประสบการณ์

ประสบการณ์ บุคคลแม้จะเติบโตมาในภาวะแวดล้อมเดียวกัน แต่หากมีประสบการณ์ต่างกันแล้ว ก็อาจมีบุคลิกลักษณะต่างกันออกไปได้ เพราะประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจะมีผลกระทบต่อลักษณะทางร่างกายและจิตใจ ความต่างกันทางประสบการณ์จะมีบทบาทต่ออารมณ์และที่ท่าของบุคคลด้วย ประสบการณ์ในที่นี้ขอให้ฟังเข้าใจว่าหมายถึงการศึกษายอบรมความเคยผ่านงาน เคยผ่านต่อเหตุการณ์ตลอดจนการประสบเคราะห์กรรม เช่น อุบัติเหตุหรือความเจ็บไข้ได้ป่วย ฯลฯ พอจะยกตัวอย่างบางประการได้ เช่น คนที่เคยถูกทรยศคดโกงมา จะกลายเป็นคนชอบระแวงและไว้วางใจคนน้อยลง คนที่เคยประสบอุบัติเหตุจากการเดินทางจะหลีกเลี่ยงการเดินทาง คนที่เคยเจ็บไข้ด้วยโรคบางชนิดอาจมีอารมณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

พึงสังเกตว่า บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้นไม่ใช่สิ่งตายตัวย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากปัจจัยที่ประกอบเป็นบุคลิกนั้นเปลี่ยนแปลงไป ในการบริหารงานนั้นประสบการณ์จึงจำเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาใช้คนหรือบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน และเป็นเครื่องช่วยบำบัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ถูกจุดอีกด้วย อรุณ วัชรธรรม (2535) ประสบการณ์จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี มนุษย์เราจะเชื่อในสิ่งที่ค้นพบหรือประสบด้วยตนเองมากกว่าการบอกเล่าให้ฟัง และการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากกว่า ถ้าเป็นการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ตรง ในการบริหารงานก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่าน่าจะบริหารงานได้ดีกว่า ดังที่ วิจิตร ชีระกุล (อ้างถึงใน วินัย สมมิตร และคณะ < 2527) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ กับอายุ เพศ ประสบการณ์ และคุณวุฒิของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาสาขาสำัญญในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปไว้ว่า "ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ด้านนิเทศการศึกษา การบริหารการศึกษา และมัธยมศึกษา มีแนวโน้มจะเป็นผู้นำที่ดีกว่าผู้ที่ไม่เคยผ่านประสบการณ์เหล่านี้" และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประสบการณ์ของผู้บริหารไว้ดังนี้

สมบูรณ์ พรธภาพ (2521) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า "ประสบการณ์และระดับความรู้ หมายถึง การพิจารณาถึงเกณฑ์มาตรฐานสำหรับใช้วัดระดับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน เช่น ผู้ที่จะเป็นครูใหญ่ในประเทศไทยนั้น กำหนดว่า จะต้องมีความรู้ในการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 รอบปี และจะต้องผ่านการฝึกอบรมวิชาการบริหารสำหรับผู้ที่จะเป็นครูใหญ่อีกด้วย" และกล่าวถึงการพิจารณาเกี่ยวกับความรอบรู้ทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ควรแบ่งออกพิจารณาเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความรอบรู้อย่างกว้างขวางในวิชาการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็น ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปศาสตร์ ความรู้ในทางอาชีพ และความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ หมายถึง การนำเอาระดับทางการศึกษา และระยะเวลาของประสบการณ์ในการทำงาน มาเป็นเกณฑ์กำหนดมาตรฐานทางความรู้ของผู้บริหารโรงเรียน เช่น ระยะเวลาที่เรียนอยู่ในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา หรือระยะเวลาของการทำงาน เพราะเราอมรับกันว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่า ย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพนั้นมากกว่า

ประถม แสงสว่าง (2525) กล่าวว่า "ประโยชน์อันแท้จริงที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น มีคุณค่าเพิ่มขึ้นเสมอ ผู้บริหารอาจจะคิดทดสอบเปรียบเทียบกับสิ่งที่เคยทำไปนั้นดีหรือไม่ ได้รับการยกย่องชมเชยเพียงใด เพราะฉะนั้นประโยชน์ที่ได้รับจากประสบการณ์เดิมนั้น ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ สำหรับผู้บริหารที่มีประสบการณ์มา 20 ปี หรือเป็นผู้บริหารปีเดียว แต่มีประสบการณ์ 20 ครั้ง ผู้นำที่บริหารงานจะแสดงให้เห็นสถิติปัญหอันแจ่มชัดตามจำนวนปีที่เขาได้รับประสบการณ์มา โดยเอามาช่วยในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้"

พนัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวถึงประสบการณ์และระดับความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนว่า "ในด้านประสบการณ์นั้นก็มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหาร การได้ผ่านงานมา

ย่อมจะมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน งานประจำก็ดี งานปกครองก็ดี ต้องการเวลาสำหรับที่จะทำความเข้าใจทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ไม่น้อย ประสบการณ์ช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น และจึงสามารถหาทางเลือกตัดสินใจได้ดีขึ้น" อย่างไรก็ตาม ประสบการณ์อย่างเด็วย่อมไม่พอ บุคคลที่มีทั้งหลักการ หลักวิชาและประสบการณ์ ย่อมจะเป็นเครื่องประกันได้ว่างานของเขาจะก้าวหน้าไปในทางที่ดี ในปัจจุบันก็เป็นที่น่ายินดีที่เราได้เห็นความสำคัญของการบริหาร จึงได้มีการให้การศึกษาด้านบริหารแก่ผู้ที่ออกไปเป็นครูใหญ่ในอนาคตอีกด้วย

การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน เราทราบกันคืออยู่แล้วว่า วิชาการและเทคนิคในการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมออย่างไม่หยุดยั้ง จึงเป็นความจำเป็นสำหรับครูใหญ่ที่จะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวทางด้านการศึกษาอยู่โดยไม่หยุดยั้งเช่นเดียวกัน มีกิจกรรมหลายอย่างที่ครูใหญ่อาจจะกระทำเพื่อให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ เช่น

1. การอ่านหนังสือ นิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ
2. การสนทนาและเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างครูใหญ่ด้วยกัน (ในสหรัฐอเมริกา มีสมาคมครูใหญ่โรงเรียนมัธยม สมาคมครูใหญ่โรงเรียนประถมซึ่งทำให้การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารเป็นไปโดยสะดวก)
3. การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา
4. การไปดูโรงเรียนอื่น แต่ละโรงเรียนอาจมีจุดเด่นคนละอย่างพอที่จะนำมาใช้ได้
5. การเขียนบทความ ในการเขียนบทความทำให้ต้องค้นคว้าอ่านหนังสือมากยิ่งขึ้น เป็นเครื่องมืออันดีที่จะทำให้ครูใหญ่ได้ทั้งอ่านและเขียน แสดงความคิดออกมาเป็นตัวอักษร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การขยายงานขององค์การในปัจจุบันเมื่อช่าง
กว้างขวาง ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์การก็มีเพิ่มขึ้นอย่างมากมา ผู้นาจจึงจำเป็นต้องมี
ประสบการณ์ทั้งทางด้านเทคนิคและกลวิธีต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

รุ่งทิวา จักรกร (2526) กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่องประสบการณ์
ไว้ดังนี้ "ประสบการณ์มีความสำคัญมากในการเป็นผู้บริหารโรงเรียน การได้ผ่านงานมาย่อมมี
ความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2535) ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับ
ตำแหน่งของผู้ช่วยผู้อำนวยการไว้ดังนี้คือ

1. ได้ปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้
ซึ่ง ก.ค. รับรองว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และทำการสอนมาแล้ว
ไม่น้อยกว่า 2 ปี
2. เป็นข้าราชการครู ซึ่งมีประสบการณ์ตามข้อใดข้อหนึ่งดังต่อไปนี้
 - 2.1 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า
4 ปี
 - 2.2 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือน ไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า
2 ปี
 - 2.3 ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนระดับ 6
 - 2.4 ดำรงตำแหน่งครูใหญ่หรือผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี
 - 2.5 ดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่
3. ได้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.

กำหนด

จะเห็นได้ว่าผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ดังกล่าว
เพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงานและเพื่อให้การบริหารงานของผู้ช่วยฝ่ายบริการบรรลุผลสำเร็จ

อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงาน
อีกประการหนึ่งด้วย

ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ความสามารถของบุคคลเป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการ
ทำงานของเขาในฐานะสมาชิกขององค์การไม่ว่าคนเราจะมีการตั้งใจมากแค่ไหน ถ้าขาด
ความสามารถในการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้
ชาตยชัย อาจินสมาจาร (2521)

ความสามารถของบุคคลต่อการทำกิจกรรมใด ๆ มีองค์ประกอบอยู่ 2 องค์ประกอบคือ

1. ความถนัดของบุคคลในการทำกิจกรรมนั้น
2. โอกาสในการเรียนรู้เพื่อช่วยพัฒนาความสามารถของเขา

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) ได้สรุปผลการประชุมสัมมนาระหว่างนักบริหารและ
หัวหน้างานที่มีชื่อเสียงไว้ในหนังสือ หลักการปกครองของหัวหน้างาน ว่าคุณลักษณะของหัวหน้า
งานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานย่อมประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ในขณะปฏิบัติหน้าที่-มีทัศนคติมั่นใจและมีความชื่นชมในงานที่ทำ
2. มีความแน่นอน-มีความสุขและการตัดสินใจรอบคอบ
3. มีความรู้ทางวิชาชีพเฉพาะตำแหน่ง- มีความรู้ในงานที่ทำ และมีความเฉลียวฉลาด

เหนือบุคคลในปกครอง

4. มีความสามารถในเชิงสอนคนและมีความกระตือรือร้น
5. มีความน่าเชื่อถือ ความสามัคคี ความน่าไว้วางใจ และความกล้า
6. มีความเห็นอกเห็นใจคนและมีความอดทนสูง
7. มีความมุ่งมั่นที่จะศึกษาร่ำเรียนต่อตลอดเวลา

8. มีน้ำใจดีในการให้ความร่วมมือในการทำงานและมีแรงคลาใจให้กับคนอื่น
- นับถือ
9. มีกวิธิในการทำงาน มีอารมณ์มั่นคง มีจิตใจกล้าหาญ และเป็นคนมีอารมณ์ขัน
10. มีความสุติธรรม มีความเป็นมิตร และมีความเข้าใจและมองบุคคลอื่นในแง่ดี
- เสมอ

มณญ วงศ์นารี (2522) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บังคับบัญชา
ระดับหัวหน้างานไว้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ
2. เชี่ยวชาญและความเฉลียวฉลาด
3. ความซื่อสัตย์ สุจริต เชื่อถือและไว้วางใจได้
4. ความนิยมชมชอบและกว้างขวางในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
5. ความคล่องแคล่วว่องไวและตื่นตัวอยู่เสมอ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี
7. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
8. ศักดิ์ศรีและการไม่เอาใจเอาเปรียบคนอื่น
9. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และการสร้างควมสามัคคีที่ดีในกลุ่ม
10. ความอาวุโสในการทำงาน

คาร์สัน (Herbert H. Carson อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง, 2524) เห็นว่า
ผู้บริหารควรจะประกอบด้วย คุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจได้รวดเร็ว แม่นยำ
2. สามารถพึ่งพาตนเองได้
3. ปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ
4. เป็นนักสู้ที่กล้าเผชิญเหตุการณ์

5. ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยพลัน ไม่ลังเล
6. ถือการผิดพลาดเป็นบทเรียนที่ต้องแก้ไข
7. ใฝ่ใจในการผูกมิตรกับหัวหน้างานอื่น
8. ไม่หวั่นไหวต่ออันตราย
9. สร้างบริวารและผู้ร่วมงานด้วยหลักการที่ดี
10. เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาขึ้นสูงได้ทุกเวลา
11. ปฏิบัติงานโดยถือหลักการให้รางวัลตอบแทนผู้น้อย
12. มีอุดมการณ์

ศิริกาญจน์ โภษุมภ์ (2517) กล่าวถึงการปฏิบัติงานของครูใหญ่และบุคลากรรวมอยู่ด้วยกัน ดังนี้

1. มีความประพฤติดี มีคุณธรรมสูง สามารถเป็นตัวอย่างแก่ชุมชนและครู
2. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี ทันโลกทันเหตุการณ์ รู้วิธีทำงานเป็นอย่างดี
3. มีสุขภาพดี แคล่วคล่องว่องไว ตั้งตัวอยู่เสมอ พร้อมทั้งจะรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ทุกชนิด และมีความอดทนในการปฏิบัติงาน
4. มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถสนทนากับบุคคลได้ทุกประเภท สามารถเขียนบทความเผยแพร่ความคิดของตน รู้จักวางคนให้ผู้อื่นแจ่มใส จับความสนใจของผู้อื่นได้
5. มีอารมณ์มั่นคง ใช้หลักเกณฑ์และเหตุผลในการแก้ปัญหา
6. มีความคิดริเริ่มสูง รู้จักสร้างสรรค์และปรับปรุงงานให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์
7. รู้จักระวังและสร้างบุคลิกลักษณะของตนเองให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้พบเห็นโดยทั่วไป
8. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่เดือดร้อนตามโอกาสอันควร
9. มีความอดทน เข้มแข็ง และมีเหตุผลในขณะที่รับฟังคำพูดที่ขัดแย้งและไม่เป็นมิตร

10. มีศิลปะในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
11. รู้จักสั่งงานให้ถูกต้องจังหวะและเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
12. รักษาระเบียบวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายอย่างเคร่งครัด

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แสดงความคิดเห็นว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านภูมิหลังและประสบการณ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในด้านการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ วางแผน ความสามารถด้านเทคนิค และการบริหาร
2. ด้านสติปัญญาและคุณภาพสมอง ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในด้านภาษา เหตุผล ความสามารถที่จะจดจำ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการวินิจฉัย และความสามารถในการขีดหุ่น
3. ด้านคุณลักษณะทางร่างกาย ผู้บริหารจะต้องมีรูปร่างสมบูรณ์แข็งแรง ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการบริหาร โดยเฉพาะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้มีความเข้มแข็งอดทน หรือเป็นคุณลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อถือในความพร้อมของร่างกายได้
4. ด้านบุคลิกภาพและความสนใจ ผู้บริหารควรที่จะเป็นผู้มีความสนใจ ความเชื่อมั่น เป็นผู้บรรลุนิติภาวะทางอารมณ์ มีระดับความสามารถสูงในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีค่า ระดับความปรารถนาที่จะเป็นเครื่องผลักดันให้ผู้บริหารสละแรงกาย แรงใจแก่การปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่

สำหรับความสามารถในการบริหารงานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ในการวิจัยครั้งนี้จะพิจารณาจากการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ ตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา (2532) ที่ได้เสนอแนะว่า งานของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการทั้ง 8 ด้าน คือ การวางแผนงานบริการ การบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ บริการด้านโภชนาการ การบริการด้านสุขภาพอนามัย บริการห้องสมุด บริการโสตทัศนอุปกรณ์ บริการแนะแนว และการประเมินผลงานบริการ

ความเป็นผู้นำ

ผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของคำจำกัดความผู้นำไว้มากมาย ซึ่งจะนำมากล่าวพอสังเขปดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ คนมีอำนาจหรือความสามารถที่จะโน้มนำจิตใจคนให้ทำตามความคิด ความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้

ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำเพราะบางทีผู้บริหารกลายเป็นผู้บริหารเพราะการแต่งตั้งของผู้นำที่แท้จริงที่ไม่อยากแสดงตัวก็ได้ แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องพยายามเป็น "ผู้นำ" ให้ได้ด้วย จึงจะทำให้การบริหารได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

ผู้นำจะต้องถือว่าตนเองคือผู้ให้บริการ ในทำนองเดียวกันนักบริหารที่ดีก็คือผู้ให้บริการที่ตนเอง

นิพนธ์ ศศิธร (2520) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่สร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สุเมธ เตชะวิเศษ (2527) ได้สรุปไว้ว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งของตนได้

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายความหมาย ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึง ความหมายที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยดังนี้ คือ

ภิญโญ สาร (2526) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบกับภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารว่า

ความสำเร็จของหน่วยงานบริหารทุกชนิดขึ้นอยู่กับลักษณะของความเป็น "ผู้นำ" ของ
ผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไม่มีทางเลี่ยง และได้ให้ความหมายของคำว่า "ความเป็นผู้นำ"
ไว้ด้วย คือ ความเป็นผู้นำหรือที่มีหลายคนเรียกว่า "ประมุขศิลป์" หมายถึง อำนาจของบุคคลใน
การก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานโดยการตัดสินใจร่วมกันที่จะสร้าง "ศรัทธา"
ให้เกิดขึ้น เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการทั้งของหน่วยงานหรือ
องค์การและของผู้บริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ "การที่ผู้นำใช้อิทธิพล
หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและ
อำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้"
กิติ ดยัคคานนท์ (2529) กล่าวว่า "ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่ง ที่จะ
จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการ
สื่อความหมายให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่
วางไว้"

สมบูรณ์ พรรณาภ (2521) กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ไว้ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวา กระตือรือร้น แจ่มใส ร่าเริง ทรหดคทน
2. ความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการได้เฉียบขาด ทันเหตุการณ์
3. ความสามารถในการจูงใจคน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ไหวพริบดี สติปัญญาเฉียบแหลม
6. ความขยันขันแข็ง
7. ความเสียสละ
8. บุคลิกภาพการแต่งกาย หน้าตาท่าทาง และรูปร่างสง่าผ่าเผยน่าเกรงขาม

นำศรัทธา และหน้าเคารพ

9. น้ำใจนักประชาธิปไตย

กัญญา สาร (2526) ได้เสนอความคิดว่า ผู้นำในสังคมไทยจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่ตระหนี่ต่อการเลี้ยงดูและให้รางวัล
2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์ และ

เวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่น ไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย
4. มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
5. ซื่อสัตย์และสุจริต
6. ตรงต่อเวลา
7. ขยันและอุทิศเวลาให้แก่งาน
8. กล้ารับผิดชอบ
9. ความจริงในการพูดและการกระทำทุกชนิด

10. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้องอยู่เสมอ
11. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ
12. รู้จักเลือกใช้คน
13. อดทนด้วยความเสียอกเสียใจต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด
14. ติดตามคำสั่งที่สั่งการไปแล้วอยู่เสมอ
15. ฉลาดที่จะกระดั้นเตือนผู้น้องเมื่อล่าช้าหรือผิดพลาด
16. หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถ และรู้วิธีการปฏิบัติงานโดย

เหมาะสม

17. ให้ผู้น้องพบปะได้โดยง่าย
18. กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมนคนเป็นและขยันหมั่น
20. ไม่ดุด่าหรือกล่าวพรูสวาทใด ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้น้องรู้สึกว่าการบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิด หรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โผล่เลเปลี่ยนใจง่าย
24. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อง
25. ละเว้นจากการประพฤตชั่ว ซึ่งจะก่อให้เกิดสิ่งคมรังเกิดขึ้นตามสภาพของ

วัฒนธรรมไทย

26. มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคงแน่นอน
27. รู้จักถนอมหน้าใจคน
28. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533) ได้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรม

ต่อไปนี้ คือ

1. มองปัญหาที่จะเกิดขึ้นในวันพรุ่งนี้ และผลจากการทำงานในวันนี้ มีอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงโดยมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน
4. พยายามสร้างหรือปลูกฝังค่านิยมในการทำงานที่ถูกต้อง ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน เพื่อให้เขาเกิดความเชื่อมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
5. ต้องกล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นว่าถูกต้องมีเหตุผลเพียงพอ
6. สุขุมใจเย็น และรู้จักรอเวลาที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง
7. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
8. ให้ความสนใจต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
9. จัดให้มีการสื่อสารระบบเปิด เป็นไปอย่างทั่วถึงทุกระดับ
10. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจนแน่นอน ส่งเสริมและพัฒนาสภาพในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นอยู่เสมอ
11. สอรับแต่ละคนมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นต้องพยายามวิเคราะห์ดูว่า อะไรเป็นแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วให้ความสนใจกับสิ่งนั้นเพื่อเป็นการจูงใจให้เขาได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การให้มากที่สุด

อรุณ รักธรรม (2527) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ดี ว่าควรประกอบด้วลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. ความรู้

การเป็นผู้หน้านั้น ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุด เพราะจะเป็นเครื่องมือช่วยรักษา สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ ยิ่งรอบรู้ มากเพียงใด ฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้นเพียงนั้น

2. ความริเริ่ม

ความริเริ่ม คือความต้องการที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยไม่ต้องมีคำสั่งและแสดง ข้อคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้นหรือเจริญขึ้น เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมี และในการ ที่จะริเริ่มทำอะไรทุกอย่างนั้นจะต้อง "คิดก่อนทำ" เสมอ เพราะจะทำให้เรามีเหตุผลในการ ทำงานมากขึ้น เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างดี

3. ความกล้าหาญ

ความกล้าหาญ คือ ลักษณะอาการที่ไม่กลัวต่ออันตราย ความลำบาก หรือ ความเจ็บปวดใด ๆ โดยสามารถควบคุมความกลัวไว้ได้ ความกล้าหาญนี้จะต้องมี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ จึงจะปฏิบัติการอันเป็นผู้หน้าที่ดีได้ เพราะว่าผู้นำที่มีความกล้าหาญนั้น จะสามารถ เผชิญต่องานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงได้ทุกกองอย่าง โดยไม่กลัวต่อการต้านทานหรือสิ่งขัดขวางใด ๆ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจในสิ่งที่จะกระทำลงไป และมีความมั่นคงในความคิดของตัวเอง

4. ความเด็ดขาด

ความเด็ดขาด คือ ความสามารถที่จะตัดสินใจตกลงใจได้ทันที เมื่อตกลงสั่งการ ใด ๆ แล้วจะสั่งได้อย่างเด็ดขาด สั้น และชัดเจน ความเด็ดขาดนั้นขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจทันที และทันกับเวลาที่เรากำลังต้องการอีกด้วย ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งในการที่จะ เป็นผู้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา

5. ความแนบเนียน

ความแนบเนียน คือ ความสามารถที่จะติดต่อแก้ไขข้อหรือมีความสัมพันธ์กับ ผู้อื่น ด้วยกิริยาอาการและวาจาที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยไม่ทำให้ผู้ที่เรากำลังติดต่อด้วยนั้นเกิด

ความกระด้างกระเดื่องหรือไม่พอใจแก่ตนได้ ความแนบเนียนนี้สามารถศึกษาเอาได้ โดยต้องหมั่นศึกษาถึงขนบธรรมเนียมประเพณี มารยาทในการเข้าสังคม ตลอดจนถึงวัฒนธรรมของผู้ที่เราจะติดต่อดูด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การคบค้าสมาคมเป็นไปโดยราบรื่นและเรียบร้อย

6. ความยุติธรรม

ความยุติธรรม คือ การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามความยุติธรรม และศีลธรรม วางตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ หรือเป็นโทษต่อผู้ใดผู้หนึ่ง ความยุติธรรมที่กล่าวถึงนี้ คือ ความเที่ยงธรรมนั่นเอง และไม่เกี่ยวกับความยุติธรรมในทางกฎหมาย เพราะความยุติธรรมในแง่กฎหมายนั้นพลิกแพลงได้ และกฎหมายที่ตราไว้นั้นย่อมมีทางเลือกได้เสมอ ฉะนั้นในการเป็นผู้ว่าหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องยึดหลักแห่งความยุติธรรมไว้เป็นอย่างดี เพราะถ้าผู้นำขาดความยุติธรรมแล้ว จะทำให้ส่วนรวมเสื่อมเสียได้ง่ายที่สุด

7. ท่าทาง

ท่าทาง คือ การแสดงออก ซึ่งรูปร่างลักษณะของร่างกายที่ต้องประสงค์ มีกิริยาอาการและเครื่องแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้นำจะต้องระมัดระวังอยู่เสมอ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีลักษณะท่าทางที่ดี จึงจะทำให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวเขา

8. ความอดทน

ความอดทน คือ ความสามารถของร่างกายและความคิดจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติกิจการหรือหน้าที่อย่างหนึ่งอย่างใดที่สัมฤทธิ์ผล ให้ต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้ เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานของเราไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างแท้จริง

9. ความกระตือรือร้น

ความกระตือรือร้น คือ การมีใจจดจ่อที่ดี และมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ หรือกิจการที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ซึ่งเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่จะทำให้เราติดต่อกับผู้อื่นได้ง่าย นอกจากนี้ความกระตือรือร้นช่วยให้กิจการต่าง ๆ ของหน่วยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

10. ความไม่เห็นแก่ตัว

ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การจัดเสียซึ่งความสุขหรือผลประโยชน์แห่งคน โดยที่ตนเองกลับเสียผลประโยชน์ ซึ่งก็หมายความว่า เป็นการข่มหรือบังคับ ความโลภ ความหลง และความอยากได้ของตัวเอง คนที่ไม่เห็นแก่ตัวนั้นย่อมเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา และไม่ทำลายล้างผู้อื่น ซึ่งเป็นลักษณะอันหนึ่งที่น่าจะต้องมีไว้ เพราะจะทำให้เราสามารถคุ้มครองรักษา และให้สิทธิแก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดีและอย่างเป็นธรรม

11. ความต้นตัว

ความต้นตัว คือ ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติดทำอะไรทันทีทันควัน และมีความอ่อนไหวปราดเปรี๊ยะอยู่เสมอ ซึ่งหมายความว่า ไม่เป็นคนใจลอยหรือหลับใหล ทั้งนี้เพื่อจะได้นำหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตามโดยอัตโนมัติ

12. คุณพินิจ

คุณพินิจ คือ อำนาจแห่งความคิดที่สามารถจะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ อย่างถูกต้อง โดยซึ่งนำหนักเหตุผลนั้น ๆ และสรุปเป็นข้อลงความเห็นหรือข้อตกลงใจอันแจ่มชัดแลมได้ ในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชานั้น จะต้องใช้คุณพินิจอย่างมากมาช ทั้งนี้เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจในคุณพินิจของเรา และมีความเชื่อถือเราในที่สุด

13. ความสงบเสงี่ยม

ความสงบเสงี่ยม คือ ความไม่หึงหวั่น ไม่จองทอง และไม่มี ความภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ลักษณะอันนี้เหมาะกับผู้บังคับบัญชาโดยตรง และเป็นลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะคอยบังคับไม่ให้เราเป็นคนเห็นแก่ตัว นอกจากนั้น ยังจะคอยควบคุมบุคลิกภาพอื่น ๆ ให้อยู่ในขอบเขตที่พึงงามอีกด้วย ฉะนั้นความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในผู้บังคับบัญชาคนใดแล้ว ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความนับถือและให้ความร่วมมือ

14. ความเห็นอกเห็นใจ

ความเห็นอกเห็นใจ คือ คุณสมบัติประจำตัวอันเป็นแบบอย่างของมนุษยชาติ คือ ต้องประกอบไปด้วยความเมตตาปรานี ความกรุณา ความสงสาร และความเห็นใจผู้อื่น

ในลักษณะที่ไม่เสียผลประโยชน์ของส่วนรวม อันเป็นการแบ่งเบาความรู้สึกของผู้ที่อยู่ร่วมกัน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขตลอดจนความเดือดเนื้อร้อนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มาก เพราะจะเป็นเครื่องคอยผูกมัดจิตใจซึ่งกันและกันได้อย่างดีที่สุด และผลที่ได้นั้นก็คือ เราจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างล้นหลาม อันจะทำให้ผลงานของส่วนรวมสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

15. ความจงรักภักดี

ความจงรักภักดี คือ สภานหรือคุณสมบัติประจำตัวของการเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์ สุจริตและซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่ ต่อรัฐ ฯลฯ นั่นเอง การเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชานั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะหรือส่วนรวม ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เราจะซื่อสัตย์ต่อเขาแล้ว เขาก็จะมีความจงรักภักดีต่อเรา เมื่อเรามีความซื่อสัตย์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เขาย่อมรู้สึกว่าได้มาอยู่ในความปกครองที่ปลอดภัยและอบอุ่นยิ่งขึ้น อันจะเป็นผลให้เราได้รับความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่

16. การสังคมนี

การสังคมนี คือ การมีบุคลิกภาพที่จะเข้าสังคมได้อย่างถูกต้อง หมายความว่า การที่เราจะเป็นผู้นำที่ดีนั้น จะต้องปรับตัวเองให้คบค้าสมาคมกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันอย่างถูกต้องแนบเนียน ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องพยายามศึกษาและปรับตัวให้เข้ากับสังคมต่าง ๆ ที่เราจะไปติดต่อให้ได้และให้ถูกต้องอีกด้วย

17. การบังคับตัวเอง

การบังคับตัวเอง คือ การบังคับจิตใจโดยผ่านทางอารมณ์ ซึ่งรับมาจากประสาททั้งห้า อันได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส เพื่อมิให้แสดงออกซึ่งกิริยาอาการต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ผู้อื่นได้ การบังคับตัวเองนั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้บังคับบัญชา เพราะตลอดเวลาเขามักจะเป็นเป้าสายตาของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ อาการกิริยาต่าง ๆ ที่แสดงออกนั้นจะถูกมองถูกสังเกตและบางที่อาจกลายเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) กล่าวถึง ลักษณะผู้นำที่ดี คือ

1. ลักษณะทางกาย ผู้นำเป็นผู้ที่แข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่มีการศึกษาและมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา ผู้นำเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี และมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความปรารถนาจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความฉลาดเฉลียวในการสังคม

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำคือ กระบวนการในการจูงใจบุคคลทั้งหลายภายในองค์การ ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการด้วยความศรัทธา

ดังนั้นลักษณะความเป็นผู้นำของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการ จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในการที่จะจูงใจให้ครูอาจารย์ นักการภารโรงและนักเรียน ตลอดจนบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ และยังคงเป็นผู้มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ มีการประสานสัมพันธ์กับบุคลากรทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี งานของโรงเรียนจึงจะสำเร็จลุล่วงได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวความคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนในด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบริหารที่จะบริหารงาน

ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายบริการจึงควรมีลักษณะด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ ดังกล่าว ซึ่งได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ความสามารถในการปฏิบัติงานและความเป็นผู้นำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

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

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

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

ประโยชน์ส่วนตัว

9. ควรเป็นผู้มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
10. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์ให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ควรเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ควรเป็นผู้มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
3. ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
4. ควรเป็นผู้มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
5. ควรเป็นผู้มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
6. ควรเป็นผู้มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ใจกำลังใจ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ควรเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
8. ควรเป็นผู้มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนหัน ใจอ่อนง่าย
9. ควรเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
10. ควรเป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

ทวิศักดิ์ จันทรสาร (2528) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ และผู้บริหารการศึกษา เกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิด ที่มีต่อลักษณะที่พึงประสงค์ทั้ง 3 ด้าน โดยเรียงจากข้อที่มีผู้ตอบมากที่สุด ดังนี้

ด้านความรู้

1. มีความรู้ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากวิชาอาชีพของตนอย่างกว้างขวาง เช่น นิติศาสตร์ การเมือง เศรษฐกิจ เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยา ฯลฯ

2. สนใจใฝ่หาความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และควรได้ดูงานการศึกษา
เปรียบเทียบกับงานและนอกประเทศ

3. มีความรอบรู้ในด้านกฎหมาย
4. มีความรู้ในหลักสูตรประถมศึกษา
5. ทันท่วงทีเหตุการณ์ปัจจุบัน
6. รู้หลักธรรมทางศาสนา
7. มีประสบการณ์ด้านบริหาร หรือผ่านการอบรมด้านนี้มาแล้ว
8. มีวุฒิปริญญาตรีเป็นอย่างน้อย
9. สนใจหรือพูดภาษาต่างภาษาได้
10. รู้ภาษาท้องถิ่น

ด้านทักษะ

1. ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
2. แก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง เด็ดขาด และฉับไว
3. ติดตามการทำงานอยู่เสมอ เช่นการตรวจเยี่ยมโรงเรียน
4. สามารถแนะนำแนวทางการทำงานให้แก่ผู้อื่นได้
5. มีการประชาสัมพันธ์
6. มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง 4 กระทรวงหลัก
7. มีศิลปะในการพูด
8. สามารถทำการนิเทศการศึกษาได้

ด้านลักษณะนิสัย

1. มีความซื่อสัตย์สุจริตและหลักธรรมในการปฏิบัติงาน
2. เป็นที่พึ่งและมีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

4. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ไม่เจ้าชู้
6. ไม่เล่นการพนันและดื่มสุรา
7. มีฐานะทางการเงินมั่นคง
8. ไม่เชื่อหิ้ง ไอ้อวด
9. ประหยัด
10. มีความประนีประนอม

ไพบลีย์ ทองใย (2530) ได้ทำการวิจัย เรื่องลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ครู อาจารย์ และศึกษานิเทศก์ ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า

ความคาดหวังต่อลักษณะเฉพาะตัวที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด 10 ข้อ โดยข้อ 1-3 อยู่ในระดับเห็นด้วย จัดเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรมในการปฏิบัติงาน
2. ใช้วาจาสุภาพ เหมาะสมกับบุคคลทุกระดับ
3. มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบในหน้าที่การงานสูง
4. มีอุดมการณ์ ความคิดริเริ่มและความพยายามสูง
5. สนใจต่อความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางการศึกษา แล้วกระตุ้นให้ครูได้ศึกษาและ

หาทางปฏิบัติ

6. มีความจริงใจต่อผู้อื่นเสมอ
7. ปรับปรุงงานและวิธีการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
8. สุขุม รอบคอบ ละเอื้อดัดถ้วนในการปฏิบัติงาน
9. กระฉับกระเฉง คล่องแคล่วในการปฏิบัติงานของโรงเรียนได้สำเร็จ

ความคาดหวังต่อลักษณะด้านวิชาชีพที่มีค่าเฉลี่ยรวมมากที่สุด จำนวน 10 ข้อ ซึ่งทุกข้อ อยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบว่าด้วยการวัดผลและประเมินผลการเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายเป็นอย่างดี
2. มีความรู้ความเข้าใจในแผนการเรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้ตามหลักสูตร มัธยมศึกษาอย่างแท้จริง
3. มีความรู้ความสามารถในการจัดทำตารางสอน และการจัดครูเข้าสอน
4. มีความรู้ความเข้าใจในจุดหมาย หลักการ และโครงสร้างหลักสูตรมัธยมศึกษา ทั้งตอนต้นและตอนปลายอย่างถ่องแท้
5. มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน จัดทำแผนงาน โครงการต่าง ๆ เพื่อ พัฒนางานวิชาการของโรงเรียน
6. มีวิธีการทำงานที่เป็นระบบระเบียบและมีขั้นตอน
7. มีความรู้ความสามารถในการติดตามประเมินผลแผนงาน โครงการและงานต่าง ๆ
8. มีความคิดริเริ่มและความสามารถในการส่งเสริม เผยแพร่และพัฒนางานวิชาการ
9. มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหลักสูตร
10. สนใจให้การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูอาจารย์ในโรงเรียน

ณัฐพงศ์ ไผทรัตน์ (2535) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้ บริหารฝ่ายธุรการในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ ตามความคาดหวังของผู้บริหารและอาจารย์ ในภาคใต้ โดยแบ่งลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้ บริหารฝ่ายธุรการออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้าน คุณลักษณะส่วนตัวและด้านวิชาชีพสรุปเป็นรายด้านได้ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะส่วนตัวพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 บุคลิกภาพ พุดได้ชัดเจน และตรงประเด็นรองลงมา คือ มีกิริยาท่าทาง
สุภาพ

1.2 ภาวะผู้นำ มีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานทุกคน

1.3 มนุษย์สัมพันธ์ มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

1.4 ความประพฤติ ปฏิบัติหน้าที่ช่วยผู้บริหารฝ่ายธุรการด้วยความซื่อสัตย์

สรุป

2. ด้านวิชาชีพ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์มีความคาดหวังอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับ
ลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ความรู้ทางวิชาการ รู้และเข้าใจกฎระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับงานธุรการ
โรงเรียน รองลงมามี 2 ข้อ คือ รู้และเข้าใจลักษณะงานธุรการโรงเรียน ซึ่งได้แก่ งานสารบรรณ
การเงิน งานพัสดุและงานบุคลากร รู้และเข้าใจหลักการแนวปฏิบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการ

2.2 ประสบการณ์ ศึกษาความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานธุรการของ
โรงเรียน รองลงมาวุฒิไม่ต่ำปริญญาตรีทางการศึกษา

2.3 ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับทุกฝ่าย
ในโรงเรียน รองลงมาคือ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

วิโรจน์ มหานิล (2535) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ตามการรับรู้ของ
ตนเองและอาจารย์ โดยแบ่งลักษณะออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านคุณสมบัติส่วนตัว และคุณสมบัติ
ทางวิชาการ ผลการวิจัย มีดังนี้คือ

1. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านคุณสมบัติ
ส่วนตัว ปรากฏว่าผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าจำเป็นมากที่สุดตามลำดับดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความรับผิดชอบสูงในหน้าที่ ๆ รับผิดชอบ
- 1.2 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน
- 1.3 ผู้บริหารควรมีลักษณะให้ความยุติธรรม แก่ผู้ร่วมงานทุกระดับ
- 1.4 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีใจสงบ ปราศจากการคิดร้ายแก่บุคคลอื่น
- 1.5 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการศึกษา

ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

- 1.6 ผู้บริหารควรมีลักษณะมีความสุขุมรอบคอบ
- 1.7 ผู้บริหารควรมีลักษณะความรู้ลึกต่อครูอาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องในทางที่ดี
- 1.8 ผู้บริหารควรมีลักษณะที่เป็นคนตรงต่อเวลา
- 1.9 ผู้บริหารควรมีลักษณะปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามกฎระเบียบของทางราชการ
- 1.10 ผู้บริหารควรมีลักษณะสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้รวดเร็วและถูกต้อง

2. ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านคุณสมบัติทางวิชาการ ปรากฏว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์ เห็นว่าจำเป็นมาก เสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารควรมีลักษณะ ที่มีความรู้และเข้าใจแนวนโยบายการจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา
- 2.2 ผู้บริหารควรมีลักษณะ ที่มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างดี
- 2.3 ผู้บริหารควรมีลักษณะ รู้กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนและระเบียบราชการเป็นอย่างดี
- 2.4 ผู้บริหารควรมีลักษณะ ที่มีความรู้และเข้าใจเรื่องหลักสูตรมัธยมศึกษาเป็นอย่างดี
- 2.5 ผู้บริหารควรมีลักษณะ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเงินของโรงเรียนเป็นอย่างดี

จากการศึกษาแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของ
ผู้บริหาร สรุปได้ว่าผู้บริหารมีลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะส่วนบุคคลและด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ
ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังรายละเอียดคือ

ด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย บุคลิกภาพและคุณธรรม

ด้านคุณสมบัติทางวิชาชีพ ประกอบด้วย ความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ความสามารถ
ในการปฏิบัติงาน และความเป็นผู้นำ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย