

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยคุณลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา  
ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย โดยจะนำเสนอเนื้อหาตามลำดับดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษายุคใหม่
2. แนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
3. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา
4. คุณลักษณะนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา
5. บริบทสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารสถานศึกษายุคใหม่

##### ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา

ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ในยุคของการบริหารจัดการศึกษา  
ไทยในปัจจุบัน ท่ามกลาง กระแส แห่งความเป็น โลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งอยู่ภายใต้  
เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคม ที่ดำเนิน  
ไป อย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีความ หลากหลายนั้น ต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงวิชาชีพ  
โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการ ปรับเปลี่ยนบริบท และ โครงสร้างการ  
บริหารของการบริหารจัดการศึกษาภายใต้สาระแห่งบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษาที่เรียกว่า  
“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” เป็นการ จัด โครงสร้างการบริหารการศึกษา โดย  
ยึดหลักของการ มีเอกภาพเชิงนโยบาย หลากหลาย ในการปฏิบัติ โดยเน้นระบบการกระจาย  
อำนาจ และการยึดหลักการมีส่วนร่วม ของท้องถิ่นเป็นสำคัญ สาระสำคัญของ พระราชบัญญัติ  
การศึกษาแห่งชาติ พ. ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 นั้น ได้เสนอแนวคิดและ วิธีการจัดการ

ศึกษาที่ทำหลายด้าน จึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษา ดังจะเห็นได้ว่าในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาตินี้ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษา ให้สอดคล้องซึ่งกันและกันทั้งระบบปฏิรูป แนวการจัดการศึกษา โดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน โดยเน้นเรื่องการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาเพื่อการศึกษา ปฏิรูประบบประกัน คุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ ( สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 15-18) การปฏิรูปการศึกษามุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาระบบ บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้อง เป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( สุพล วังสินธุ์. 2545 : 29-30) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทางบริบท (Context) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ ผู้บริหารมืออาชีพ ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่สำคัญให้ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นศักยภาพ คุณภาพ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาแห่งนั้น

### คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงาน ราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดองค์การ แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงานที่เกิดขึ้นของ

หน่วยงานนั้นๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการและคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

### คุณลักษณะด้านบุคลิกลักษณะ

อรุณ รักธรรม (2538 : 198 -202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาอาการที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้ที่มีความอดทน
9. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความสงรักภักดี
15. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

### คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในโรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการ ที่มี ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึงต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะ ของนักบริหารดูเหมือนจะมีการกล่าว

ไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งทัศนะส่วนตัว ที่เกิดจาก ประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหารมาและผลจาก การศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ (บุรุษชัย จงกลณี ม.ป.ป. : 11-12) กล่าวถึงคุณลักษณะของ นักบริหารที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่โอวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (Well rounder)
3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)
5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally)
6. มีความคิดริเริ่ม (Innitiative)
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice)
10. วางตัวดี (Bearing)
11. กระตุ้นให้ผู้มีน้อยมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้มีย่อยได้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
14. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือ

สุรศักดิ์ ป่าเฮ (2543 : 72 -73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาเมื่อ อาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากมายในปัจจุบัน ว่า ควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้าง ไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มี วิสัยทัศน์(Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management)
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze situation) เพื่อกำหนดแผนกล ยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายใน องค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน /

สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resources management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม เช่นเดียวกับ ถวิล อร์ญูเวส (2544 : 17 – 18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมืออาชีพว่าควรจะมีลักษณะดังนี้

6.1 กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ

6.2 ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอ

6.3 เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

6.4 ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

6.5 ประสานสิบทิศ นักบริหารมืออาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6.6 คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ

6.7 จูงใจเพื่อนร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถ โน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ

6.8 ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหา อุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อย่างสันติสุข ไม่นีปัญหา

6.9 รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาด

6.10 บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

สมบัติ บุญประเคน (2544 : 20 – 21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้ สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา จะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน
3. ประสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ได้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาดีมาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัล และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ได้ บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา
5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าจะทำอะไร จะพูดที่ไหน จะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการโน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุน ให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมาประชาสัมพันธ์

6. ประชาสงเคราะห์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานทุกเรื่อง เป็นห่วงเป็นใยตลอดเวลา จะประสานงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อขอความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน การพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพ และครอบครัวอยู่เสมอ มีการให้อภัยเพื่อนร่วมงาน ไม่มีการตักเตือนอย่างรุนแรง ผู้ร่วมงานจะมีความสุขมากในการทำงาน เป็นกัลยาณมิตรกับทุกคน

สุพล วังสินธ์ (2545 : 29 – 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น
4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน
7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

#### บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างแท้จริง
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกอภิมุขขององค์กรในทาง

## สร้างสรรค์

8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตาม มาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : 82 – 84)

### ด้านวิชาการ

1. มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางด้านการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ
9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
10. รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
11. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
12. คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

### การบริหารงบประมาณ

1. เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
2. มีความรู้ระบบงบประมาณ
3. เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน



4. มีความซื่อสัตย์ สุจริต
5. มีความละเอียดรอบคอบ
6. มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
7. หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
8. รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

#### การบริหารงานบุคคล

1. มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล
2. เป็นแบบอย่างที่ดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีอารมณ์ขัน
5. เป็นนักประชาธิปไตย
6. ประนีประนอม
7. อดทน อดกลั้น
8. เป็นนักพูดที่ดี
9. มีความสามารถในการประสานงาน
10. มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
11. กล้าตัดสินใจ
12. มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

#### การบริหารทั่วไป

1. เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
2. เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
3. มีความรู้ และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
5. รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม
6. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
7. มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
8. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

## ปัจจัยเสริมสร้างความเป็นนักบริหารมืออาชีพ

นอกจากคุณลักษณะและบทบาทที่สำคัญของการเป็นนักผู้บริหารการศึกษามืออาชีพดังได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัด (Indicators) สำคัญของการเป็นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ได้อย่างสง่างาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท หน้าที่เชิงบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ปัจจัยบ่งบอกความสำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1. คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญจะต้องมี กล่าวคือ ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา ตรงตามคุณสมบัติ ที่กำหนดในกฎหมายวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหาร บุคคลเหล่านี้ต้องมีคุณวุฒิระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกด้านการศึกษาเป็นสำคัญ
2. ประสบการณ์การปฏิบัติงาน ต้องมีประสบการณ์สั่งสมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะ ประสบการณ์ด้านการบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทาง การบริหารการศึกษา ที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้
3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสบการณ์ ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ การศึกษาดูงานจากแหล่งวิทยาการความรู้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การสร้างผลงานทางวิชาการ เป็นองค์ประกอบของการสร้างนักบริหารการศึกษาก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงานสามารถจัดกระทำได้หลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์งานวิจัย การเขียนและเรียบเรียงเอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความ ตำรา ฯลฯ ออกเผยแพร่แก่หน่วยงานอื่น ๆ ให้แพร่หลายทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้นวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. ผลงานดีเด่นที่สั่งสมไว้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา มืออาชีพ อาจดูจากหลักฐานที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
6. ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคคล เป็นลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นักบริหารการศึกษามืออาชีพ ควรเสริมสร้างให้บังเกิดขึ้น ได้แก่
  - 6.1 มีบุคลิกที่ดี สง่างาม น่านับถือ
  - 6.2 มีความขยันหมั่นเพียร สัมมาอาชีพ

- 6.3 มีความรับผิดชอบสูงทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน
- 6.4 มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 6.5 ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี
- 6.6 กระตือรือร้นในการทำงาน
- 6.7 ใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์
- 6.8 รักษาระเบียบวินัยได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

สรุปผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ เกี่ยวข้องและมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูป การศึกษาคควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นัก ประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครองและนักปราชญ์

## แนวคิดในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

### แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักพัฒนาการศึกษา

จากการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย แนวนโยบายในการพัฒนา ประเทศ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ตลอดจนบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าสถานศึกษา เป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่ดำเนินงาน ในการจัดการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้บรรลุเป้าหมาย และบุคคลที่มีบทบาทสำคัญก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่ทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจ กำลังความคิด และสติปัญญาที่มีอยู่ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความสำเร็จ หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ กล่าวคือ ต้อง เป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณลักษณะพิเศษที่เอื้อต่อการปฏิบัติภารกิจด้วย อุดมการณ์ และมีจิตสำนึกมุ่งมั่นต่อการพัฒนาให้บังเกิดผลเป็นความสำเร็จต่อประเทศชาติ และประชาชนอย่างแท้จริง ตรงกับรายงานผลการวิจัย เรื่องผลกระทบ โลกาวิวัฒน์ต่อการศึกษา ไทยใน 5 ปีข้างหน้า ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษา. 2550 : 79 – 80) ซึ่งได้คาดการณ์แนวโน้มอนาคตการศึกษาไทย โดยเฉพาะ ด้าน ผู้บริหารไว้ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพ สภาพการแข่งขันทางการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้ในเชิงการตลาด สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างจุดขายให้สถาบัน โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาเอกชน รวมถึงสถาบันอุดมศึกษาเมื่อต้องออกนอกระบบราชการ ซึ่งจะอยู่รอดได้ ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นแบบเชิงธุรกิจ ทางออกหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ที่สถาบันการศึกษาจะให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ การคัดเลือกผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาในตำแหน่ง ซึ่งอาจเป็นการจัดจ้างบุคคลภายนอกอีกทั้งผู้บริหารระดับสูงจะไม่ได้เป็นกลุ่มผู้บริหารที่มาจากสายวิชาการดังเช่นที่เคยเป็นมา

2. การเกิดกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ กลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอายุน้อย (Young leaders) เริ่มเข้ามามีบทบาทในการบริหารองค์กรมากขึ้นรวมถึงสถาบันการศึกษาไทยด้วย ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีอายุไม่มากกลุ่มนี้ มีแนวคิดนอกกรอบ มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กล้าคิดกล้าทำ และได้รับแนวคิดทางการศึกษาใหม่ที่ทันสมัย อีกทั้งการวัดผลงาน จะพิจารณาความรู้ความสามารถ จึงทำให้เกิดระบบการพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่จากภายนอกเข้ามาบริหารจัดการ ได้มีการจ้างหรือแลกเปลี่ยนตัวผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร จากหน่วยงานภายนอก ดังนั้น จึงทำให้มีแนวโน้มที่กลุ่มผู้บริหารสถาบันการศึกษาจะเป็นกลุ่มผู้บริหารที่มีอายุน้อยมากขึ้น

3. การเกิดกลุ่มผู้บริหารตกยุค สภาพการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้ผู้แข่งขันที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงแล้ว ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ไม่สามารถพัฒนาทักษะการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่มีประสิทธิภาพ ขาดความสามารถในการบริหารเชิงรุก ขาดกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ยึดติดกับระบบราชการ ขาดความยืดหยุ่น จะกลายเป็นผู้ที่ตกขอบจากการแข่งขัน โดยผู้บริหารกลุ่มนี้จะถูกขับเคลื่อนโดยแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง และกฎระเบียบของราชการ จนในที่สุดจะกลายเป็นกลุ่มที่ขาดความก้าวหน้าทางอาชีพ แต่ทั้งนี้อาจจะยังคงอยู่ในสถาบันการศึกษานั้นต่อไปจนเกษียณอายุ หรือลาออกก่อนการเกษียณอายุ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่ต้องเป็นนักพัฒนาเพราะผู้บริหารยุคนี้จะต้องทำงานหนัก เพื่อแข่งกับเวลาแข่งกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก แข่งกับบุคคลในองค์กรที่หลากหลายรูปแบบ หลากหลายวิสัยทัศน์ เป็นการแข่งขันกันทางความคิด เพื่อการที่พัฒนางาน โลกปัจจุบัน ต้องการผู้นำที่มีศักยภาพมีวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ

ต้องการผู้บริหารที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ เพื่อความสำเร็จของงานการปฏิบัติงาน ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว กล้า และอาจหาญที่จะพัฒนางานสู่สิ่งใหม่ ๆ ไม่ชอบจมปลักหรือวังวนแห่งวิธีการเดิม ๆ และจุดยืนของการพัฒนาต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารก่อนว่ามีความเป็นนักพัฒนา มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎี วงศ์ยืน (2538: 124) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 17 องค์ประกอบ คือ

1. ความสามารถมองการณ์ไกลจากการคาดการณ์ภายใน และมองเห็นวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย หมายถึง มีความเข้าใจสถานการณ์และติดตามความเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างสม่ำเสมอ และนำมาวิเคราะห์แยกแยะความแตกต่าง หรือความเป็นไปได้ของข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนสร้างสรรค์และพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2. ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง มีทักษะสัมพันธ์ดี สนใจศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลของชุมชน ให้บริการแก่ชุมชนและผู้ร่วมงาน

3. ความสามารถในการสร้างทีมงาน หมายถึง ตระหนักในคุณค่าในการทำงานร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัดของผู้ร่วมงาน สามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน อธิบายและชักชวนให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดเห็นในการทำงาน

4. ความสามารถในการบริหาร หมายถึง มีความรู้จริง ประสบการณ์สูง ความคิดก้าวหน้า สามารถวิเคราะห์ พัฒนา วางแผน ควบคุม กำกับ และเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสมเป็นระบบ

5. การศึกษาค้นคว้าและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการและทันต่อเหตุการณ์ หมายถึง สนใจศึกษาค้นคว้าติดตามความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ร่วมกิจกรรมที่

เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ไวต่อการรับรู้ข่าวสารและเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ

6. การมีฝีมือในการสร้างศรัทธาและแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสม่ำเสมอ ตรงต่อเวลา รักษาคำพูด เชื่อมมั่นในการปฏิบัติ

ตามกรอบศีลธรรมจรรยาในศาสนา เป็นผู้นำที่ดีของครอบครัว สนับสนุนให้กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา ให้โอกาสในการพัฒนางาน ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน

7. ความอดทนในการทำงาน หมายถึง มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อสิ่งใด ๆ จนงานประสบผลสำเร็จ

8. ความเป็นคนใจกว้างยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดเห็นของบุคคลอื่น หมายถึง ใจกว้างต่อการรับฟังข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นใหม่ ๆ ของผู้อื่น

9. ความมุ่งมั่นในการพัฒนา หมายถึง กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ขยันขันแข็งฝ่าฝืนที่จะนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน

10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง มีความคิดทันสมัยพร้อมที่จะเสนอความคิดเห็นต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง กล้าและปรับตัวของตัวเอง มองปัญหาต่าง ๆ ในแนวใหม่ พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลง

11. ความรอบรู้ในภารกิจของสถานศึกษา หมายถึง มีความรู้เรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่เกี่ยวกับงานและด้านการบริหาร เพื่อปรับปรุงงานในโรงเรียนให้ก้าวหน้า

12. การเป็นผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน

13. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน โดยสามารถเก็บความรู้สึกรวมอารมณ์ได้ รู้จักใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา และการประเมินการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ

14. ความสามารถในการติดตาม ควบคุม และกระตุ้นในการทำงาน หมายถึง การติดตามความก้าวหน้า และควบคุมการดำเนินงาน โดยวิธีการที่ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ รู้จักให้กำลังใจสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

15. ความสามารถในการพูดและฟัง หมายถึง เป็นผู้มีความสามารถในการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเหมาะสม ตั้งใจรับฟังเรื่องที่สนทนาด้วยบุคคลิกลักษณะที่ทำให้ผู้สนทนาเกิดความพึงพอใจ

16. การเป็นตัวอย่างที่ดี หมายถึง มีคุณธรรมรู้จักควบคุมตนเองได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

17. ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง มีความหนักแน่น มีเหตุผล แสดงออกได้อย่างเหมาะสมในทุก ๆ สถานการณ์

นอกจากนี้ สุนิดา ศุภอักษร (2542 : 4) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นนักพัฒนาของศึกษานิเทศก์ 11 องค์ประกอบ คือ

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสม และรู้วิธีการที่จะปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม
2. ใฝ่ศึกษาหาความรู้ จัดการศึกษา ค้นคว้า และติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ อยู่เสมอ รักที่จะร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ใฝ่ต่อการรับรู้ข่าวสาร และวิชาการที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ รวมทั้งเป็นผู้รอบรู้และทักษะทางภาษาและวิชาที่จะใช้เป็นสื่อแสวงหาความรู้
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดทันสมัย ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะเสนอความคิดใหม่ของตนต่อผู้อื่น กล้าที่จะปรับตนตามแนวคิดใหม่นั้น พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์
4. มุ่งมั่นพัฒนา กระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด ขยันขันแข็งและฝึกฝนที่จะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และ มุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่โดยไม่ย่อท้อ
5. แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สามารถเผชิญปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในส่วนตัวและการทำงาน มองเห็นปัญหาได้อย่างชัดเจน และเลือกวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม
6. มีมนุษยสัมพันธ์และทักษะสื่อความหมาย มีบุคลิกภาพดี สามารถพูดหรือเขียนให้ผู้อื่นเข้าใจความคิดของตน มีความสามารถในการพูดและฟัง มีศิลปะในการพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
7. ใจกว้างอารมณ์มั่นคง ยินดีรับฟังและพยายามเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อได้รับการเสนอแนะ รวมทั้งมีความหนักแน่น มีเหตุผล และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมทุก สถานการณ์
8. รอบรู้ในงาน มีความรอบรู้เกี่ยวกับการการศึกษารอบรู้ในบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษานิเทศก์ และรอบรู้ในวิธีการที่จะพัฒนางานตามบทบาทหน้าที่ให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

9. ทักษะทางการบริหาร มีความรู้จริงและประสบการณ์ในการบริหาร จัดการ ทั้งการวางแผน การควบคุม การกำกับติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศการทำงานและสามารถเลือกใช้วิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสม

10. สามารถสร้างทีมงาน ตระหนักในคุณค่าของการทำ งานร่วมกัน มอบหมาย งานตามความถนัดของผู้ร่วมงาน สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำ งาน ทำ งานเป็นทีม และยกย่องให้เกียรติผู้ร่วมงาน

11. เป็นผู้นำ ที่ดี เป็นผู้มีคุณธรรม รู้จักควบคุมตนเอง สามารถสร้างศรัทธาและ แรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง เชื่อมั่น ในศีลธรรม จรรยาและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนางาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารหลายแนวทางสรุปได้ว่า ลักษณะความเป็นนักพัฒนาจะต้องมีความรอบรู้ในงาน มีความรู้ความสามารถ มีความคิด กว้างไกล ตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความรู้ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะสารสนเทศ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

### คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ได้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงลักษณะของ ผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยศึกษาเอกสารตำราต่าง ๆ ที่กล่าวถึงลักษณะที่ดีที่เอื้อต่อการ เป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหาร ดังนี้

หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตการบริหารการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ การอุดมศึกษา. 2547 : 6 - 9) ที่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมือ อาชีพ เพื่อปฏิรูป การศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษามืออาชีพที่สำคัญไว้ 6 ประการดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และเจริญรุดหน้าไปสู่ความ เป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เพราะวิทยาการต่าง ๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำการ สิ่งใหม่หรือ ต้นแบบที่เกิดจากความคิดของตนเอง ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร มีโลกทัศน์ หรือ



วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถกำหนดภาพอนาคตของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน และเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ และเป้าหมายในการบริหารเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่วางไว้

1.2 มีความรู้สึก และรู้รอบ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจะต้องมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้ รู้สึก เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึง แก่น หรือ สาระสำคัญของ เรื่องที่ศึกษา จนมีความสามารถทางด้าน ความคิดรวบยอด อันเป็นทักษะความสามารถสำคัญ ประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความคิดรวบยอดในงานบริหารองค์การที่ตนรับผิดชอบ อย่างชัดเจน และสามารถนำ หลักวิชา ไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลสูง อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งศึกษาหาความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกั้งงานในหน้าที่ รวมทั้งข่าวสาร ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงในวิทยาการใหม่ ๆ มองเห็นความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวม ไม่แยกส่วนทำให้ ผู้บริหารมีความละเอียดรอบคอบ ตัดสินใจอย่างมีข้อมูล รวดเร็ว ไม่ผิดพลาด หรือผิดพลาดน้อย ที่สุด

1.3 มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่ง ต่างๆ ได้ นั้น นอกจากจะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความรู้สึก รู้รอบแล้ว ต้องไม่ตก เป็นทาสของความกลัวผิระเขียบ การยึดติดในกรอบเกินไป หากพบว่ามีกฎระเบียบที่ล้าสมัย และ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน เพื่อการสร้างสรรคพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ก็จะต้องยกเลิก กฎระเบียบ ที่ล้าสมัยหรือแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานนั้นให้เอื้อต่อการ สร้างสรรค และพัฒนา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดตามเป้าหมาย

2. มีจิตวิญญาณนักบริหาร ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิจรรย์ญาณนักบริหาร อย่างน้อย 3 ประการ คือ

2.1 อุทิศตนเพื่อหน้าที่ เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มุ่งมั่น ขยัน อดทน และเสียสละที่จะทำงานในหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ โดยการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

2.2 มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่โดยใช้ ปัญญา พิจารณาด้วยเหตุและผล ตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โสภ โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่าง ๆ มีจิตใจที่เข้มแข็งหนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ดิงามในความซื่อสัตย์สุจริต และยุติธรรม

2.3 บริหารตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านความเก่ง ความดี และความมีความสุขสมบูรณ์ ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ในฐานะที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จึงควรยึดหลักว่า จะพัฒนาใครเขาต้องพัฒนาตัวเราก่อน นอกจากนี้ การพัฒนาตนให้มี ภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน ยังช่วยให้ผู้บริหารได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากครู ผู้เรียน นักการภารโรง ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ทำให้การบริหารได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จสูงขึ้น

3. เป็นผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จะต้องเป็นผู้มี ภูมิรู้ ทางด้านการศึกษา ศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง การศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มทางการศึกษาของ ไทยได้อย่างชัดเจน มีความรู้เป็นผู้นำ ในการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้นำทางวิชาการ และเป็น ผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

4. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ นอกจาก จะต้องมีความรู้ทางการศึกษาแล้ว ยังต้องมี ภูมิรู้”ทางด้านการบริหารจัดการอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ในหลักการทฤษฎีทางการบริหาร เทคนิคการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ตลอดจนสามารถนำ หลักวิชาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารจัดการ มีการพัฒนางานบริหารด้านต่าง ๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารจัดการเวลา และสื่อเทคโนโลยี อาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการ บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนมีความสามารถในการ ระดมทรัพยากร ทางการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา และในชุมชน มาช่วยจัดการศึกษาให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย ได้สูงสุด

6. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบ

ความสำเร็จ ผู้เรียนมีคุณภาพสมบูรณ์ เป็นทั้งคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### มาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

คณะกรรมการคุรุสภาได้ออกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 39-44) ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

**มาตรฐานที่ 1** ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

คุณสมบัติเบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

#### ระดับคุณภาพ

**ระดับ 1** แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการศึกษาอยู่เสมอโดยพิจารณาจาก

1. การศึกษาเอกสาร ตำรา และนวัตกรรมต่าง ๆ
2. การเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาทางการบริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
3. การเป็นสมาชิกขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น
4. การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริการการศึกษา

**ระดับ 2** มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. การเป็นสมาชิกและการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรม ที่ส่งเสริม การพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา และการพัฒนาวิชาชีพครู ที่นอกเหนือจากทางราชการจัดขึ้น

2. ชักชวนให้ผู้อื่นเข้าร่วมเป็นสมาชิก และร่วมกิจกรรมขององค์กร  
สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาและการพัฒนาวิชาชีพครูที่ออก  
เนื่องจากทางราชการจัดขึ้น

3. การเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านบริหารการศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก

1. การเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงานขององค์กรวิชาชีพทางด้าน  
การบริหารการศึกษา และวิชาชีพครูที่นอกเหนือจากทางราชการจัดตั้งขึ้น
2. การเป็นวิทยากรในการประชุม อบรม สัมมนา การพัฒนาวิชาชีพการ  
บริหารการศึกษา และวิชาชีพครู
3. การสร้างความรู้ใหม่ทางด้านการบริหารการศึกษา และนำเสนอในการ  
ประชุม อบรม สัมมนา

4. การมีผลงานทางวิชาการเผยแพร่อยู่เสมอ

5. การปกป้องเกียรติภูมิของครู และองค์กรวิชาชีพครู

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับ  
การพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร  
ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิด  
ขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหาร ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง  
การกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดย  
ส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของ  
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความ  
ไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครูผู้เรียนและ  
ชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. กิจกรรมที่พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของครูพัฒนา  
ความสามารถของผู้เรียนและชุมชน ได้จริง
2. กิจกรรมที่สร้างนิสัยในการลงมือปฏิบัติงานของครู ผู้เรียน และชุมชน
3. กิจกรรมที่สร้างคุณธรรมแก่ครู ผู้เรียน และชุมชน

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรม โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับครู ผู้เรียน และชุมชนทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งใน และนอกสถานศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. การเลือกปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม และ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. การเลือกปฏิบัติกิจกรรมตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่มีผลต่อครู ผู้เรียน และชุมชนโดยตรงมากกว่ากิจกรรมที่มีผลโดยอ้อม

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษา ทั้งด้านการเรียน การสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

1. กิจกรรมที่ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลต่อพัฒนาการรอบด้านของครู ผู้เรียน และชุมชน

2. กิจกรรมทุกอย่างสอดคล้องสัมพันธ์กันเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนได้โดยตรง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหาร และการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และ ลงมือปฏิบัติงานเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

1. ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัดความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน

2. การให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน  
ได้เป็นรายคน

3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานและส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ โดยพิจารณาจาก

1. การจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน
2. การมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

3. การแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน โดยพิจารณาจาก

1. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกเป้าหมายที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง
2. การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน
3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมงาน / เพิ่มพัฒนางาน (Portfolio) ของตนเอง
4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงาน เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน
5. การแสดงความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

ผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไข ข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เมื่อนำไปปฏิบัติจะเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย

กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงาน โดยพิจารณาจาก

1. การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันในการจัดทำแผน

2. การมีองค์ประกอบของแผนครบถ้วน

3. การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน โดยพิจารณาจาก

1. การมีแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน

2. การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องกับภาระงาน

3. การเป็นแผนที่เกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย

4. การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย เหมาะสมกับศักยภาพของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาจาก

1. การเป็นแผนที่มีความหมายท้าทาย

2. การเป็นแผนที่ทิศทางการปฏิบัติสอดคล้องกันตลอดแนว

3. การเป็นแผนที่ใช้นวัตกรรมแก้ปัญหาและพัฒนาได้สอดคล้องกับ

นโยบายสภาพเศรษฐกิจ สังคม และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

4. การเป็นแผนที่มุ่งพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชนทุกด้านอย่างคุ้มค่า

5. การเป็นแผนที่พัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงาน

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง  
ขึ้นเป็นลำดับ

นวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหาร  
แนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไข  
ข้อจำกัดของงานและองค์กร จนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง  
ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เลือกลือ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาใช้ในการ  
บริหารงานได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจาก

1. ความทันสมัย และมีคุณภาพ
2. ความเหมาะสมกับผู้ร่วมงาน องค์กร และกิจกรรมการบริหาร
3. ความสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัญหา เงื่อนไข และข้อจำกัดของงาน

และองค์กร

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มีคุณภาพอย่าง  
หลากหลาย และผู้ร่วมงานที่ส่วนร่วม โดยพิจารณาจาก

1. ผู้ร่วมงาน องค์กร ได้รับการพัฒนาด้วยนวัตกรรมการบริหารอย่าง  
ถูกต้องเหมาะสม และต่อเนื่อง
2. ความหลากหลายของนวัตกรรมการบริหารตอบสนองตามความ  
ต้องการของผู้ร่วมงาน องค์กรและปฏิบัติได้จริง
3. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการใช้และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการบริหารการศึกษา โดย  
ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมโดยพิจารณาจาก

1. ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการคิดค้น ผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ  
และตัดสินใจใช้ ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม
2. ประเมินผลการใช้นวัตกรรมการบริหารและปรับปรุงให้มีคุณภาพ

สูงขึ้น



3. ร่วมกันเผยแพร่การใช้นวัตกรรมการบริหารที่ได้ผลแล้วด้วยความภาคภูมิใจ

### มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

ผู้บริหารมืออาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุ้น ชี้แนะ ทำทนาย ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการร่วมพัฒนาการสนับสนุนข้อมูลและให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนาตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยพิจารณาจาก

1. การใช้อำนาจสั่งการให้ปฏิบัติตามแผน
2. การดำเนินกิจกรรม โดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหาร

และระยะเวลาการปฏิบัติตรงตามแผนที่กำหนดไว้โดยไม่เปลี่ยนแปลง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติ และปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่ผลจริง โดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูลที่แสดงจุดเด่น จุดด้อย ข้อสังเกตของงานที่ได้ปฏิบัติ
2. การดำเนินกิจกรรม โดยใช้สื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการ ปัจจัยการบริหาร

ที่มีการปรับเปลี่ยนจากที่กำหนดในแผนเพื่อนำไปสู่ผลจริง

3. การประเมินระหว่างการทำงาน
4. การปรับปรุงการทำงาน
5. ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลระหว่างปฏิบัติและแก้ไขการปฏิบัติร่วมกัน

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบประเมินระหว่างการทำงานด้วยตนเอง และปรับปรุงงานได้เอง จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ โดยพิจารณาจาก

1. ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นของงาน

2. ผู้บริหารกระตุ้น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามแผนด้วยความเต็มใจ
3. ผู้ปฏิบัติงานรวบรวมข้อมูลประเมินตัดสินผลระหว่างการทำงานปฏิบัติด้วยตนเอง
4. ผู้ปฏิบัติกำหนดแนวทางวิธีการพัฒนาปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง
5. ผู้ปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแก้ไขกิจกรรม เทคนิควิธีปฏิบัติด้วยตนเอง
6. ความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

#### มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็น โอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้หรือไม่ ถ้าผลงานเป็นผลดีจะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเองรวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงาน ได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตนเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ โดยพิจารณาจาก

1. รายงานแสดงถึงความสมบูรณ์ของข้อมูลทุกองค์ประกอบของรายงาน
2. รายงานที่ความเชื่อมโยงและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ
3. ข้อสรุปผลดี ผลเสีย ข้อจำกัด ผลกระทบของการปฏิบัติ
4. หลักฐาน ร่องรอยการปฏิบัติที่แสดงถึงผลและกระบวนการปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้ง แสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชมภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา โดยพิจารณาจาก

1. เป้าหมายระดับคุณภาพของผลผลิตที่เปรียบเทียบให้เห็นการพัฒนาที่สูงกว่าเดิมที่เป็นความสำเร็จนำขึ้นชมภูมิใจ

2. ข้อมูลสาระที่ผู้รับบริการได้รับประโยชน์ในลักษณะต่าง ๆ ตามขอบข่ายของงานที่ได้ปฏิบัติจริง

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งขึ้น โดยเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

1. แนวทางในการปรับปรุงงานในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ

#### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

#### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอโดยพิจารณา

จาก

1. การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับกาลเทศะ
2. การใช้วาจาสุภาพ
3. การมีความประพฤติเรียบร้อย
4. การดูแลสุขภาพ
5. การมีความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น
6. ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
7. การมีความยุติธรรมในการบริหาร

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร โดยพิจารณาจาก

1. การให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์
2. การเชิญชวนให้ปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้ว
3. ความพยายามในการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น
4. แบบอย่างที่ดีที่ได้สอดแทรกในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นศรัทธา และปฏิบัติตนตามแบบอย่างที่ดีที่เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย โดยพิจารณาจาก

1. การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหาร
2. ผู้ร่วมงานเลือกและปฏิบัติตามพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ
3. การเสริมแรงทางบวกแก่ผู้ที่ปฏิบัติตนตามแบบอย่างที่ดี
4. การร่วมกันเผยแพร่กระบวนการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและวัฒนธรรม

#### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

หน่วยงานการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมีอาชีพต้องร่วมมือกับชุมชน และหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวมในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ และชุมชน ตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยพิจารณาจาก

1. การร่วมประชุมปรึกษากับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น
2. การเสนอแนะข้อคิดเห็น แนวทางปฏิบัติในโอกาสอื่น ๆ
3. การเข้าร่วมกิจกรรมและผลสำเร็จของกิจกรรม

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ และความถนัด โดยพิจารณาจาก

1. การเข้าร่วมประชุมวางแผน แบ่งงานกันทำ
2. การปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ และผลดีที่เกิดกับชุมชน
3. การร่วมมือกับหน่วยงานอื่นจัดกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชน และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในฐานะผู้นำในการพัฒนา
2. การปรับปรุงงานด้วยตนเอง และชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมงานพัฒนา
3. การเปิดโอกาสให้ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเสนอความต้องการ

ในการพัฒนา และตอบสนองความต้องการของชุมชนและหน่วยงานอื่น

4. ความศรัทธา และความไว้วางใจจากชุมชนและหน่วยงานอื่น

### มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องต่อไป

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการบริหาร เช่น ข้อมูลข่าวสารด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธีการนวัตกรรมการบริหารและข้อมูล

ข่าวสารทางการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วิถีชีวิต ในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระดับโลก โดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบัน
2. การใช้ข้อมูลข่าวสารในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้ โดยพิจารณาจาก

1. ระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร
2. การวิเคราะห์ข้อมูล และจัดเป็นระบบสารสนเทศ
3. การเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัดกิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. การมีระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการ

ให้บริการ

2. ความต่อเนื่องในการใช้ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในการพัฒนางาน
3. การนำข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

4. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและการยอมรับของ

ผู้รับบริการ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมแสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบายความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคนจนเกิดสภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

## ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี โดยพิจารณาจาก

1. ความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน
2. การมีภาพของงานชัดเจนและมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน
3. ความสามารถในการพูดชักชวนชี้แนะหรือนำเสนอเรื่องต่าง ๆ ได้อย่าง

ชัดเจน

4. การตัดสินใจที่ดี กล้าพูด กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ
5. ความสามารถในการจัดการได้ในทุกสถานการณ์
6. การมีเกียรติภูมิและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานทุกคน

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน โดยพิจารณา

จาก

1. การปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม
2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารที่เน้นการสั่งการ โดยความคิดของผู้บริหารคนเดียว เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย แนวทาง และการดำเนินงานด้วยกระบวนการ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาและร่วมพัฒนาเป็นสำคัญ

3. การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดได้เอง ตัดสินใจเลือกกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาด้วยตนเอง ตลอดจนรู้จักทิศทางงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

4. การส่งเสริมและสนับสนุนผู้มีความรู้ ความสามารถในแต่ละด้านให้เป็นผู้นำและเปิดโอกาสในการแสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเต็มที่

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดีขององค์กร โดย

พิจารณาจาก

1. ความเป็นผู้นำของผู้ร่วมงาน
2. การจัดระบบหรือแนวทางให้บุคลากรในองค์กร ได้ร่วมกันทำงานอย่าง

มีความสุข

3. ส่งผลต่อการพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายคุณภาพของงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ

4. การจัดระบบหรือแนวทางในการให้รางวัลแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

## มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็น ผู้ให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

### ระดับคุณภาพ

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยพิจารณาจาก

1. การมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล เหตุการณ์และสภาวะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กรที่รับผิดชอบ
2. การวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
3. การมองเห็นปัญหาและข้อจำกัดเป็นสิ่งที่นำไปสู่การพัฒนา
4. การแสวงหาแนวทางใหม่เพื่อการพัฒนา

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน โดยพิจารณาจาก

1. การประเมินและปรับปรุงงานที่ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ
2. การกำหนดทางเลือกหลากหลายที่สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับ

สถานการณ์

3. การมีแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก
4. บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมปรับปรุงงานได้สอดคล้องกับ

สถานการณ์อยู่เสมอ

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยพิจารณาจาก

1. จัดเตรียมงานด้านอื่นได้สัมพันธ์ต่อเนื่องและส่งเสริมงานปัจจุบัน



2. ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน เพื่อร่วมงาน ผู้เรียน ชุมชน และองค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องรอบด้าน
3. การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายได้มากกว่าเดิม
4. การริเริ่มดำเนินงานหรือกิจกรรมใหม่ที่ส่งผลต่อเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต จากการศึกษาถึงลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาหลายแนวความคิดสรุปได้ว่าลักษณะของผู้บริหารที่ดีที่เอื้อต่อการพัฒนานั้น จะต้องเป็นผู้นำที่ดี สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความอดทน เชื่อมมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบสูง มีทักษะในการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน เป็นผู้มีความรู้จักสร้างขวัญและกำลังใจ และต้องมีความรู้และทักษะทางความคิด สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานได้

#### ผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับสภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยได้จัดทำโครงการผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 8) เพื่อยกย่องผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ความสามารถและมีผลงานดีเด่นด้านการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

1. ความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พิจารณาจาก
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารที่ได้มาตรฐาน ดังนี้
    - 1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มีปรัชญา แผนพัฒนาธรรมนุญสถานศึกษา แผนการดำเนินงานของสถานศึกษา และตัวชี้วัดความสำเร็จ
    - 1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
    - 1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับ

กรรมการสถานศึกษาและชุมชนในการพัฒนาการศึกษา และมีบทบาทในการส่งเสริมชุมชน  
แห่งการเรียนรู้ (Learning community)

1.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อ  
ต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างสม่ำเสมอ ให้ครู  
มีประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการ  
แสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

1.1.6 ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีหลักสูตรเหมาะสมกับผู้เรียนและ  
ท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนการสอนที่  
สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

1.1.8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียน  
การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ  
(Instructional leadership)

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่  
บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้

1.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับความ  
เปลี่ยนแปลงมีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด  
ประสิทธิภาพสูงสุด

1.6 ผู้บริหารสถานศึกษามีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มี  
คุณลักษณะตามมาตรฐาน ดังนี้

1.6.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

1.6.2 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์

มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

1.6.3 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

1.6.4 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้

และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6.5 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

1.6.6 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

1.6.7 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและมีลักษณะนิสัยด้านดนตรี และกีฬา

2. การครองตน ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม พิจารณาจาก

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเมตตา กรุณา มีความรับผิดชอบ ยุติธรรม ซื่อสัตย์

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการครองตนที่ดี ไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข สิ่งเสพติด

2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความศรัทธาและยอมรับด้านคุณธรรมจริยธรรมจากนักเรียน ครู เพื่อนผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บังคับบัญชา กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชน โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิม เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ เพื่อรองรับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว ที่กำหนดไว้ในมาตรา 39 ว่าจะให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูป จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารของตนใหม่ โดยจะต้องมีคุณสมบัติการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้มีความเป็นเลิศทางด้านจัดการศึกษาแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

**คุณลักษณะนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา**

ทานิน จันทะชาล (2551 : 39-52) ได้สรุปองค์ประกอบลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาได้ 7 ประการ ดังนี้

1. มีการบริหารที่ได้มาตรฐาน
2. มีภาวะผู้นำในลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ
3. เป็นผู้อำนวยการที่ความสะอาด แก่บุคลากรในโรงเรียนและนักเรียน
4. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาทันกับความเปลี่ยนแปลง
5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร
6. มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน
7. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

#### 1. มีการบริหารที่ได้มาตรฐาน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 39-44 ) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 12 มาตรฐานคือ ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง  
ขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อการประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 8)

มาตรฐานที่ 11 ที่ระบุว่าผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา นั่นคือผู้บริหารต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้

5. เป็นผู้กำหนดและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาขึ้นใหม่ หลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนไปแล้ว และพบว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุง

นอกจากนี้ คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 39-44) ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน หรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณค่าประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

จากแนวคิดดังกล่าวจึงพอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ จะต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ทางด้านการศึกษา ศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษากับสถานะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความรู้เป็นผู้นำ ในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพการศึกษา

### 3. เป็นผู้อำนวยความสะดวก แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 39-44) ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน ได้แก่ มีระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัดความสนใจ และความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้เป็นรายคนและมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

2. แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานและส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอได้แก่มีการจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

5. เป็นผู้กำหนดและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาขึ้นใหม่ หลังจากที่ได้  
ดำเนินการตามแผนไปแล้ว และพบว่าไม่มีสิ่งที่จะต้องปรับปรุง

นอกจากนี้ คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่  
ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ  
(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 39-44) ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงาน  
หรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิก  
ยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้  
เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยส่วนรวม

จากแนวคิดดังกล่าวจึงพอจะสรุปได้ว่าผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ จะต้องเป็นผู้มี  
ภูมิรู้ ทางด้านการศึกษา ศึกษาค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ เห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่าง  
การศึกษากับสภาวะแวดล้อมในสังคม สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแนวโน้มทางการศึกษาของ  
ไทยได้อย่างชัดเจน มีความรู้เป็นผู้นำ ในการปฏิรูปการศึกษา และเป็นผู้นำในการบริหาร  
คุณภาพการศึกษา

### 3. เป็นผู้อำนวยการความสะอาด แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน

ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือ  
ผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 39-44)  
ผู้บริหารต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษา จุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุด  
พัฒนาของแต่ละคนและเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาคนนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการ  
บริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้  
ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงาน  
เพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน ได้แก่มี  
ระบบข้อมูลของบุคลากรที่แสดงถึงคุณลักษณะส่วนตัว ความถนัดความสนใจ และ  
ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของ  
ผู้ร่วมงานได้เป็นรายคนและมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง  
ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้อจำกัดของหน่วยงาน เช่น การส่งเข้ารับการฝึกอบรม  
การศึกษาดูงาน การศึกษาเอกสาร เป็นต้น

2. แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงานและส่งเสริมพัฒนาความสามารถให้สูง  
ขึ้นอยู่เสมอได้แก่มีการจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย

เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของแต่ละคน มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย และสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในงานนั้น ๆ และมีการแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงาน

3. พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน นั่นคือมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานประเมินและพัฒนาตนเองจนเป็นปกตินิสัย โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานกำหนดจุดพัฒนา เลือกเป้าหมายที่ท้าทาย และเลือกวิธีพัฒนาด้วยตนเอง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานจัดทำแฟ้มสะสมงาน / แฟ้มพัฒนางาน (Portfolio) ของตนเอง และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ความคิด ผลงานเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละคน ตลอดจนการแสดง ความชื่นชมและเผยแพร่ผลสำเร็จของงานของผู้ร่วมงานต่อสาธารณะเป็นประจำ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงพอจะสรุปได้ว่านักพัฒนาการศึกษาต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน คือให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการสื่อสารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถชี้แจงนโยบาย และเป้าหมายของการทำงานให้ทีมงานเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างทีมงาน และสามารถ มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานได้เหมาะสมกับความสามารถและความถนัด

#### 4. มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาทันกับความเปลี่ยนแปลง

นักพัฒนาการศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้ม ได้อย่างถูกต้องการปฏิบัติงานในปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนย่อมมีการแข่งขันและพัฒนาอยู่เสมอ หากองค์กรใดที่ผู้บริหารที่มีความฉลาดรอบรู้ ทันเหตุการณ์ จะทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทัทนี วงศ์ยี่น (2538: 117) ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถมองการณ์ไกล จากการคาดการณ์ล่วงหน้า และมองเห็นวิธีการนำไปสู่เป้าหมาย มีความเข้าใจสถานการณ์และติดตามความเคลื่อนไหวการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทั้งด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำมาวิเคราะห์แยกแยะความแตกต่าง เพื่อให้เป็นพื้นฐานในการวางแผนสร้างสรรค์ และพัฒนาระบบงานอย่างเป็นระบบ

คุรุสภา (2549 : 40) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาในมาตรฐานที่ 10 เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาได้มีมาตรฐานในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้เป็น ผู้รอบรู้

ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล เป็นผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องติดตาม ข่าวสารที่ทันสมัยและนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางาน ผู้ร่วมงานได้อย่างเป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศที่ทันสมัยและไวต่อการให้บริการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์กว้างไกล ทำให้สามารถมองการณ์ไกลและคาดการณ์แนวโน้มได้อย่างถูกต้อง มองเห็นผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สามารถรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว สามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและเหตุผลที่เหมาะสมและรู้วิธีการปรับตัวให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมจะเป็นคุณสมบัติสำคัญ ลักษณะความเป็นนักพัฒนาการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนาการศึกษาของชาติให้กว้างไกล

##### 5. นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหาร

การบริหารจัดการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์ครบถ้วนทั้งเป็นคนดี มีปัญญา มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ตลอดจนมีความรับผิดชอบต่อสังคม ถ้าการบริหารจัดการศึกษาประสบความสำเร็จในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คนที่มีคุณภาพเหล่านั้นก็จะไปพัฒนาสังคมและประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าและมีสันติสุข การจะใช้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศึกษา เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ โดยใช้คนทำงานเท่าเดิม แต่ได้งานมากขึ้น โดยคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม และ ได้งานเท่าเดิม แต่ใช้คนทำงานน้อยลง โดยได้คุณภาพของงานเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2547 : 4) ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการอาจนำมาใช้ได้ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการตัดสินใจ เช่นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive information systems) หรือระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision support systems) เป็นต้น
2. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารทางไกล มีการนำสื่อต่าง เช่น โทรศัพท์ มือถือ โทรสาร วิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสื่อสาร โทรคมนาคม มาใช้ติดต่อสื่อสาร
3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาด้านต่าง ทั้งการบริหารวิชาการ กิจกรรมนักเรียน การบริหารบุคคล การบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นต้น



4. การสร้างเครือข่ายข้อมูล (Network) ด้วยระบบสารสนเทศ

5. การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา เช่น อินเทอร์เน็ต (Internet) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail หรือ E-mail) การจัดทำ Website ของสถานศึกษา การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer assisted instruction หรือ CAI) การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic learning หรือ E-Learning) เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้องรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนประสบความสำเร็จ ผู้เรียนมีคุณภาพสมบูรณ์ เป็นทั้งคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุขในชีวิต ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามมาตรฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการใช้ศาสตร์ และศิลป์ ในการบริหารจัดการ มีการพัฒนางานบริหารด้านต่าง ๆ ภายในสถาบันการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ สู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารจัดการเวลา และสื่อเทคโนโลยี อาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด ตลอดจนมีความสามารถในการระดมทรัพยากร ทางการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา และในชุมชน มาช่วยจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้สูงสุด

คุรุสภา (2549 : 39) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภา ในมาตรฐานที่ 2 ว่า ผู้บริหารมีอาชีพต้องแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชนและในมาตรฐานที่ 3 ว่า ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมีความมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ โดยพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่จะเป็นนักพัฒนาการศึกษา

7. มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม

พระธรรมปิฎก (2549 : 3-14) ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า จะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองและพร้อมที่จะปฏิบัติให้เกิดผลดี มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในของตนเอง เป็นจุดเริ่มและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรือเราอาจจะไม่เรียกว่าผู้ตาม ในพุทธศาสนาก็ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจนเข้าใจต้องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการ และวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอก ว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบเช่น ปัญหา เป็นต้น

นอกจากนี้ พระธรรมปิฎก ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำ ว่าจะต้องมีคุณสมบัติในตัวผู้นำ 7 ประการ ที่จะนำความสัมพันธไปร่วมกับผู้อื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ

1. รู้หลักการ เมื่อดำรงตำแหน่ง มีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตามต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง

2. รู้จุดหมาย ผู้นำถ้าไม่รู้จุดหมายก็ไม่รู้ว่าจะนำคนและกิจการไปไหน นอกจากรู้จุดหมาย มีความชัดเจนในจุดหมายแล้ว จะต้องมีความแน่วแน่นุ่มน้มที่จะไปให้ถึงจุดหมายด้วย

3. รู้ตน หรือต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่ง ๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่าต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะเวลา ระยะเวลา ระยะเวลา ความเหมาะสมของเวลาว่า เรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไร อย่างไรจึงจะเหมาะสม ดังจะเห็นว่าแม้แต่การพูดจาก็ต้องรู้จักกาลเวลา ตลอดจนรู้จักวางแผนงานในการใช้เวลา ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เช่น

วางแผนว่าสังคมมีแนวโน้มจะเป็นอย่างไรในเวลาข้างหน้าเท่านั้น และเหตุการณ์ทำนองนี้จะเกิดขึ้น เราจะวางแผนรับมือกับสถานการณ์นั้นอย่างไร

6. **รู้ชุมชน** คือ รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือ รู้สังคม รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร โดยเฉพาะถ้าจะช่วยเหลือเขาก็ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของเขา แม้แต่ชุมชนย่อย ๆ ถ้าเราจะช่วยเหลือเขา เราก็ต้องรู้ความต้องการของเขาเพื่อสนองความต้องการได้ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

7. **รู้บุคคล** คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานร่วมการร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการ ตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

คุรุสภา (2549 : 41) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาของ คุรุสภา ในมาตรฐานที่ 11 ว่า ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้นำและสร้างผู้นำ สร้างวัฒนธรรมขององค์การด้วยการพุดนำปฏิบัติ นำ จัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้ การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะของนักพัฒนาการศึกษา ตามการแสดงความคิดเห็นจากการที่ได้สัมภาษณ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 9 คน ซึ่งสังเคราะห์และสรุปเพิ่มเติมได้ว่า ผู้บริหารนักพัฒนาการศึกษา ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

#### 1. มีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ไมตรี ทองประวัตติ (2535 : 73) ได้ให้ความหมายของปัญหาว่าเป็น การที่สภาพซึ่งจะเป็นในอนาคตมีที่ท้าวว่าจะไม่ตรงกันกับสภาพซึ่งเราต้องการจะให้ เป็นหรือมีขึ้น และได้เสนอวิธีแก้ปัญหาไว้ดังนี้

ค้นหาปัญหาให้เด่นชัด หาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไข มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. พิจารณาปัญหาให้ถ่องแท้ (Define the problem) ปัญหานั้น ได้พิจารณากันถ่องแท้แล้วหรือยัง

2. ตั้งเป้าหมาย (Establish objective) กำหนดต้องการจะแก้ปัญหาอะไร เช่น ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาป้องกัน หรือปัญหาการพัฒนา

3. หาข้อเท็จจริงให้ได้ (Get the facts) ทบทวนบันทึกความทรงจำ พยายามค้นหาค้นหาหาข้อบ่งชี้และระเบียบแบบแผนที่จะมาใช้ในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ให้แน่ใจว่า

ท่านได้ข้อเท็จจริงครบถ้วนแล้ว

4. ทำการชั่งใจใคร่ครวญ (Weight & decide) เอาข้อเท็จจริงที่ได้มารวมกัน และพิจารณาว่ามันมีผลต่อกันอย่างไร สอบดูกฎ นโยบาย และวิธีปฏิบัติมีทางเลือกที่ทาง ะไรบ้าง พอคาดตาได้ใหม่ว่าผลลัพธ์ของแต่ละทางจะเป็นอย่างไรแล้วจึงเลือกเอาที่ดีที่สุด ข้อ ัควรรระวังอย่าใจเร็วด่วนสรุป

5. ลงมือทำ (Take action) ท่านต้องการทำงานชิ้นนี้เองใช่ไหม หรือท่าน ัต้องการให้ใครช่วย พึ่งพิจารณากาละและเทศะสิ่งใดควรสิ่งใดไม่ควร

6. ประเมินผล (Evaluation action) ท่านจะตรวจสอบบ่อยๆไหม โดยกำหนด ัวันเวลา คอยดูการเปลี่ยนแปลงในผลผลิต ทักษะและความสัมพันธ์การกระทำของท่านให้ผล ัประการใดบ้างท่านบรรลุวัตถุประสงค์แล้วหรือยัง

เจริญ ทังทอง (2536 : 5) ให้ความหมายของการแก้ปัญหา (Problem solving) ว่า ัหมายถึง ความสามารถในการเผชิญปัญหาต่างๆ โดยมีการวิเคราะห์ การค้นหาสาเหตุของ ัปัญหา การกำหนดทางเลือก การนำทางเลือกไปแก้ปัญหา และการประเมินผลแนวทาง ัแก้ปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาเกิดผลดี

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหา อย่าง ัสร้างสรรค์นั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติของนักพัฒนา ัโดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 60-64) ได้กล่าวถึงขั้นตอนและกรอบการคิดวิเคราะห์ ัทางกลยุทธ์ และการตัดสินใจในการบริหารงานในเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการ ทั้งในแง่ของ ัตลาดคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาล และการ ัเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการค้า ซึ่งประเด็นสำคัญของการ ัพิจารณาในขั้นตอนนี้ก็คือ การจะต้องรู้จักการพิจารณาเสาะแสวงหาข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกับ ัความต้องการต่าง ๆ ให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 จากการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมอย่างกว้าง ๆ ัผู้บริหารจะก้าวเข้าสู่ขั้นตอนการใช้ดุลยพินิจเพื่อตรวจสอบและประเมินดูโอกาส ั (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) หรือการเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ัภายนอก โดยในเวลาเดียวกันก็จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วยว่า ัองค์กรจำเป็นต้อง ัสร้างจุดแข็ง (Strengths) อะไรขึ้นมาบ้าง เพื่อที่จะทำตาม โอกาสที่มีอยู่ และเพื่อใช้เผชิญกับ

ข้อจำกัดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย ในการนี้ผู้บริหารก็จะต้องประเมินให้ทราบถึงจุดอ่อน (Weaknesses) ที่มีอยู่ เพื่อที่จะกำหนดสิ่งที่องค์กรจะต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพความสามารถ ด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้จุดอ่อนต่าง ๆ หดไปและมีความสามารถที่จะนำมาใช้ต่อสู้กับ คู่แข่งขันได้ดีขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการเลือกกลยุทธ์และจัดวางกลยุทธ์ คือ การพิจารณาตกลงใจว่า กิจการควรจะมุ่งทำประโยชน์ในโอกาสตลาดด้านไหนจึงจะดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เหมาะสมกับจุดแข็งต่าง ๆ ที่มีอยู่มากที่สุดด้วย ซึ่งวิธีการจะกระทำโดยการเปรียบเทียบ และจัด คู่ปัจจัยระหว่างโอกาส กับจุดแข็งต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดนโยบายต่าง ๆ สำหรับหน้าที่งานแต่ละด้านและของ องค์กรโดยรวม ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะได้ใช้เป็นทิศทางกลยุทธ์ในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ของหน้าที่งานแต่ละด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการผลิต และการจัดจำหน่ายต่าง ๆ เพื่อให้ ทุกหน้าที่งานก่อประโยชน์หรือสร้างประสิทธิภาพให้กับกลยุทธ์ที่เลือกไว้แล้ว ได้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งจะมีการพิจารณาถึงชนิดของรูปแบบ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการบริหารงานต่าง ๆ ที่เหมาะสมสำหรับการใช้จริง ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำงานตามแผนงาน และนโยบายต่าง ๆ ที่วางไว้ให้เกิดผลสำเร็จอย่างดี

ปรีชา ปรัชญสิทธิกุล (2547) ได้ศึกษาการสนับสนุนการวางแผนการศึกษาของ ผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอแม่ทา เขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 พบว่า ในการวางแผน การศึกษาด้านการบริหารจัดการที่ผู้บริหาร โรงเรียนได้สนับสนุน คือ กำหนดให้มีคณะทำงาน รับผิดชอบในการวางแผน สร้างความเข้าใจในภารกิจหน้าที่ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน กำหนด หน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการวางแผน และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนที่ไม่ได้สนับสนุน คือ ระบบข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษาให้ เป็นปัจจุบันเพื่อการวางแผน สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรประสานงานขอความร่วมมือ จากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ สร้างหลักเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติในการ ควบคุม กำกับดูแลการบริหาร โรงเรียน และการจัดหารายได้สนับสนุนการปฏิบัติงานตามแผน โครงการ ส่วนปัญหา คือ การจัดสรรงบประมาณต่าง ๆ ยังไม่ค่อยเพียงพอ เช่น การดำเนินงาน ในเรื่องโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนยังมีไม่ครบชั้น ทำให้ต้องสอน หลายวัน ไม่สามารถประจำชั้นและติดตามเด็กได้ตลอดเวลาเรียน และมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควร หาความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากหน่วยงานอื่น ๆ ห้างร้าน เอกชนต่าง ๆ เพิ่มเติมจากเดิม

ให้มากขึ้น และ เพิ่มจำนวนบุคลากรให้เพียงพอ โดยควรคำนึงถึงเด็กแต่ละชั้นมากกว่า  
งบประมาณ เพราะเด็กควรจะได้รับดูแลอย่างทั่วถึง

จากความคิดเห็นดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จะต้อง  
สามารถเผชิญปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งในด้านส่วนตัวและการทำงาน รู้จักใช้วิธีการที่  
หลากหลายในการแก้ปัญหาและการประเมินการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ และ  
สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

## 2. ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

คูสิต จันทรังษ (2548 : 53-54) ได้ทำการศึกษาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา  
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ครู ผู้สอน จำนวน 225 คน  
ปีการศึกษา 2547 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อ นำข้อมูล  
ที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่า  
ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัยในชั้นเรียน และได้ส่งเสริม  
ให้ครูเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน ให้ครูพัฒนาสื่อและอุปกรณ์ แต่ไม่ได้จัด  
ให้มีห้องและศูนย์สารสนเทศเกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน ได้เสนอแนะครูเกี่ยวกับการทำ  
วิจัยในชั้นเรียน โดยใช้งบประมาณเพียงเล็กน้อย และให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนจัดหา  
งบประมาณสำหรับการทำวิจัยในชั้นเรียน แต่ไม่จัดตั้งกองทุน หรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อ  
หารายได้มาสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียน

สันติ อวรรณ (2551 : 51-52) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครู  
โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ประชากรที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 104 คน  
จากสถานศึกษาดังกล่าว ในปีการศึกษา 2550 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับชื่อเรื่อง  
ข้างต้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ ครูผู้สอน  
ส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม ที่จัดโดยหน่วยงานภายในและ  
หน่วยงานภายนอก ได้จัดเตรียมแผนงาน โครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู จัดฝึกอบรมเพื่อ  
พัฒนาทักษะวิชาชีพ สนับสนุนให้ครูได้ศึกษาดูงานส่งเสริมให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น  
อนุญาตให้ครูได้ใช้เวลาบางส่วนของราชการในการศึกษาต่อแต่ไม่ได้จัดหาทุนสนับสนุน  
การศึกษาต่อของครู ขาดการสำรวจความต้องการและประเมินผลหลังจากการลาศึกษาต่อ  
ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมการทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งแนะครูผู้สอนในการทำวิจัยในชั้นเรียน  
ได้แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในรวมถึงให้คำปรึกษาในการจัดการเรียนรู้แก่ครูผู้สอน

สรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีการค้นคว้าเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ภายใต้อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่แท้จริงเพื่อนำการวิจัยเชิงปฏิบัติมาใช้ในการเรียนการสอน

### 3. มีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

รุ่ง พูลสวัสดิ์ (2526 : 15 – 16) กล่าวว่า การบริหารการศึกษาถือว่า 4 M's เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารกล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ และปริมาณเพียงพอต้องได้รับงบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงาน ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของหน่วยงาน ต้องสนอง โครงการและแผนงาน และจะต้องมีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจัยพื้นฐานในการบริหารการศึกษา ได้แก่ 4 M's คือ

1. Man Power กำลังคนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ พร้อมทั้งความรู้และความสามารถ

2. Money กำลังเงิน งบประมาณ

3. Materials วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการดำเนินการศึกษา

4. Management การจัดการ หรือการจัดระบบบริหาร และวิธีการที่ดี

จะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานที่กล่าวมานี้ จะต้องมีความพร้อมบริบูรณ์หากขาดปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งไม่อาจทำให้การบริหารการศึกษามีประสิทธิภาพได้

วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541 : 79) ได้ให้ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยในการนำแนวคิดในเรื่องการจัดการเรียนการสอนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างเป็นระบบชัดเจนและจริงจัง เพราะเพียงลำพังครูปฏิบัติการสอนถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถและทักษะในการจัดการเรียนการสอนมากเพียงใดนั้นก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดระบบการสนับสนุนที่ดีเพียงพอ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินการประกอบด้วย การจัดทำแผนงาน โครงการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การกำหนดนโยบายของโรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการจัดการเรียนการสอนซึ่ง โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรทุกคนจะต้องรับทราบ ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติและสนับสนุนให้

เกิดผลอย่างจริงจัง การกำหนดความต้องการ ความจำเป็นในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านบุคลากร(Man) ด้านงบประมาณ(Money) ด้านวัสดุอุปกรณ์(Material) และการจัดการ (Management) การเตรียมการให้เกิดความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน ควรจะได้มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียนทุกด้านไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน ความรู้ความสามารถของครูปฏิบัติการสอน รวมถึงสิ่งที่สนับสนุนการเรียนการสอนทุกด้าน เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาว่าโรงเรียนต้องดำเนินการเตรียมการด้านใดบ้าง เพื่อที่จะจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น หากวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้วพบว่า ครูปฏิบัติการสอน ขาดเทคนิคในการจัดการเรียนการสอน ขาดสื่อการเรียนการสอน ก็นำไปสู่การกำหนดแนวทางการดำเนินการแก้ปัญหาหรือพัฒนาที่เหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด การจัดทำแผนงาน โครงการเมื่อระบุความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสมแล้วจะเป็นการจัดทำแผนงาน โครงการที่จะดำเนินการเพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนต่อไปดังนั้นเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการเรียนการสอนต้องทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ เป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำควรจะมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน กิจกรรมการเรียนการสอนให้เกิดความหลากหลายเด็กเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถสรุปความรู้ เป็นองค์รวมและเรียนรู้อย่างมีความสุข ซึ่งถ้าผู้บริหารมีการวางแผนในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนอย่างดีแล้วก็จะทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ผลการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และจัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้การสนับสนุนในการจัดงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและสื่อ นวัตกรรมที่ทันสมัย แหล่งเรียนรู้เพื่อให้ครูสามารถออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้วิธีการหลากหลาย น่าสนใจ และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรม และมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

ฉัตรจิรา อัครปัญญา (2537) ได้ศึกษาสิ่งกีดกั้นและปัจจัยสนับสนุนการบริหารงาน โรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา จังหวัดลำปาง พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดลำปาง มีปัจจัยสนับสนุนการบริหารที่มีความพร้อมมีคุณภาพปานกลางในด้านนโยบายและหน่วยงาน อาคารสถานที่ บุคลากร กระบวนการบริหารและวัฒนธรรม สำหรับด้านสิ่งกีดกั้นการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย



อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ พบว่า ยังไม่พร้อมและไม่เพียงพอมาก กล่าวคือ ห้องปฏิบัติการ เฉพาะ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อาคารฝึกงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ โสตทัศนศึกษาตามความจำเป็นกับเนื้อหาวิชาครุภัณฑ์ที่ทันสมัย สื่อการเรียนการสอน และแหล่งค้นคว้าหรือห้องสมุดที่สามารถให้บริการแก่นักเรียน

สุรพล สุปิ่นะเจริญ (2541) ได้ศึกษาการสนับสนุนทรัพยากรการบริหารโรงเรียน ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา พบว่า ผู้บริหารและครูวิชาการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีความเห็นว่าเป็นโรงเรียนขาดครูไม่ เป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.ค. และขาดแคลนครู วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษและวิชาชีพ ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอก แต่โรงเรียนก็ได้ใช้วิทยากรจาก บุคคลภายนอกมาช่วยสอน และยังพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีการโยกย้ายแต่ผู้ ที่มาแทนไม่ได้รับการอบรมตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาควรแก้ปัญหาโดยการ จัดสรรครูให้เป็นไปตามเกณฑ์ ก.ค. และการสนับสนุนด้านงบประมาณ พบว่า งบประมาณค่า วัสดุรายหัว ค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โรงเรียนได้รับไม่เพียงพอ งบประมาณจัดสรร ได้ เหมาะสม คือ เงินอุดหนุนทั่วไป ควรจัดสรรค่าวัสดุรายหัว โดยใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนในแต่ละ ปีการศึกษาที่จัดสรร และควรจัดสรรให้ทันในวันเปิดเรียน

สมชาย ไชยจินดา (2547) ได้ศึกษา การดำเนินงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การดำเนินงานวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษา ในอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ในด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารได้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นมาก ให้ครูมีส่วนร่วมในการจัดหาสื่อการเรียนการสอน มี การส่งเสริมให้ครูใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการเรียนการสอน มีการส่งเสริมให้ครูมีการ จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและได้ติดตามให้ครูได้ดำเนินการ ตามแผนการสอน มีการส่งเสริมให้ครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ มีการจัดครูเข้าสอนแทนครูที่ไม่ได้มาปฏิบัติการสอน มีการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นมา จัดทำสื่อการเรียนการสอน แต่บางส่วนเห็นว่า การจัดครูเข้าสอนไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถจากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะของนักพัฒนา การศึกษา ตามกรอบแนวคิดทั้ง 10 ด้าน คือ มีการบริหารที่ได้มาตรฐาน มีภาวะผู้นำใน ลักษณะเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เรียน มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาทันกับความเปลี่ยนแปลง นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสารมาใช้ในการบริหาร มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นด้านส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตาม

มาตรฐาน มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ มีกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการพึ่งตนเอง สามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## บริบทสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ที่ตั้งอาคารเรียนโรงเรียน  
ห้วยเม็กวิทยาคม ถนนฮ่องฮี - กระนวน อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ 46170

### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 เป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา แห่งชาติ เพื่อให้สถานศึกษาจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ พัฒนา บุคลากรให้มีคุณภาพสูง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสม ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นคนดี มี ปัญญา มีสุขภาพแข็งแรง และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

### พันธกิจ (Mission)

ส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดย ระดมทรัพยากรทั้งภาครัฐ เอกชน และท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วม พัฒนาการจัดกระบวนการ เรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ โดยสนับสนุนสถานศึกษา จัดทำและพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเอง การนิเทศ ติดตาม กำกับและ ประเมินผลเป็นระบบอย่างต่อเนื่องพัฒนาระบบ โครงสร้างการบริหาร โดยเน้นการบริหารแบบ มีส่วนร่วม พัฒนาบุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2 ประกอบด้วย 5  
อำเภอ ดังนี้

1. อำเภอห้วยเม็ก
2. อำเภอหนองกุงศรี
3. อำเภอท่าคันโท
4. อำเภอยางตลาด

### 5. อำเภอเมืองชัย

ข้อมูลทั่วไปในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2

1. จำนวนโรงเรียน 191 โรงเรียน
2. ครูในสังกัด จำนวน 2,469 คน
3. นักเรียนในสังกัด จำนวน 46,134 คน
4. โรงเรียนเอกชนในเขต จำนวน 11 โรงเรียน
5. ครูสังกัดโรงเรียนเอกชน จำนวน 288 คน
6. กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายพัฒนาคุณภาพบริหารการศึกษาในสังกัด มี 9 กลุ่ม

โรงเรียน

7. กลุ่มโรงเรียนเครือข่ายย่อยในสังกัด มี 21 กลุ่มโรงเรียน

ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ในปี 2553-2555 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 2

1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ  
สถานศึกษา
2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม
4. การบูรณาการเศรษฐกิจพอเพียง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศุภรัตน์ บัวหลวง (2550 : 91-92) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ดพบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์  
ทั้ง 12 ด้าน ได้แก่ บุคลิกภาพวิสัยทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ การตัดสินใจ ความยุติธรรม ความเป็นที่  
เชื่อถือได้ ความคิดริเริ่มความสามารถในการจูงใจ ความรู้จักกาลเทศะ ความฉลาดไหวพริบ  
ความกระตือรือร้น และทักษะในการใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกทุกด้าน ตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มี 5 ตัว คือ วิสัยทัศน์ ความเป็นที่เชื่อถือได้ การ  
ตัดสินใจ บุคลิกภาพ และความสามารถในการจูงใจ โดยตัวแปรทั้ง 5 ด้านร่วมกันทำนายภาวะ

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด และตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวทำให้ค่าสัมประสิทธิ์การทำงานเพิ่มขึ้น

วันไช ขงบัณฑิต (2551 : 91-93) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ สังกัดแผนกศึกษาประจำนครหลวงเวียงจันทน์ สาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า เพศชายโรงเรียนในเมือง และเพศหญิง โรงเรียนนอกเมือง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากที่สุด ส่วนเพศชายโรงเรียนนอกเมือง และเพศหญิง โรงเรียนในเมือง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากที่สุด(2) ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนเพศชายโรงเรียนในเมือง มีภาวะผู้นำแบบตามสบายมากที่สุด เพศชายโรงเรียนนอกเมืองและเพศหญิง โรงเรียนในเมือง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากที่สุด ส่วนเพศหญิง โรงเรียนนอกเมือง มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากที่สุด และ (3) ครูเพศชาย โรงเรียนในเมือง และ โรงเรียนนอกเมือง เพศหญิง โรงเรียนในเมืองและโรงเรียนนอกเมือง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ มากที่สุด และพบว่าพบว่า (1) บุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการทำงาน สถานที่ตั้งและเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง (2) บุคลากรในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการ ต่างกัน มีความคิดเห็นว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง (3) บุคลากรในโรงเรียนจำแนกตามสถานที่ตั้ง ต่างกันมีความคิดเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่าง

พรธนิภา เดิมศักดิ์ (2552 : 101-103) ได้ศึกษาถึงการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 โดยใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ และนิเทศติดตาม เมื่อครบ 2 วงรอบแล้วทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการครูเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 10 โรงเรียน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาแต่ละโรง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุดเกือบทุกโรงและข้าราชการครูเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 10 โรง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ทุกด้าน

ถาวร งานยางหวาย (2544 : 56-58) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานีและเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู-อาจารย์ สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรโดยรวม เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับพฤติกรรมเหมาะสมปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และมีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมาก 3 ด้าน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพลด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ และด้านการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาตามสภาพพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมมีพฤติกรรมเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับพฤติกรรมเหมาะสมมากทุกด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล ด้านการตัดสินใจ และด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ ส่วนความคิดเห็นของครู-อาจารย์เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมมีพฤติกรรมเหมาะสมมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับพฤติกรรมเหมาะสมปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการตัดสินใจ และด้านวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมระดับเหมาะสมมาก 2 ด้าน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านปฏิสัมพันธ์-อิทธิพล และด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาผู้นำ

จันธิดา ผ่านสอน (2553 : 106-107) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ตามการรับรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด พบว่า ประสิทธิภาพของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับเฉลี่ยสูงสุดลงมาจากมาก คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนและ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน

จิราภรณ์ วุฒิกักดี (2542 : 73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ความซื่อสัตย์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล กล้าตัดสินใจ รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่การบริหารเป็นอย่างดีและมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์ ข่าวสาร เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลต่อตัวเองและหน้าที่การงาน

สมพิศ นันทสิริพร (2545 : 83) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมสุขภาพของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา เป็นผู้นำแบบมีประสิทธิภาพสูงร้อยละ 70.32 และเป็นผู้นำแบบมีประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 29.69 สำหรับในกลุ่มผู้นำแบบมีประสิทธิภาพสูงพบว่า เป็นนักพัฒนามากที่สุดร้อยละ 17.19 นักบริหารร้อยละ 13.75 และผู้นำเผด็จการร้อยละ 6.88 ตามลำดับ

สนธยา พันชะโก (2548 : 84-85) ได้ศึกษาลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดเลยเขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ครูผู้สอนมีทัศนคติต่อลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งลักษณะผู้บริหารต้นแบบอยู่ในระดับมาก ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกันมีทัศนคติต่อลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดลักษณะผู้บริหารต้นแบบไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนคติต่อลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด ลักษณะผู้บริหารต้นแบบไม่แตกต่างกัน ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีทัศนคติต่อลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด ไม่แตกต่างกันคุณลักษณะผู้บริหารต้นแบบ โดยภาพรวมและรายด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูผู้สอนที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีทัศนคติต่อลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการกำหนดลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

นิวัตร มงคล (2550 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพและ

เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษา  
 ชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาด  
 ใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาตามสภาพจริง ตามความคิดเห็นของครู คือ มีจิตวิญญาณ นักบริหาร เป็นผู้นำทาง  
 การศึกษา มีความรู้ความสามารถในการบริหาร มีผลงานที่แสดงถึงความ ชำนาญการในการ  
 บริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมา  
 ใช้ในการบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครู  
 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมาก ไปหาน้อย คือ  
 มีจิตวิญญาณ นักบริหาร มีความรู้ความสามารถในการบริหาร เป็นผู้นำทางการศึกษา มีผลงาน  
 ที่แสดงถึงความชำนาญการในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนำ  
 นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร

จิรินทร์ แสกระโทก (2551 : 89-90) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา  
 คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนใน โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง  
 โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานคร2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครู  
 ของโรงเรียนใน โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่ง โรงเรียนในฝัน ในกรุงเทพมหานครเกี่ยวกับ  
 คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพอของผู้บริหารสถานศึกษาประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่  
 ผู้บริหารสถานศึกษา 45 คน และกลุ่มตัวอย่างครู 338 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ  
 แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้  
 ค่าสถิติ t-test โดยกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา 6 คุณลักษณะ คือ 1)การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม ในตนเองและ  
 ระหว่างบุคคล 2)การเป็นผู้นำด้านการจัดระบบ 3) การเป็นผู้นำด้านวิชาการ 4) การเป็นผู้นำ  
 ด้านการบริหารจัดการ 5) การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน และ 6) การเป็นผู้นำการพัฒนา  
 ตนเองในเชิงบริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา โดยภาพรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วน  
 ครูมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู พบว่า ทั้งภาพรวมและราย  
 คุณลักษณะมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธงชัย จันทร์แก้ว (2552 : 76-77) การศึกษาค้นคว้ามีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งศึกษา  
 คุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3 อำเภอเบตง จังหวัดยะลา กำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ภายใต้อำเภอหลัก ประกอบด้วย (1) ด้านบุคลิกภาพ (2) ด้านคุณธรรม (3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (4) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร (5) ด้านส่วนตัวและครอบครัว ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จำนวน 39 คน คือ ครู จำนวน 4 คน นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 13 คน ผู้ปกครองนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 13 คน กรรมการสถานศึกษา 9 คน ในปีการศึกษา 2552 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย แบบสอบถาม จำนวน 39 ฉบับ ใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.0 ผลการวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของครู นักเรียน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาลาตีชะจิตต์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3 อำเภอเบตง จังหวัดยะลา พบว่า ระดับความคิดเห็นของครู นักเรียน ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษาที่มีลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมาลาตีชะจิตต์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 3 อำเภอเบตง จังหวัดยะลา โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ 3.90 และจำแนกเป็นรายองค์ประกอบ ปรากฏว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ทิชชีและเดวานน่า (Tichy and Devanna. 1998 : 32-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและ ได้สรุปลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้ คือ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผยกล้าเผชิญความจริง 3) เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีทัศนภาพ

เอคิน (Ealin. 1997 : 96-A) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะผู้นำที่เห็นได้ชัดของอาจารย์ใหญ่ใน โรงเรียน St.Louis สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่จำเป็นและทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ความรับผิดชอบ ความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบเฉียบแหลม มีความยืดหยุ่นในหน้าที่ มีความเข้าใจในระบบครอบครัวของผู้ร่วมงานแต่ละคน



นูเบิร์ต (Neubert. 1998 : 96-A) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นไป จัด  
 ในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้อง  
 มีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีความสุขุมรอบคอบ  
 ชัดตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของผู้อื่น สามารถ  
 ประสานงานได้ดี และรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น

แมคคาตี (Mccarty: 1998 : 1417-A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็น  
 ผู้นำของผู้หญิง การแก้ไขของอาชีพทางการศึกษาสำหรับผู้นำในทางที่ดีขึ้น พบว่า  
 บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน  
 โอบอ้อมผ่อนตามและให้ความร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร  
 ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลางการเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของทีมงานในองค์กร เป็น  
 ศูนย์รวมของกระบวนการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและผู้ร่วมงาน ผู้หญิงเป็นผู้นำ  
 ที่มีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี มีความคิดกว้างไกลในอนาคตคาดว่าตำแหน่งความเป็น  
 ผู้นำหญิงประสบความสำเร็จมากขึ้น

วูดส์ (Woods. 1998 : 688-A) ได้ศึกษาอิทธิพลหรือจุดเด่นของความเป็นผู้นำ  
 โดยการสำรวจ สังเกต บันทึกข้อมูล สัมภาษณ์เพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะสำคัญของ  
 ภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่มีดังนี้คือ ต้องมีพลัง แข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับติดตาม  
 กิจกรรมต่างๆ ปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนคน จัดหา  
 เงินทุน และสรรหาผลประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุนบุคคลอื่น เป็นจุดศูนย์กลางของการ  
 วางแผน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในทางวิชาการ บริหารให้เกิดความสัมพันธ์ใน  
 โรงเรียน โดยเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนา ให้คำปรึกษาครูและผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองนักเรียน  
 จัดการทำให้เกิดแผนการสอนและการดำเนินการต่าง ๆ จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีตลอดจน  
 เอกสารงานวิจัยภายในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะความเป็นนักพัฒนา  
 การศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยพบว่าส่วนมาก องค์ประกอบของการเป็นนักบริหารที่  
 พึงประสงค์และที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะในด้านต่าง ๆ ได้แก่  
 ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
 ด้านบริการสังคม ด้านทักษะทางวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านประสพการณ์รวม  
 แล้วทุกด้านทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน