

เอกสาร วรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

Van Miller (1965 : 175) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า "งานวิชาการ เป็นหัวใจของโรงเรียน และที่สำคัญที่สุดคือ การจัดโปรแกรมการสอน [แผนการเรียน] การปฏิบัติตามโปรแกรม การวัดผลเพื่อติดตามการเรียนการสอนทั้งของครูและนักเรียน นอกจากนี้จะต้องจัดบริการการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี อันเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะละเลยมิได้"

ส่วน William W. Stanley (1964 : 121) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการไว้ว่า "งานวิชาการเป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตร ปรับปรุงโครงการสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอน และบริการให้ครูมีขวัญดีในการสอนและการทำงาน"

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2516 : 113) กล่าวเกี่ยวกับงานวิชาการว่า "งานวิชาการเป็นงานที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน การเผยแพร่วิชาการ การวัดผลการศึกษา การวิจัยและค้นคว้า และการประเมินมาตรฐานโรงเรียน"

พนัส หันมาคินทร์ (2513 : 49) แบ่งงานวิชาการออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. งานวิชาการที่เกี่ยวกับตัวบุคคล ได้แก่ การหาครูที่ดีมาทำการสอน การจัดแบบหน้าที่ การปฐมนิเทศ การสร้างน้ำใจในการทำงานให้คณะครู การส่งเสริมความสามารถ การพิจารณาความดีความชอบ การปกครองครู และการนิเทศการสอน

2. งานที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ได้แก่ การเลือกเนื้อหาหลักสูตร การทำประมวลการสอน [แผนการสอน] การจัดทำตารางสอน การเลือกแบบเรียน และการวัดผลการศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู (2509 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ได้กล่าวถึง
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายวิชาการทั้งหมด 18 ประการดังนี้

1. ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน
2. จัดอัตรากำลังครูอาจารย์ที่เข้าสอนทุกหมวดวิชา
3. ควบคุมการวัดผลและระเบียบการวัดผล
4. ประสานงานระหว่างหมวดวิชา
5. ประสานงานระหว่างอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการของนักเรียน
6. เป็นผู้ดำเนินงานจัดนิทรรศการ
7. เป็นผู้จัดการอบรมครูประจำการ
8. ควบคุมดูแลการดำเนินการลงทะเบียน การขอเปลี่ยนแปลงและการขอถอนวิชา
9. จัดทำคู่มือการเรียนของนักเรียน
10. จัดให้มีการประชุมพิเศษและปัจฉิมนิเทศ
11. ให้คำปรึกษาแก่ครูอาจารย์ทางวิชาการ
12. ให้ข้อเสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา
13. ให้ความร่วมมือแก่หน่วยงานอื่น ๆ ทางวิชาการ
14. จัดสรรเงินที่จะใช้ในทางวิชาการ
15. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษาและการใช้อุปกรณ์การสอน
16. ดำเนินงานร่วมกับอาจารย์ทำหน้าที่วิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน
17. ร่วมมือกับหัวหน้าสถานศึกษาวางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป
18. เสนอความคิดเห็นแก่สถานศึกษาในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ฝ่ายวิชาการ

กรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา 2519 : 209 - 210)
กล่าวว่า ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ คือผู้ที่รับผิดชอบทางด้านวิชาการรองจากผู้บริหาร มี
อำนาจในการวินิจฉัย สั่งการ ตัดสิน ในขอบข่ายของงานด้านนี้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร
ร่วมมือประสานงานกับฝ่ายธุรการ ฝ่ายปกครอง และฝ่ายแนะแนว เพื่อให้ได้งานสมบูรณ์มี
ประสิทธิภาพ งานที่รับผิดชอบมีดังนี้



หน้าที่ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

1. วางโครงการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน และรับผิดชอบดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. ควบคุมดูแลการจัดตารางสอน

3. จัดให้มีการทำโครงการสอน ให้เป็นไปตามหลักสูตร และปรับปรุงให้ใช้ได้

อยู่เสมอ

4. ร่วมมือกับหัวหน้าหมวด วางนโยบายเกี่ยวกับการเรียนการสอนโดยทั่วไป และสนับสนุนให้มีการค้นคว้า ทดลอง ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

5. อบรมชี้แจงครูภายในโรงเรียนให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการวัดผล

6. จัดทำคู่มือครู และคู่มือการเรียนของนักเรียน

7. จัดให้มีโครงการในกิจกรรม ทางวิชาการ เพื่อเสริมความรู้ให้นักเรียน

8. พิจารณาหนังสือแบบเรียน คู่มืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ในการสอน และจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ประกอบความรู้

9. เสนอแนะในการแต่งตั้งหัวหน้าหมวดวิชา

10. จัดสรร และควบคุมเงินที่จะใช้ทางวิชาการ

11. ควบคุมการจัดซื้อ การเก็บรักษา และการใช้อุปกรณ์

12. เสนอความคิดเห็นต่อผู้บริหาร ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ฝ่ายวิชาการ

อึ้ง บางโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ชอบช่วยงานของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ก็ต้องกว้างขวางตามไปด้วย ควรจะแบ่งแยกแผนกออกไปจากวิชาการ โดยมี

ก. แผนกวิจัย

- วิจัยตามโครงการ

- ประเมินผลงานของโรงเรียน

- ปรึกษาหมวดอื่น ๆ ในทางวิจัย

- รวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัย และปรับปรุง

ข. ทะเบียนและวัดผล

- ทำทะเบียนแถวและทะเบียนวัดผลการศึกษา

- จัดทำเอกสารควบคุมเวลาเรียน ผลการเรียน และควบคุมความประพฤติ
- ทำใบแจ้งผลการ เรียนต่อผู้ปกครอง
- ควบคุมและ เก็บรักษาข้อสอบและหลักฐาน
- จัดให้มีการวิเคราะห์ข้อสอบ และ เก็บรวบรวมไว้เป็นข้อสอบมาตรฐานต่อไป
- ออกใบรับรองผลการ เรียนแก่นักเรียน
- งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เจือ นายเจริญ และคณะ (2526 : 149 - 151) กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

1. งานจัดกระบวนการ เรียนการสอน กำเนินงานเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนการสอนในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 การศึกษาและสำรวจสภาพของทรัพยากรทางการศึกษาทุกด้าน เพื่อทราบขีดความสามารถและขีดจำกัดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- 1.2 การกำหนดแผนการเรียนให้เหมาะสมกับสภาพและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 1.3 การจัดกระบวนการวิชาในแผนการเรียนให้ครบถ้วนและถูกต้อง
- 1.4 การจัดครู เข้าสอนรายวิชาหรือกลุ่มวิชาให้เหมาะสมตามความถนัดและความสามารถ
- 1.5 การจัดทำร่างสอน ทั้งตารางสอนรวม ตารางสอนรายบุคคล ตารางเรียนรวมทั้งตารางอื่น ๆ ตามความจำเป็น
- 1.6 การจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียน
- 1.7 การจัดระบบควบคุมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ควบคู่ความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

2. งานวัดผลและประเมินผล กำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 การสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีประสิทธิภาพเพื่อการจำแนก มีความ

ครอบคลุมในเนื้อหาและ เป็นไปตามจุดประสงค์

2.2 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการ เรียนให้ เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการประเมินผลการ เรียน ส่วนการประเมินผลอื่นใดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เพื่อการประเมินนั้น ๆ

2.3 การจัดให้มีระบบการวัดผลและประเมินผลที่รัดกุมให้ เกิดความคล่องตัวในทางปฏิบัติและความยุติธรรม

3. งานทะเบียนวัดผล ดำเนินงานทะเบียนวัดผลในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การจัดเตรียมเอกสารและแบบฟอร์มต่าง ๆ เกี่ยวกับการวัดผล

3.2 การจัดทำและเก็บรักษาหลักฐานการ เรียนของนักเรียน

3.3 การประกาศแจ้งความเกี่ยวกับการวัดผลและประเมินผลการ เรียนของ

นักเรียน

3.4 การดำเนินงานเกี่ยวกับการออกใบรับรองผลการ เรียนให้ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ

3.5 การให้ข้อมูลด้านผลการ เรียนของนักเรียน เพื่อประโยชน์ของนักเรียนสถานศึกษา และประโยชน์ของทางราชการ

4. งานส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในการสอนของครู ดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความรู้และความก้าวหน้าในการสอนของครูในเรื่องต่อไปนี้

4.1 การจัดทำเอกสารหลักสูตรแบบเรียนคู่มือและ เอกสารทางวิชาการอื่น ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของครู

4.2 การจัดให้มีการนิเทศทางวิชาการภายในสถานศึกษา เพื่อการพัฒนาความสามารถในการสอนของครู

4.3 การสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรม และศึกษาค้นคว้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้

5. งานพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน ดำเนินงานเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้

5.1 การสนับสนุนและส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองจากแหล่งวิชาต่าง ๆ

5.2 การจัดส่งมอบเสริมเพื่อยกระดับความรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

5.3 การจัดกิจกรรมภายในสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนได้แสดงออกถึงความรู้
และความสามารถรวมทั้งการสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมในกิจกรรมที่จัดขึ้นภายนอกสถานศึกษา

5.4 การให้เกียรติและยกย่องนักเรียนผู้มีความรู้และความสามารถพิเศษ

6. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ในกรณีที่มิใช่ช่วย
ผู้บริหารโรงเรียนครบ 4 ตำแหน่ง (กรมสามัญศึกษา 2525 : 25) มีดังนี้

1. ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายวิชาการของโรงเรียน
2. เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานวิชาการของโรงเรียน
3. ควบคุมการเรียน การสอน จัดตารางสอน จัดครูเข้าสอนในชั้นต่าง ๆ ทุก
สาขาวิชาที่เปิดสอนในโรงเรียน
4. จัดให้มีรายการสอนที่สมบูรณ์ให้แก่ครูทุกสาขาวิชาเป็นรายวิชา ทำเนิมนการให้
ทุกวิชามีอุปกรณ์ เครื่องมือ และวัสดุฝึกให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
5. ประมาณการค่าวัสดุฝึก ค่าทดสอบทุกรายวิชาตามจำนวนเงินที่เรียกเก็บจาก
นักเรียน
6. นิเทศการสอน และประสานงานกับหัวหน้าหมวดวิชาในด้านการสอน การวัดผล
การประเมินผล ตลอดจนการจัดโปรแกรมการใช้เครื่องมือโสตทัศนศึกษา และการใช้ห้องสมุด
7. รวบรวมการสอนทุกวิชา ตรวจสอบความถูกต้องของการวัดผล ส่งผลการเรียน
ให้ครูที่รับผิดชอบเกี่ยวกับทะเบียน
8. จัดโปรแกรมการเรียน [แผนการเรียน] เท่าที่โรงเรียนจะเปิดสอนได้
9. ประเมินผลงานทางวิชาการ พร้อมทั้งอุปสรรคเสนอผู้บริหาร เมื่อสิ้นปีการศึกษา
10. จัดปฐมนิเทศแก่ครูที่เข้าใหม่ ถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ในการเรียน การ
สอนของโรงเรียน
11. ให้บริการแก่สังคมทางด้านวิชาการ
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

กรมสามัญศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมสามัญศึกษา 2523 : 17 - 23)
กำหนด เกณฑ์มาตรฐานงานวิชาการ ในการประเมินมาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษาไว้ดังนี้

1. หลักสูตร

โรงเรียนจัดแผนการเรียน ตามหลักสูตรให้กว้างขวางพอที่จะสนองความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของนักเรียนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมของท้องถิ่นและประเทศชาติ

แนวการพิจารณา

- 1) การจัดให้มีการสำรวจความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของนักเรียน
- 2) การสำรวจความต้องการด้านอาชีพ สภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น ประกอบการจัดแผนการเรียนตามหลักสูตร

2. เอกสารประกอบการใช้หลักสูตร

โรงเรียนมีเอกสารการใช้หลักสูตรอย่างเพียงพอ

แนวการพิจารณา

- 1) การจัดให้มีเอกสารประกอบการใช้หลักสูตร เช่น หลักสูตร ประมวลการสอน [แผนการสอน] ใ้ครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน แบบฝึกหัด สถิติ ข้อมูล หนังสือ เอกสารทางวิชาการ
- 2) การปรับปรุงแก้ไขเอกสารประกอบการใช้หลักสูตรให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูในโรงเรียนและนอกโรงเรียน
- 3) การส่งเสริมให้โรงเรียนผลิตเอกสารประกอบการใช้หลักสูตรที่เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของนักเรียน

3. วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน

โรงเรียนจัดวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนเพื่อบริการแก่หมวดวิชาต่าง ๆ อย่างเพียงพอและส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์คุ้มค่า

แนวการพิจารณา

- 1) สำรวจความต้องการการใช้วัสดุอุปกรณ์

- 2) การจัดทำวัสดุอุปกรณ์
- 3) การปรับปรุงและบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์
- 4) การฝึกอบรมครูให้มีความรู้ทักษะ ในการใช้วัสดุอุปกรณ์
- 5) การกระตุ้นครู นักเรียน ให้มีการผลิตและใช้อุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) การจัดศูนย์บริการวัสดุอุปกรณ์

4. การใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่น

โรงเรียนใช้ทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนให้มากที่สุด

แนวการพิจารณา

- 1) การสำรวจทรัพยากรและแหล่งวิชาในท้องถิ่นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน
- 2) โรงเรียนมีแผนการนำทรัพยากรและบุคลากรมาใช้ในการเรียนการสอน
- 3) การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน
- 4) การเชิญวิทยากรในท้องถิ่นมาให้ความรู้แก่นักเรียน
- 5) การพานักเรียนไปศึกษายังแหล่งวิชาและแหล่งทรัพยากรนั้น ๆ
- 6) การร่วมมือทางวิชาการ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนในกลุ่ม และโรงเรียนกับแหล่งอื่น ๆ

5. การจัดตารางสอน

โรงเรียนจัดตารางสอนให้ตรงตามโครงสร้างของหลักสูตรและอำนวยความสะดวกในการบริหารการเรียนการสอน

แนวการพิจารณา

- 1) การจัดตารางสอนให้ตรงตามโครงสร้างของหลักสูตร
- 2) การจัดให้มีตารางสอนรวม ตารางสอนส่วนบุคคล ตารางสอนประจำชั้น ตารางการใช้ห้อง และอาคารสถานที่
- 3) การจัดศูนย์รวมตารางสอนทุกประเภท ให้สามารถตรวจสอบและควบคุมการสอนของครู ตลอดจนการใช้ห้องต่าง ๆ ได้โดยสะดวกรวดเร็ว
- 4) การแจ้งตารางการใช้ห้องไว้ที่ห้องต่าง ๆ ตามความจำเป็น

6. เวลาเรียนของนักเรียน

โรงเรียนจัดให้นักเรียนมีเวลาเรียนตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร และระเบียบ
การประเมินผล

แนวการพิจารณา

- 1) การบันทึกตรวจสอบการมาเรียนของนักเรียนทุกคน แต่ละวิชา
- 2) การแก้ปัญหาให้นักเรียนมาสายหรือขาดเรียนบ่อย ๆ ด้วยการคัดค้าน ทัก
ถามชี้แจงให้ผูปกครองทราบ
- 3) การจัดสอนชดเชยเมื่อเวลาเรียนไม่ครบตามหลักสูตรและระเบียบ
ประเมินผล

7. ห้องวิชาการ

โรงเรียนจัดให้มีห้องวิชาการ เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์พัฒนาการเรียนการสอน

แนวการพิจารณา

- 1) การจัดห้องวิชาการตามสภาพของโรงเรียน
- 2) การจัดห้องวิชาการให้เป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านวิชาการที่คล่องตัว โดยเป็น
ศูนย์รวมการางสอน ข้อมูลทางวิชาการ มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม เอกสารการ
ใช้หลักสูตร ตลอดจนระบบเก็บเอกสารทางวิชาการ เป็นต้น
- 3) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำห้องวิชาการ

8. การปฏิบัติงานวิชาการของครู

การปฏิบัติงานวิชาการของครูในคาบการ สอน และกิจกรรมประกอบการสอน
ตรงกับความถนัดของผู้สอนมากที่สุด จำนวนคาบการ สอนของครูให้คำนึงถึงปริมาณงานและ
ความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่

แนวการพิจารณา

- 1) การสำรวจและจัดให้ครูได้สอนตามวุฒิ ความถนัด ความสามารถและ
ประสบการณ์
- 2) การจัดอัตราเวลาสอนให้แก่ครูทุกฝ่ายในโรงเรียน เป็นไปตามเกณฑ์ที่
คุรุสภากำหนด
- 3) การจัดครูหรือวิทยากร เข้าสอนแทนในเวลาที่ยากครู โดยสม่าเสมอ

4) การจัดให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการทั้งในและนอกโรงเรียน

9. วิธีการสอน

การสอนแต่ละวิชา มีวิธีการและกิจกรรมการสอน รวมทั้งการใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสอน แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ เนื้อหาวิชา และลักษณะเฉพาะของวิชา เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้น ๆ

แนวการพิจารณา

1) การวางโครงการสอนในเชิงปฏิบัติเป็นรายวิชาให้ชัดเจน สามารถนำไปสอนและประเมินผลได้โดยสะดวก

2) การจัดประสบการณ์ให้นักเรียน ทั้งในและนอกโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริงในวิชาต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

3) การให้นักเรียนมีโอกาสร่วมกันทำงาน และจัดชุมนุมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอนในรายวิชานั้น ๆ

4) การจัดให้นักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการอ่าน การฟัง การใช้ห้องสมุด

5) การนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน เช่น แบบเรียนสำเร็จรูป การสอนเป็นคณะ ฯลฯ

10. การช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี

โรงเรียนช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้า และส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี ให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น

แนวการพิจารณา

1) การสำรวจข้อมูล ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และปัญหาของนักเรียนทุกหมวดวิชา

2) การจัดสอนซ่อมเสริมและจัดกิจกรรมสำหรับนักเรียนที่เรียนช้า และการส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี

3) การให้นักเรียนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้าน การเรียน

4) การจัดให้นักเรียนได้ฝึกงานในสถานประกอบการและแหล่งวิทยากร

5) การเผยแพร่ผลงานของนักเรียน

11. การประเมินผลการศึกษา

โรงเรียนมีการประเมินผลการศึกษาของนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และ
จัดให้มีการวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอน

แนวการพิจารณา

- 1) การจัดทำโครงการสอนโดยมีจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 2) การจัดทำหนังสือ เอกสาร คู่มือ และระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผล
- 3) การนิเทศและฝึกอบรมครูให้มีความรู้ เรื่องการประเมินผล
- 4) การสร้าง การวิเคราะห์ และการปรับปรุงข้อสอบ
- 5) การวิเคราะห์ผลการศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุงการสอนของครูและการเรียน
ของนักเรียน
- 6) การจัดทำมีธนาคารข้อสอบ

12. การนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน

โรงเรียนมีการนิเทศภายใน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
อยู่เสมอ

แนวการพิจารณา

- 1) การปฐมนิเทศครูใหม่ให้เข้าใจระบบงานวิชาการของโรงเรียน
- 2) การนิเทศภายในหมวดวิชา
- 3) การเชิญวิทยากรหรือผู้ชำนาญงาน ในสาขาวิชาที่โรงเรียนเปิดสอน
มาให้ความรู้แก่ครู
- 4) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายวิชาการ

13. กิจกรรมนักเรียน

โรงเรียนจัดกิจกรรมตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และความถนัด
ของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

แนวการพิจารณา

- 1) การสำรวจความต้องการ ความสนใจ และความถนัดของนักเรียนใน
ด้านต่าง ๆ
- 2) การจัดชุมนุมต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อตอบสนองความต้องการ ความ

สนใจ และความถนัดของนักเรียน

3) การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น นิทรรศการ การกีฬา สหกรณ์ ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ อาสาพัฒนา ฯลฯ

14. การประเมินผลงานวิชาการ

โรงเรียนมีการประเมินผลงานทางวิชาการในรอบปี

แนวการพิจารณา

1) การรายงานผลการเรียนการสอน การจัดบุคลากร การใช้อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งอุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะให้โรงเรียนพิจารณา

2) การจัดประชุมคณะครู เพื่อพิจารณารายงานผลการดำเนินงานทางวิชาการในรอบปี

3) การสรุปผลการรายงาน พร้อมด้วยข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขไว้เพื่อประกอบการวางแผนงานในปีต่อไป

15. การวางแผนงานวิชาการ

โรงเรียนมีแผนงานประจำปี

แนวพิจารณา

1) การมีคณะกรรมการวิชาการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2) การใช้สถิติข้อมูลทางวิชาการมาประกอบการวางแผนงานของคณะกรรมการวิชาการ

3) การปรับปรุงบุคลากรทางวิชาการทั้งปริมาณและคุณภาพ

4) การประชุมปฏิบัติการทางวิชาการ

5) การมีแผนปฏิบัติงานของฝ่ายวิชาการ

สรุป บทบาท ภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ มีดังนี้

1. กำหนดนโยบายเพื่อวางแผนพัฒนางานวิชาการ

2. สำรวจและใช้แหล่งทรัพยากรในท้องถิ่น จัดสรรงบประมาณทางวิชาการ จัดหาสื่อการเรียนการสอน อาทิเช่น วัสดุปฏิบัติงาน อุปกรณ์การสอน แบบเรียน คู่มือครู แผนการ

สอนแต่ละรายวิชา เป็นต้น บริการเอกสารการใช้หลักสูตร

3. จัดแผนการเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และสนองต่อความต้องการของนักเรียน โดยคำนึงถึงหลักสูตรในระบอบอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ หลักสูตรประถมศึกษา หลักสูตรอาชีวศึกษา และหลักสูตรอุดมศึกษา

4. จัดอัตรากำลังครู จัดครูเขาสอน จัดตารางสอนทั้งการเรียนปกติและการเรียนซ่อมเสริม จัดครูหรือวิทยากร เขาสอนแทน รวมทั้งการควบคุมการเรียนการสอน

5. ควบคุมประสิทธิภาพการประเมินผล นับตั้งแต่ การวางโครงการสอน การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างรายวิชา การวิเคราะห์หลักสูตร การเขียนแผนการสอน การสอนในตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ การวางแผนการวัดผล การวัดผล การวิเคราะห์ข้อสอบ ตลอดจนการประเมินผลการเรียน

6. นิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การปฏิรูปนเทศครูและนักเรียน จัดอบรมครู เกี่ยวกับระเบียบการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การสาธิตการสอน การสาธิตการใช้อุปกรณ์การสอนและอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา การเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการ การเยี่ยมชั้นเรียน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาการสอน การให้ความรู้ในการบริหารงานหมวดวิชาแก่วัฒนาหมวดวิชา

7. บริการให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การยกย่องครูที่มีความรู้ความสามารถพิเศษ การให้โอกาสเพิ่มพูนความรู้ด้วยการศึกษาต่อ หรือ อบรม ทุน การสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

8. ยกย่องสรร เสริญนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ จัดงานนิทรรศการแสดงผลงานของครูและนักเรียน

9. จัดสัมมนาครู เพื่อประเมินผลงาน และทำการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนางานวิชาการในปีการศึกษาต่อไป

ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานตามแนวคิดของ Katz

ในการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการปฏิบัติงาน Katz (Faber and Shearron 1970 : 224 - 230) พบว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้บริหารมี 3 ประการ คือ ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual skill) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill)

ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะและขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นใดอย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่างที่ยุ้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมโนคติ เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การตัดสินใจ การประสานงาน และการซจักความขัดแย้ง

ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ความสามารถในการประสานงานกับผู้นบังคับบัญชา เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับ ความสามารถในการย่นก่าลังความร่วมมือจากผู้นร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงาน เพื่อให้บังเกิดความศรัทธา เชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานค้ำนี้ ยู้บริหารจะต้องใช้ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงาน และการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ ในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับวิธี กระบวนการ การดำเนินการ หรือเทคนิคที่สำคัญที่ ยู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านการวางแผนงานหรือโครงการ
2. ทักษะทางด้านการรวบรวมการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสาร
3. ทักษะทางด้านการจัดการ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529ก: 199 - 200) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความชำนาญหรือมีความสามารถ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในทางเทคนิค (Technical competence) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ วิธีการต่าง ๆ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อแนะนำให้บุคลากรใ้บังคับบัญชาใช้สิ่งเหล่านั้นได้

2. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human relations competence) ได้แก่ ความสามารถในการ เข้าใจคน รู้วิธีสร้างสัมพันธ์และทำงานร่วมกับคนอื่น เข้าใจหลักการ หรือทฤษฎี เกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์

3. ความสามารถในการบริหารงาน (Administrative competence) ได้แก่ ความสามารถในการบริหาร รู้จักวางแผนจัดการและสั่งการ ให้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้

สรุป ทักษะที่จำเป็นในการบริหารงานของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและผู้นิเทศควรมีดังนี้

1. ทักษะทางค่านมโนคติ (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการจัดการบริหารงานให้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานได้ ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดทีมงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Co - ordinating) การรายงาน (Reporting) และการจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)

2. ทักษะทางค่านมนุษยสัมพันธ์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความรู้ความสามารถของผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาอย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ การทำความเข้าใจกับผู้อยู่ใ้บังคับบัญชา การชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อยู่ใ้มีความรู้ความสามารถมาร่วมงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ การนำทีมงานให้ทำงานได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้ การขจัดปัญหาความขัดแย้งในทีมงาน

3. ทักษะทางค่านเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานให้เป็นไปตามกระบวนการ และความสามารถพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ การจัดสำนักงาน การจักรระบบสื่อสาร การจักรระบบงานสารบรรณ การสาธิตการใช้อุปกรณ์การสอน การสาธิตการสอน การจักรนิทรรศการ การสื่อสารทางภาษาพูดและภาษาเขียน การดำเนินการอบรมครู

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา วีระกุล (2523 : 79 - 80) กล่าวถึง ความรู้พื้นฐานที่ทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีความรู้พื้นฐานและประสบการณ์ในการบริหารงานมาก่อน
2. มีความรอบรู้ทั่วไป คือจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการวิเคราะห์และวินิจฉัย รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหารและรู้รอบในสิ่งที่ควรจะรู้
3. มีทักษะและความสามารถทางภาษา
4. มีความจำ

นพพงษ์ บุญจิตรากุลย์ (2525 ก : 12 - 20) กล่าวถึง ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นในการเตรียมตัวเป็นผู้บริหารคล้ายกับ วิจิตร วรุตบางกูรและสุพิชญา วีระกุล ดังนี้

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของนักบริหาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ และงานสารบรรณ
2. ความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางกาน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยาพัฒนาการของมนุษย์ โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา
3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาถึงพื้นเพภูมิหลังของคน ดินถ่านิก นิสัย ใจคอ บุคลิก ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ ศักดิ์ เศรษฐกิจ ตลอดจนกลุ่มที่เขาร่วมอยู่

สมาคม North Central Association of Colleges and Secondary Schools (Commission on Secondary Schools) (Elizabeth H. Waellner

1974 - 75 : 2) กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะ เป็นครูใหญ่ไว้ดังนี้

1. จบการศึกษาระดับปริญญาโท
2. จะต้องผ่านการเรียนวิชาการบริหาร หลักสูตรและการนิเทศ และวิชาที่เกี่ยวข้อง
3. ต้องมีประสบการณ์สอนที่ประสบความสำเร็จมาแล้วอย่างน้อย 2 ปี

กรมสามัญศึกษา (2525 : 36) กำหนดคุณสมบัติและความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ใ้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง
 คุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และดำรงตำแหน่งอาจารย์
 1 มาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปีให้ลดลงเหลือ 4 ปี สำหรับผู้ที่ใ้รับปริญญาโท
 หรือเทียบได้แต่ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษาหรือทางอื่น ซึ่งคุรุสภารับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะ
 สำหรับตำแหน่งข้าราชการครู หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี
 หรือดำรงตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งครูใหญ่ หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์
 5 หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งอาจารย์ใหญ่
 หรือดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 6

2. ใ้ผ่านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามหลักสูตรและวิธีการที่
 คุรุสภากำหนด

ส่วนความรู้ความสามารถที่ต้องการ ใ้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. ความรู้ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับ

การศึกษา

3. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม มีความเข้าใจนโยบาย
 ที่เกี่ยวกับการศึกษา

4. มีความเข้าใจนโยบายและแผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด

5. มีความรู้ความเข้าใจนโยบายของรัฐบาล ปัญหาการ เมือง เศรษฐกิจและ
 สังคมของประเทศ

นอกจากนี้ กรมสามัญศึกษา (2529 : 1 - 2) ใ้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรง
 ตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเพิ่มเติมอีกดังนี้

1. มีอายุดังนี้

ผู้ช่วยครูใหญ่ต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปี

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปี

2. ผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

3. ผ่านการประเมินบุคคลเพื่อความเหมาะสมกับตำแหน่งตามเกณฑ์และวิธีการที่

อ.ก.ค.กรมสามัญศึกษากำหนด

Chester I. Barnard (1926 : 92 - 102) ให้ความเห็นว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. ความฉลาด มีไหวพริบ
5. ความรับผิดชอบ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 102 - 103) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารไว้ดังนี้

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ
2. สามารถในการวิเคราะห์
3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์
4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นับรู้อยู่
5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอนไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคงไม่เอาแต่อารมณ์
9. มีบุคลิกลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี
10. มีคุณสมบัติของผู้นำ
11. ที่นั้วและมีความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ
12. ใจกว้าง
13. รู้จักจังหวะเวลา
14. รู้ว่าอะไรควรรีบด่วน อะไรไม่รีบด่วน
15. รับฟังและรู้จักเลือกความเห็นที่ดี
16. หนักเอาเบาสู้
17. หนักแน่น ออกทน ไม่ทอดถอย
18. สามารถในการสร้างสรรค์
19. สามารถในการปรับปรุงงาน



20. รัฐจักพิจารณาหาหน้าอุปสรรค

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 213 - 214) กล่าวถึงคุณสมบัติที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี จะต้องมีดังนี้

1. ต้องขำขี้ขำถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่และกิจการงานในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องศึกษางานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที
8. ต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องหมั่นอบรมผู้ใ้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นคนมีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใ้บังคับบัญชาที่มีความคิดริเริ่มด้วย
14. ต้องกระตุนและสนับสนุนให้ผู้ใ้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และหาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ
15. ต้องเป็นคนใจกว้างและมีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือที่ไม่เป็นมิตร
16. อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความคิดเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการหรือปฏิบัติการ
แต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกกล่าว
17. ต้องเป็นผู้ที่กลายอมรับผิดชอบ
18. ต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใ้บังคับบัญชา
19. ต้องขยันในงาน อุทิศเวลาให้แก่งานที่การงาน
20. จงยกย่องชมเชยผู้กระทำดี และควรทำค่อนหาผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
21. จงกุ หรือ "เล่นงาน" ผู้ใ้บังคับบัญชาอย่างเจียม ๆ อย่าให้ใครได้ยิน
22. ต้องแสดงให้ผู้ใ้บังคับบัญชาเห็นว่า ความก้าวหน้าของเขาขึ้นอยู่กับผลการ

ปฏิบัติงานของเขามากกว่าสิ่งอื่นใด

23. ต้องให้เกียรติผู้ที่เสนอความคิดเห็นหรือวิธีการไว้ อย่างเอาความคิดเห็นหรือวิธีการที่ผู้อื่นเสนอ ว่าเป็นของตน

24. อย่าเป็นคนโลเล เปลี่ยนใจง่าย

25. ต้องเป็นผู้ที่สั่งการและใช้อำนาจที่

26. จงเป็น "ผู้นำ" ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผู้ที่ดีแ่ค้คุมอยู่เบื้องหลัง

27. ต้องประพฤติกินให้เป็นตัวอย่างที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

กัญญา สาร (2526 : 265 - 266) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดีในสังคมไทย ซึ่งมีส่วนคล้ายกับสมพงษ์ เกษมสินไว้ดังนี้

1. ใจกว้าง ใจดี ไม่กระเที้อการเลี้ยงดูและให้รางวัล

2. มีพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ในสถานที่ สถานการณ์

และเวลาอันเหมาะสม

3. หนักแน่นไม่หวั่นไหว รับฟังจากทุกฝ่าย

4. มีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน

5. ซื่อสัตย์สุจริต

6. ทรงทอเวลา

7. ชยันและอุทิศเวลาให้ทำงาน

8. กล้ารับผิดชอบ

9. มีความจริงใจในการพูดและการกระทำทุกชนิด

10. อ่อนหวาน นอบน้อม สุภาพ

11. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้น้อยอยู่เสมอ

12. รู้จักเลือกใช้คน

13. อคทนทวยความเยือก เย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรทุกชนิด

14. คึกคากคำสั่งที่สั่งการ ไปแล้วอยู่เสมอ

15. ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนเมื่อผู้น้อยลาช้าหรือผิดพลาด

16. หมั่นอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้มีความสามารถและรู้วิธีการปฏิบัติงานโดย

เหมาะสม

17. ใ้ผู้น้อยพบปะได้โดยง่าย

18. ง่าย ง่าย ไม่ถือตัว เข้ากับคนทุกชั้นได้
19. ชมคนเป็นและชยัณชม
20. ไม่คุกคามหรือกล่าวขมขื่นสาหุใด ๆ ทั้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น
21. รู้จักใช้อำนาจโดยไม่ให้ผู้อื่นรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
22. ให้เกียรติเจ้าของความคิดหรือเจ้าของโครงการใหม่ ๆ เสมอ
23. ไม่โลเลเปลี่ยนใจง่าย
24. ส่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
25. เป็นตัวอย่างที่ดีทุกด้านของผู้น้อย
26. รักษาระเบียบ ปฏิบัติงานตามข้อมบังคับและกฎหมายโดยเคร่งครัดและทุกโอกาส
27. ละเว้นจากการประพฤดิชั่ว ซึ่งจะทำให้สังคมรังเกียจตามสภาพของวัฒนธรรม

ไทย

28. มีความเก็ชชาก เก็ชเดี่ยว มั่นคง แน่นอน
29. รู้จักถนอมน้ำใจคน
30. รู้จักสร้างและระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนอยู่เสมอ

อรุณ วัชรธรรม (2515 : 104 - 108) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรจะประกอบด้วย ลักษณะสำคัญดังนี้

1. ความรู้
2. ความศึกริเริ่ม
3. ความกล้าหาญ ทั้กาย วาจา และจิตใจ
4. ความเก็ชชาก
5. ความแนบเนียน
6. ความยุติธรรม
7. ท่าทาง ไ้แก่ กิริยาอาการและเครื่องแต่งกายถูกคองเหมาะสม
8. อคทน
9. ความกระตือรือร้น
10. ความไม่เห็นแก่ตัว
11. ความค่นตัว
12. กลุยพินิจ สามารถพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ใ้ค้อย่างถูกคอง

และสมเหตุสมผล

13. ความสงบเสงี่ยม คือ ไม่หึงหึง โส โส ไม่จองหงอน และไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้ยางอาย
14. ความเห็นอกเห็นใจ
15. ความจงรักภักดี
16. การสังคัมภี
17. การบังคับตนเอง

กรมสามัญศึกษา (2529 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) กำหนดความรู้ความสามารถของ
ผู้ที่เข้ารับการประเมินเป็นผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนในแบบการประเมินความรู้ความสามารถ
ทั่วไปไว้ดังนี้

1. บุคลิกภาพและลักษณะการเป็นผู้นำ
2. ความประพฤติและจริยธรรม
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. ความรู้และความสามารถในการควบคุมและติดตามงาน
5. ความรอบรู้โดยทั่วไป
6. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่
7. ความขยันหมั่นเพียร
8. ปฏิภาณไหวพริบในการแก้ปัญหา
9. ความเสียสละ
10. คุณธรรม
11. ความสามารถในการวินิจฉัยและจัดระบบงาน
12. ความสามารถในทางประสานงานและสื่อความหมาย
13. เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
14. ออกหน้า ออกหลัง การควบคุมอารมณ์ต่อสถานการณ์
15. ความซื่อสัตย์สุจริต
16. ความกล้าหาญในการตัดสินใจ
17. การให้บริการและความร่วมมือแก่ชุมชน
18. การได้รับความเชื่อถือจากชุมชน
19. การมีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน

20. ความสามารถในการสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย

วินิจ เกตุชาและคมเพชร ฉัตรสกุล (2522 : 106 - 107) กล่าวถึง
บุคลิกภาพของผู้นำว่า บุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง เพราะช่วยให้ผู้นำสามารถ
ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปทั่วก็ บุคลิกภาพของผู้นำควรพิจารณาจากคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ผู้นำสามารถมองเห็นจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้อย่างชัดเจน ตลอดจนมองเห็น
ความต้องการของกลุ่มก่อนที่ความต้องการนั้นจะปรากฏขึ้นแก่สมาชิก
2. ผู้นำมีความนับถือและศรัทธาในความรู้และความสามารถของสมาชิก
3. ผู้นำมีความสามารถในการรับรู้อย่างรวดเร็ว และรับมีกขอบต่อการเรียกร้อง
ในเรื่องสถานที่ประชุม เวลา และความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่ม
4. ผู้นำมีการรับรู้อย่างรวดเร็วต่อความสามารถของบุคคลแต่ละคน
5. ผู้นำจะทอ้งไม่ไ่หาเกียรติส่วนบุคคล เพราะจะทำให้สมาชิกไม่ยอมรับ หรือ
เสี่ยงจะไม่ทำงานด้วย
6. ผู้นำจะทอ้งมีความจริงจัง
7. ผู้นำจะทอ้งมีพลังและความกระตือรือร้นในการทำงาน
8. ผู้นำมีความเปิดเผย ตรงไปตรงมา รู้จักใช้ความคิดอย่างสุขุม และรอบคอบ
ในการทำงาน
9. ผู้นำจะทอ้งมีความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นที่พึ่งของสมาชิก ตลอดจนมีการ
แบ่งงานให้สมาชิกได้มีความรับผิดชอบ
10. ผู้นำจะทอ้งเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตนเอง รู้เรื่องความสามารถและขอบกพร่อง
ของตนเอง
11. ผู้นำจะทอ้งมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานกลุ่ม สามารถค้นหาบุคคล
ที่มีความสามารถมาช่วยเหลือมาทำงานร่วมกัน
12. ผู้นำจะทอ้งมีอารมณ์สนุก เพราะจะช่วยให้สมาชิกผ่อนคลายความตึงเครียดใน
กลุ่มได้
13. มีความรู้ด้านจิตวิทยา เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมของสมาชิกได้

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น Ralph M. Stogdill (1974 : 62 - 63) สรุปผลการวิจัยหลายฉบับ ผลสรุปที่สำคัญมีดังนี้

1. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 15 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ จะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกในกลุ่ม

- 1.1 สติปัญญา
- 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบ
- 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสังคม
- 1.5 สถานะทาง เศรษฐกิจและสังคม

2. จากผลงานวิจัยไม่น้อยกว่า 10 ฉบับ สรุปว่าบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ จะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้มากกว่าส่วนเฉลี่ยของสมาชิกในกลุ่ม

- 2.1 รู้จักการ เข้าสังคม
- 2.2 มีความคิดริเริ่ม
- 2.3 มีความเพียรพยายาม
- 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.6 คุ้นตัวและหยั่งรู้ในสถานการณ์
- 2.7 มีความร่วมมือ
- 2.8 เป็นที่นิยมของปวงชน
- 2.9 มีความสามารถในการปรับตัว
- 2.10 มีความสามารถในการพูด

3. คุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์สูงกับการ เป็นผู้นำก็คือ ความคิดริเริ่ม การเป็นที่นิยมของปวงชน ความสามารถในการ เข้าสังคม การตัดสินใจ ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด การมีอารมณ์ขัน การมีความร่วมมือกับคนอื่น ความสามารถทางกีฬา

4. องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการ เป็นผู้นำ แยกออกได้เป็น 5 ประเภทคือ

4.1 ความสามารถ มีความหมายรวมถึง สติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ

4.2 ความสำเร็จ ได้แก่ การศึกษา ความรู้และกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ รวมถึง สถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะ ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

อนันต์ มาสวัสดิ์ (2518 : 43 - 44) ได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณลักษณะของ ครูใหญ่ที่พึงปรารถนา ตามทัศนะของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก ปรากฏว่าคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาที่ครูส่วนใหญ่เห็นว่ามีความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก คือ

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหารสี่ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และ อุเบกขา
2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการในโรงเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว และกล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ดี
9. มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง สมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ครูชายกับครูหญิง ครูที่มีวุฒิต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ครูที่วิทยุต่างกัน ครูต่างสังคมกัน ตลอดจนครูใหญ่กับครู คางก็มีทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูใหญ่ที่พึงปรารถนาไม่แตกต่างกัน

เฉลิม รัชชนะกุล (2524 : 120 - 121) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์ในเขตการศึกษา 11 ได้ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

ก. ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนทั้งสิ้น 33 ข้อด้วยกัน และที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ควร เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับชุมชนได้
- 2) ควร เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) ควร เป็นผู้มีความประพฤติประจําใจ
- 4) ควร เป็นผู้ที่ตัดสินใจได้รวดเร็วถูกต้อง แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 5) ควร เป็นผู้มีความรู้ดี
- 6) ควร เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 7) ควร เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 8) ควร เป็นผู้ที่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า
- 9) ควร เป็นผู้ที่มีสุขภาพดี ทั้งร่างกายและจิตใจ
- 10) ควร เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ข. อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มาจำนวนทั้งสิ้น 54 ข้อด้วยกัน และที่อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาให้ความสำคัญอยู่ใน 10 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ควร เป็นผู้ที่มีความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ควร เป็นผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) ควร เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- 4) ควร เป็นผู้ที่มีน้ำใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
- 5) ควร เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี วางตัวเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงานได้
- 6) ควร เป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจ ห่วงใย ให้ความสำคัญ ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ควร เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงินของโรงเรียน
- 8) ควร เป็นผู้ที่มีความมั่นคง หนักแน่น ไม่หุนเหิน เชื่อคนง่าย

- 9) ควร เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีลักษณะของความเป็นผู้นำ
- 10) ควร เป็นผู้ที่มีความเข้มแข็ง เด็ดขาด กล้าตัดสินใจ

คุณสมบัติ คุณลักษณะ และความสามารถของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

สรุปได้ว่า ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการในฐานะผู้นำทางวิชาการ ควรมี
คุณสมบัติ คุณลักษณะ และความสามารถดังนี้

1. คุณสมบัติของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

- 1) ควรมีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปี
- 2) ควรมีวุฒิทางการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี
- 3) ควรมีประสบการณ์สอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาไม่ต่ำกว่า 6 ปี
- 4) ควรมีประสบการณ์บริหารงานในหน่วยงานของฝ่ายวิชาการ
- 5) ควรผ่านการอบรมผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- 6) ควรมีความรู้พื้นฐานระดับท้องถิ่น เกี่ยวกับ สภาพเศรษฐกิจ สังคม
ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม
- 7) ควรมีความรู้พื้นฐานระดับประเทศ เกี่ยวกับ การเมือง การปกครอง
นโยบายการจัดการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ
- 8) ควรมีความรู้พื้นฐานการศึกษา เกี่ยวกับ จิตวิทยาพัฒนาการวัยรุ่น การวัดผล
การศึกษา การนิเทศการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 9) ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรทุกระดับ การบริหารการใช้หลักสูตรมัธยม
ศึกษา ระเบียบประเมินผลการ เรียนตามหลักสูตรมัธยมศึกษา
- 10) ควรมีความรู้ เกี่ยวกับงานสำนักงาน และการจัดอาคารสถานที่เพื่อการ เรียน
การสอน

2. คุณลักษณะของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

- 1) การแต่งกายควรสะอาด เรียบร้อย เหมาะสม
- 2) มีสมองเฉียบแหลม ความจำดี มีไหวพริบปฏิภาณดี และมีความคิดริเริ่มดี
- 3) เป็นคนมีหลักการ เหตุผล มีความสุขุมรอบคอบในการทำงาน
- 4) มีความกล้า เชื่อมั่นในตนเอง
- 5) อคติไม่ย่อท้อต่อปัญหา มุ่งมั่นจะทำให้ดีที่สุด

- 6) ขยันหมั่นเพียร อุทิศเวลา และรับผิดชอบงาน
- 7) ตรงต่อเวลา
- 8) ยุติธรรมและมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) มีจิตใจร่าเริง และกระตือรือร้น
- 10) ไม่ตระหนี่รางวัล
- 11) รับฟังความคิดเห็น
- 12) เมตตากรุณา และเอื้อเฟื้อผู้ใต้บังคับบัญชา
- 13) ปรับตัวเข้ากับบุคคลและสถานการณ์ได้ดี
- 14) ภูมิใจผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ความสามารถของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนฝ่ายวิชาการ

1) ทักษะทางมโนคติ (Conceptual skill)

- มีทักษะในการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์หลักผู้สร และวิเคราะห์ข้อสอบ
- มีทักษะในการวางแผน ได้แก่ การวางแผนพัฒนางานวิชาการ การจัดแผนการเรียน การจัดอัตราค่าจ้างครู การจัดทำรายงานสอน การจัดสรรงบประมาณ
- มีทักษะในการบริหารงาน ได้แก่ การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การประสานงาน การตัดสินใจ การควบคุมการปฏิบัติงาน

2) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human skill)

- มีทักษะในการใช้กระบวนการกลุ่ม ได้แก่ การร่วมทีมงาน การนำทีมงาน การโน้มน้าวจิตใจ การชักจูงชักเยื้อง
- มีทักษะในการบำรุงขวัญและกำลังใจ ได้แก่ การคำขวัญ การยกย่อง การคลี่คลายบรรยากาศที่ตึงเครียด

3) ทักษะทางเทคนิค (Technical skill)

- มีทักษะในการใช้ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน
- มีทักษะในการแสดงผลงาน ได้แก่ การจัดนิทรรศการ
- มีทักษะในการจัดสำนักงาน และจัดระบบงานสารบรรณ
- มีทักษะในการนิเทศ ได้แก่ การดำเนินการอบรมครู การสาธิตการสอน การสาธิตการใช้อุปกรณ์การสอนและอุปกรณ์โสตทัศนศึกษา