

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำมาจัดเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิด หลักการบริหารสถานศึกษา
2. แนวคิด หลักการ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง
3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวคิด หลักการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ลักษณะเด่นในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 9-10) ได้ประมวลสรุปลักษณะเด่นในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ไว้ประกอบการพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม/การบริหาร โดยองค์คณะบุคคล
  - 1.1 ส่วนกลาง ประกอบด้วย สภาการศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา และคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
  - 1.2 ส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษา

2. เป็นการบริหารที่เน้นการดำเนินการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของนักเรียน ดังนี้

2.1 เป็นการศึกษาที่ให้ทุกคน ทุกฝ่าย ทุกองค์กรมีส่วนร่วม

2.2 เป็นการศึกษาที่มีหลักการ แนวทาง รูปแบบที่ชัดเจน

2.3 เน้นการบริหารการเรียนการสอนใช้เทคโนโลยี

3. เป็นการบริหารที่ใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) ประกอบด้วย

3.1 มีลักษณะเฉพาะ เช่น วิทยุทัศน์ เป็นผู้ นำ มนุษย์สัมพันธ์

3.2 ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.3 ต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ : มีสำนักพัฒนาครู และบุคลากร

ทางการศึกษา

4. เป็นการบริหารที่ต้องมีการตรวจสอบ และประเมินตามมาตรฐาน ดังนี้

4.1 ภายในโดยหน่วยงาน

4.2 ภายนอกโดยสำนักรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพ

การศึกษา

5. เป็นการบริหารที่เน้นเป็นพิเศษที่สถานศึกษา/โรงเรียน ประกอบด้วย

5.1 ใช้การกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน ดังนี้

5.1.1 วิชาการ

5.1.2 งบประมาณ

5.1.3 บุคลากร

5.1.4 บริหารทั่วไป

5.2 เน้น SBM (การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน School Based

Management)

6. เป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจ ดังนี้

6.1 ระดับท้องถิ่น ประกอบด้วย

6.1.1 เขตพื้นที่การศึกษา

6.1.2 สถานศึกษา

7. เป็นการบริหารที่อาศัยองค์กรวิชาชีพ ประกอบด้วย สภาครู บุคลากร

ทางการศึกษาและองค์กรกลางบริหารงานบุคคล

8. เน้นคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพมากขึ้น

9. เป็นการบริหารที่เน้นความทัดเทียมกัน

9.1 ในด้านปริมาณ : ประชากร จำนวน โรงเรียน ภูมิภาค การ  
คมนาคม

9.2 ในด้านงบประมาณ : ค่าใช้จ่ายรายหัว

10. เป็นการบริหารที่ต้องประกันคุณภาพให้แก่ผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย  
ประกอบด้วย

10.1 นักเรียน

10.2 ผู้ปกครอง

10.3 ชุมชน สังคม

ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้  
ความสามารถหรือศักยภาพในการปฏิบัติของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ เพื่อนำไปสู่  
ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทาง และหลักการที่กำหนดไว้ใน  
พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

สรุปลักษณะเด่นในการบริหารตามแนวปฏิรูปการศึกษาของ พ.ร.บ. การศึกษา  
แห่งชาติ 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดย  
องค์คณะบุคคลใช้บุคลากรมืออาชีพ (Professional) มีการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน  
ประกอบด้วย วิชาการ งบประมาณงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา  
และสถานศึกษา โดยการบริหารต้องมีการตรวจสอบ และดำเนินการตามมาตรฐานการประกัน  
คุณภาพภายใน และภายนอก

แนวทางการบริหารของสถานศึกษา เพื่อรับรองกระจายอำนาจโดยทั่วไปมาตรา  
39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ  
การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่ และ  
สถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาโดยตรง หลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าวให้  
เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวงนับเป็นก้าวใหม่ทางการศึกษาของไทยที่กำหนดให้มีการ  
กระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา  
ดังนี้

1. กระจายอำนาจให้คณะกรรมการ

1.1 เขตพื้นที่การศึกษา

1.2 สถานศึกษา

2. กระจายอำนาจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา โดยกระจายอำนาจ การบริหารใน 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1 วิชาการ
- 1.2 งบประมาณ
- 1.3 งานบุคคล
- 1.4 การบริหารทั่วไป

เพื่อให้การบริหารตามแนวกระจายอำนาจดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องดำเนินการหลายอย่าง เช่น

1. การจัดองค์กรเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ
2. การบริหารและจัดการในแต่ละด้าน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (ธีระ รุญเจริญ. 2546 : 66-68 ; อ้างอิงมาจากสำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2543 : 82 – 84) ได้สรุปข้อคิดเห็นว่า เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กร
2. การจัดระบบบริหารงานบุคคลที่เหมาะสมกับภารกิจ
3. การจัดระบบทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น หากองค์กรใดมีการกำหนดโครงสร้าง และแบ่งส่วนงานที่ดี มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างหน่วยงานที่เหมาะสม มีความชัดเจนแน่นอน ไม่มีงานที่ซ้ำซ้อนกัน มีความเชื่อมโยงสอดคล้องประสานสัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานหลักกับหน่วยงานย่อย และระหว่างหน่วยงานย่อยด้วยกัน มีการจัดระบบงานบริหารบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระบบการจัดสรรที่ดี มีค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้คนดี คนเก่งเข้ามาทำงาน ก็เป็นที่หวังไว้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารของสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไป โดยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

#### หลักการจัดโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา

ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการจัดโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาไว้สรุปได้ดังนี้

1. มีเอกภาพทางนโยบาย และหลากหลายในการปฏิบัติ

2. มีการกระจายอำนาจ การบริหารจัดการ ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา  
สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และการจัดระบบประกันคุณภาพทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา

4. มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาโดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

6. บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน สถานประกอบการ และสถานทางสังคมอื่น มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

7. มีความประหยัด คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

8. มีความเหมาะสมกับทรัพยากรในการลงทุน

9. มีการบริหารงานที่โปร่งใส และตรวจสอบได้

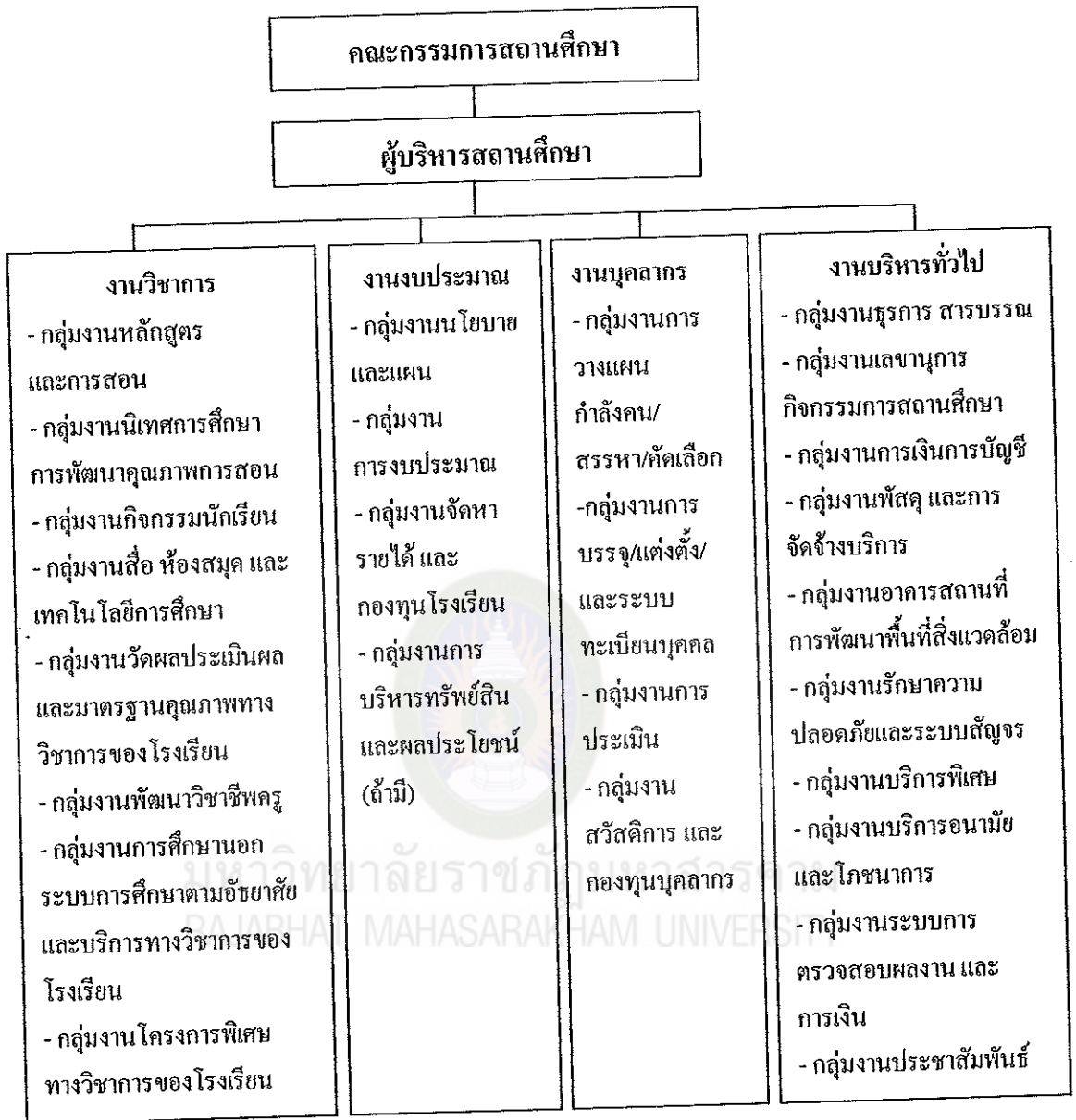
การจัดโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษา การจัด โครงสร้างองค์กร เพื่อการรองรับการกระจายอำนาจของสถานศึกษา ดังนี้

1. กระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาอย่างแท้จริง

2. ให้มีอำนาจตัดสินใจ และมีการบริหารที่เบ็ดเสร็จที่สถานศึกษา

3. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้ชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ธีระ รุณเจริญ. 2546 : 68 ; อ้างอิงมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 26 - 28) ได้เสนอผังโครงสร้างสถานศึกษาตาม การกระจายอำนาจมาตรา 39 ไว้ดังแผนภาพที่ 2



## แผนภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจ

จากแผนภาพที่ 2 แผนผังโครงสร้างองค์กรตามแนวการกระจายอำนาจมีรายละเอียด

ดังนี้

### 1. ด้านวิชาการ

#### 1.1 กลุ่มงานหลักสูตรและการสอน

##### 1.1.1 หลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร

##### 1.1.2 ระดับ และหมวดวิชา/การสอน/สอบ/วัดผลประเมินผล

- 1.1.3 สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา
  - 1.1.4 บริการเอกสารการสอน
  - 1.1.5 หลักสูตรพิเศษ
  - 1.2 กลุ่มงานนิเทศการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการสอน
    - 1.2.1 นิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน
    - 1.2.2 การวิจัยการสอน
    - 1.2.3 การศึกษากับชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น
  - 1.3 กลุ่มงานกิจการ และกิจกรรมนักเรียน
    - 1.3.1 กิจการนักเรียน และสวัสดิการ
    - 1.3.2 แนะนำ
    - 1.3.3 ทุนการศึกษา
    - 1.3.4 กิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร
    - 1.3.5 กิจกรรมเสริมหลักสูตร
  - 1.4 กลุ่มงานสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีการศึกษา
    - 1.4.1 บริหารสื่อ/โสตฯ/สื่อผสม
    - 1.4.2 ห้องสมุดโรงเรียน
    - 1.4.3 บริหารเอกสาร และสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ
    - 1.4.4 นวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษา/บริการ IT เพื่อการเรียนการสอน
- (ถ้ามี)
- 1.5 กลุ่มงานวัดผลประเมินผล และมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
    - 1.5.1 ระบบระเบียบ และทะเบียนนักเรียน
    - 1.5.2 การวัดผล การเทียบโอน และคลังข้อทดสอบ
    - 1.5.3 การประเมินมาตรฐาน และคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน
  - 1.6 กลุ่มงานการพัฒนาวิชาชีพครู
    - 1.6.1 การวิจัยการเรียนการสอน
    - 1.6.2 การพัฒนาวิชาชีพครู
  - 1.7 กลุ่มงานการศึกษานอกระบบ
    - 1.7.1 การศึกษาตามอัธยาศัย และบริการทางวิชาการของโรงเรียน (ถ้ามี)
    - 1.7.2 กลุ่มงานวิชาการกับชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น (ถ้ามี)

- 1.7.3 กลุ่มงานโครงการพิเศษทางวิชาการของโรงเรียน (ถ้ามี)
2. ด้านการงบประมาณ
- 2.1 กลุ่มงานนโยบาย และแผน
- 2.1.1 นโยบาย/แผน/โครงการ
- 2.1.2 สารสนเทศ และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
- 2.1.3 การติดตาม และการรายงาน
- 2.2 กลุ่มงานการงบประมาณ
- 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
- 2.2.2 การติดตาม และรายงานการงบประมาณ
- 2.3 กลุ่มงานจัดหารายได้ และกองทุนโรงเรียน
- 2.3.1 การจัดหารายได้
- 2.3.2 งานบริหารกองทุนโรงเรียน
- 2.4 กลุ่มงานการบริหารทรัพย์สิน และผลประโยชน์ (ถ้ามี)
- 2.4.1 การบริหารทรัพย์สิน และผลประโยชน์
- 2.4.2 การประกอบกิจการพิเศษ และการลงทุน (ถ้ามี)
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3.1 กลุ่มงานการวางแผนกำลังคน/สรรหา/คัดเลือก
- 3.2 กลุ่มงานการบรรจุ/แต่งตั้ง และระบบทะเบียนบุคคล
- 3.3 กลุ่มงานการประเมิน-การพัฒนาบุคคล และงานวิจัย
- 3.4 กลุ่มงานการสวัสดิการ และกองทุนบุคลากร
4. ด้านงานบริหารทั่วไป
- 4.1 กลุ่มงานธุรการ และสารบรรณ
- 4.2 กลุ่มงานเลขานุการ กิจกรรมการสถานศึกษา
- 4.3 กลุ่มงานการเงิน และการบัญชี
- 4.4 กลุ่มงานพัสดุ และการจัดจ้างบริการ
- 4.5 กลุ่มงานอาคารสถานที่ การพัฒนาพื้นที่ และสิ่งแวดล้อม
- 4.6 กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย และระบบสัญญาณ
- 4.7 กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
- 4.8 กลุ่มงานบริหารพิเศษ (ถ้ามี)



4.9 กลุ่มงานบริหารอนามัย และ โภชนาการ

4.10 กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงาน และการเงิน (Audit System) (ถ้ามี)

สรุปได้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน เกิดจากความร่วมมือของบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมตลอดเวลา การบริหารการศึกษาในด้านการบริหารและการจัดการศึกษาเป็นบทบาทสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ที่มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและสังคม อันเป็นเป้าหมายในการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานทั่วไป

## แนวคิด หลักการ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

### 1. การปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษาเป็นคำกล่าวที่แพร่หลายมาก โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา ไว้ดังนี้

#### 1.1 ความหมายของการปฏิรูปการศึกษา

วิชัย ต้นศิริ (2542 : 10) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิรูปคือการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นเป็นตอน ปัญหาการศึกษามีมากมายจำเป็นต้องเปลี่ยนระบบ และเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติและผู้นำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับแนวความคิดที่ถูกต้อง

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543 : 13) ได้ให้ความหมายว่า การปฏิรูปการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงการศึกษาทั้งระบบเป็น Systemic Change เป็นการซื้อและปรับปรุงครั้งใหญ่ยกเครื่องกันทั้งระบบ อันได้แก่ การบริหาร หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน วิชาชีพครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 4) ได้ให้ความหมายของการปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ทางการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่เดิมให้เบาบางหรือหมดไป และเพื่อพัฒนาการศึกษาสู่อนาคตยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้เข้าสู่ระดับสากล

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงระบบทางการศึกษารวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติและผู้นำทางการศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนายกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาสู่มาตรฐานสากล

## 1.2 เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2543 : 15) ได้เสนอเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับคนอื่น ได้อย่างมีความสุข

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543 : 14) ได้เสนอเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาไว้ ดังนี้ คือ คุณภาพการเรียนรู้ได้มาตรฐานโลก กล่าวคือ ระบบการศึกษามีหน้าที่สร้างประชากรที่มีคุณภาพให้กับประเทศชาติจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงกันใหม่ทั้งระบบ เพื่อให้คุณภาพการเรียนรู้ของเด็กได้มาตรฐานสูง เพื่อให้ได้มาตรฐานโลก

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544 : 5) ได้วางเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาไว้ดังนี้คือ เป็นการจัดการศึกษาให้เป็นเลิศ โดยโรงเรียนมีคุณภาพ การเรียนมีคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสูงในระดับสากลภายในปี 2550

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545 : 77-78) ได้เสนอเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาสถานศึกษาศึกษาดังนี้

1. ผลผลิตทางการศึกษาทุกระดับมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล มีทัศนคติจิตสำนึกและค่านิยม มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม ต้องคำนึงถึงประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพการดำรงชีวิต

2. สถานศึกษาการศึกษาทุกระดับมีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล มีทัศนคติจิตสำนึกเหล่านั้นต้องมีคุณภาพที่จะสามารถผลิตบุคลากรด้านต่าง ๆ ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสมให้การสนับสนุนทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดในการผลิตผู้สำเร็จการศึกษาสาขาที่มีความจำเป็นมากกว่าสำหรับการพัฒนาประเทศ

3. ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มีความรู้ความสามารถของวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. รัฐต้องส่งเสริมหรือดำเนินการให้มีแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด แหล่งค้นคว้า พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ตลอดจนวีดิทัศน์หรือสื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย มีสาระเนื้อหาหรือสื่อที่มีปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมและเปิดให้สมาชิกในชุมชนทุกวัยสามารถเข้าใช้ประโยชน์ได้

5. มีสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาครบถ้วน ทันสมัย และมีคุณภาพเหมาะสมทั้งสาระและรูปแบบ หรือเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การเรียนการสอนในการศึกษา

6. มีสถาบันสนับสนุนการเรียนรู้และการศึกษาที่มีคุณภาพ หรือศูนย์พัฒนาวิชาการเพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา การเรียนรู้ การเรียนการสอนสามารถ

สรุปได้ว่า เป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้เป็นเลิศเพื่อพัฒนาคนไทยให้สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา มีความรู้คู่คุณธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพทั้งการเรียนการสอนและผู้เรียนตามมาตรฐานสูงตามระดับสากล

### 3. คุณลักษณะของสถานศึกษา

สมพัทธ์ สันติพงศ์ศักดิ์ (2543 : 22-23) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ไว้ดังนี้ คือ

#### 1. ด้านปัจจัย

1.1 มีผู้นำที่วิสัยทัศน์

1.2 มีคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

1.3 มีครูที่มีคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน

1.4 มีสื่อและวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.5 มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.6 มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการ

ของผู้เรียนและชุมชน

#### 2. ด้านกระบวนการ

2.1 มีแผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan : SIP)

2.2 มีการเรียนการสอนโดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง

2.3 มีการจัดระเบียบการสอนที่สนองความต้องการของผู้เรียนและ

ชุมชน

2.4 มีบรรยากาศที่ปลอดภัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.5 มีการประกันคุณภาพการศึกษา

2.6 มีระบบการพัฒนาบุคลากร

2.7 มีการเทียบโอนผลการเรียน และประสบการณ์เรียนรู้

2.8 มีระบบการติดตามประเมินผล โดยมีการจัดทำ School Preview และ School Report ที่สามารถนำเสนอต่อสาธารณชน

2.9 มีการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบถึงผลการดำเนินการ

### 3. ด้านการผลิต

3.1 ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐานสูงสุดในระดับสากล

3.2 ห้องเรียนมีคุณภาพที่ได้มาตรฐาน

ชี้ระ รุญเจริญ (2546 : 26-27) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของสถานศึกษาที่จะสนองเจตนารมณ์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ไว้ดังนี้

1. สถานศึกษาควรมีบทบาทหลักเป็นหน่วยงานบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น และควรเป็นหน่วยงานของชุมชน โดยอาศัยกรอบนโยบายที่กำหนดในระดับชาติเป็นแนวทาง

2. สถานศึกษามีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะต้องพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการได้ด้วยตนเองอย่างมีคุณภาพ

3. สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง ดังนั้น การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ในการบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณงานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไปที่เป็นส่วนของสถานศึกษาจึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษา

4. สถานศึกษาทุกแห่งสามารถประกันคุณภาพได้ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานและดัชนีวัดคุณภาพที่สามารถตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

5. สถานศึกษามีการรวมพลังกันในการดำเนินงาน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา จึงเป็นแนวทางหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้สถานศึกษาสามารถจัดบริการได้กว้างขวาง หลหลายรูปแบบ

บทบาทในการรวมพลังเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียน

ผลการศึกษาวเคราะห์สถานภาพการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนนำร่องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งพบว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ทั้ง โรงเรียนมีความเป็นไปได้สูง และสามารถประสบ

ผลสำเร็จเมื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา พ่อแม่ผู้ปกครอง และนักเรียน รวมทั้งศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานต้นสังกัด ตลอดจนผู้แทนและผู้รู้ทั้งภาครัฐและเอกชนมีความเข้าใจสาระและเจตนารมณ์ ของหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่าย รวมทั้งสามารถปรับเปลี่ยนบทบาทของตนให้สอดคล้องกันกับของฝ่ายอื่น ๆ โดยที่ทั้งหมดมุ่งพัฒนาคุณภาพของนักเรียนเป็นเป้าหมายหลัก (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 17)

ผลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และข้อมูลจากการสรุปผลการดำเนินงานของนักวิจัยในพื้นที่ ซึ่งทำงานใกล้ชิดกับโรงเรียนนาร่อง เมื่อนำความคิดเห็นของครูและผู้บริหารที่มองตนเองและมองผู้อื่นเกี่ยวกับการดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนตามที่กล่าวไว้ข้างต้นมาจัดระดับตามแนว 3 A คือ Awareness การรับรู้และตระหนัก Attempt การลงมือปฏิบัติ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาและ Achievement การได้รับผลงาน ก็จะ สามารถเห็นภาพสรุปรวมของการดำเนินงานที่สะท้อนจากผู้ปฏิบัติหลักในโรงเรียนปฏิรูป (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 21)

## 2. การปฏิรูประบบการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง

สาระสำคัญการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)  
(ชูศักดิ์ ประเสริฐ. 2554 : เว็บไซต์)

วิสัยทัศน์ คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

เป้าหมาย ภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นประเด็นหลักสามประการ คือ

1. คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และเนื้อหา พัฒนาวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่งและมีใจรักมาเป็นครูคุณครูได้ดียิ่งขึ้น ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มโอกาสการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคน ทุกเพศ ทุกวัยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม ในการบริหารและจัดการศึกษา โดยเพิ่มบทบาทของผู้ที่อยู่ภายนอกระบบการศึกษาด้วย

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มีการปฏิรูปการศึกษาและเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดย

1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ ที่มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู
3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาทุกระดับ/ประเภทให้สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและพัฒนาแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ สำหรับการศึกษาและเรียนรู้ทั้งในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียนและ การศึกษาตามอัธยาศัย
4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าหมายยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561)

ความก้าวหน้าการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนสิงหาคม 2553 (ฉันทวีร์ บุญเกียรติ) คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (กนป.) – กนป. ได้กำหนดค่าเป้าหมายและตัวบ่งชี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองจนสิ้นสุด พ.ศ. 2561 จำนวน 4 เป้าหมาย 20 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 1 คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากลตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่า ร้อยละ 50
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เพิ่มขึ้นเป็นไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ (ผลทดสอบ PISA)
3. ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
4. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
5. สัดส่วนผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีพศึกษา : สามัญ

ศึกษาเป็น 60 : 40

6. ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและอุดมศึกษามีคุณภาพระดับสากลและเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ

7. จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย (อายุ 15-59 ปี) เพิ่มขึ้นเป็น 12 ปี  
เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 2 คนไทยใฝ่รู้ : สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตัวเองและค่าเป้าหมาย

1. ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. อัตราการรู้หนังสือของประชากร (อายุ 15-60 ปี) เป็นร้อยละ 100
3. ผู้เข้ารับบริการในแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้นปีละอย่างน้อยร้อยละ ๑๐
4. คนไทยใช้เวลาอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน/นอกเวลาทำงาน โดยเฉลี่ยอย่างน้อย วันละ 60 นาที

5. สัดส่วนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ต่อประชากรอายุ 10 ปีขึ้นไปเป็นร้อยละ 50

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 3 คนไทยใฝ่ดี : มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย ด้วยตัวเองและค่าเป้าหมาย

1. ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเป็นพลเมือง
2. จำนวนคดีเด็กและเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนลดลงร้อยละ 10 ต่อปี
3. จำนวนเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ที่ตั้งครมภ์ลดลงร้อยละ 10 ต่อปี
4. จำนวนเด็กเข้ารับการบำบัดยาเสพติดลดลงร้อยละ 10 ต่อปี
5. สัดส่วนคนไทยที่ประกอบกิจกรรมทางศาสนา และกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมอย่างสม่ำเสมอเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 4 คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ : มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสารด้วยตัวเองและค่าเป้าหมาย

1. ผู้เรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้สำเร็จการอาชีวศึกษาและการอุดมศึกษา มีสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้ และมีงานทำภายใน 1 ปี รวมทั้งประกอบอาชีพอิสระเพิ่มขึ้น

3. กำลังแรงงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นไปเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 65 และมีสมรรถนะทางวิชาชีพตามมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เป็นการพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ เด็กไทยและคนไทยในอนาคต เป็นคนเก่ง ดี มีความสุข ดำรงรักษาความเป็นไทยและรู้เท่าทันกับสถานการณ์ของโลก การพัฒนาครูยุคใหม่ โครงการครูพันธุ์ใหม่ ด้วยกระบวนการผลิตการอบรมครูประจำการให้มีความพร้อมมากยิ่งขึ้นให้มีจิต วิญญาณแห่งความเป็นครู และเป็นวิชาชีพชั้นสูง การพัฒนาสถานศึกษาและแหล่ง เรียนรู้ยุคใหม่ โดยสถานศึกษาทุกระดับและทุกประเภทต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ที่มีคุณภาพ และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ อื่นๆ เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น ให้เป็น ศูนย์เรียนรู้สำหรับประชาชนชนทั่วไป การพัฒนาการบริหารจัดการใหม่ มุ่งเน้นเรื่องการกระจายอำนาจ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีความคล่องตัวและเป็นอิสระมากที่สุดควบคู่ไปกับการเน้นธรรมาภิบาล ซึ่งมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
2. การเพิ่ม โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้
3. การส่งเสริมและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

จุดเน้นของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปอย่างเป็น ระบบ ให้ คนไทยเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ที่เน้นทั้งด้านคุณภาพ โอกาสและการมีส่วนร่วม ประเด็นหลักคือ 4 ใหม่

1. คุณภาพคนไทยยุคใหม่
2. ครูยุคใหม่
3. แหล่งเรียนรู้ใหม่
4. ระบบบริหารจัดการใหม่

การปฏิรูปการศึกษารั้งนี้เป็นการ เสริมต่อ จากที่ได้ทำในทศวรรษแรกแล้ว โดยเน้นคุณภาพ ขยายขอบเขต ทั้ง ระบบการศึกษาทางการและระบบการเรียนรู้ ทั่วไป ทุกภาคส่วนของสังคม มีส่วนร่วม ไม่เฉพาะภาคการศึกษา กระจายสู่ ทุกส่วนของประเทศ โดยเพิ่มบทบาทของท้องถิ่น



## คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

การบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่จะช่วยให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าบรรลุวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่สำคัญคือ “คน” โดยเฉพาะผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอันดับแรกที่กำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การและเป็นหลักสำคัญของหน่วยงานของผู้ได้บังคับบัญชาและระบบงาน นั่นคือ คุณลักษณะของผู้บริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารประกอบด้วย 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านร่างกายและจิตใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ 2) คุณลักษณะด้านวิชาการ ด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไปและประสบการณ์ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

โรลด์ เอฟ แคมป์เบล (Roald F. Campbell) ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารว่า คือคุณลักษณะส่วนตัวด้านร่างกายและจิตใจ ที่ควรจะมีสุขภาพดีทั้งทางร่างกายจิตใจ เพราะสุขภาพเป็นหลักประกันอันดับแรกของการทำงาน มีความเฉลียวฉลาดเพราะทำให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ และการตัดสินใจปัญหาด้วยความรอบคอบ มีอารมณ์มั่นคง มีความประพฤติดีมีคุณธรรมสูง เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารที่ให้การศึกษากับบุคคลในชุมชน มีความสามารถในการแสดงออก สามารถพูดให้ผู้อื่นเข้าใจในความตั้งใจของตน คุณลักษณะอื่นๆ เช่น ความไม่เห็นแก่ตัว ความมีไหวพริบ เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เป็นที่นับถือและเลื่อมใส

โรลด์ เอฟ แคมป์เบล ((Roald F. Campbell) ให้ความหมายคุณลักษณะของผู้บริหารทางวิชาการเกี่ยวกับความรู้ด้านวิชาการทั่วไป เพื่อการตรวจสอบ การควบคุม และการให้คำแนะนำแก่คณะครูได้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์และระดับความรู้ ผ่านงานมานานทั้งงานประจำ และงานบริหารจะทำให้มีความเข้าใจกับการบริหารงาน สภาพปัญหาอุปสรรคได้ดี สามารถเลือกตัดสินใจกับการแก้ปัญหาได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้การบริหาร ได้สำเร็จผล

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะไว้ว่า คือผู้บุคคลที่จะต้องมียุติกรรมของการรอบรู้ (Behavioral Knowledge) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ไชมอน (Simon) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะ (เจริญผล สุวรรณติ. 2546 : 225) ว่า การปฏิบัติตนอันเป็นบรรทัดฐานสำหรับคามประพฤติ และการปฏิบัติของผู้บริหาร เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติยศชื่อเสียง พาร์สัน (Parsons) ได้ให้ความหมายของคุณลักษณะ(เจริญผล สุวรรณติ. 2546 : 225) ว่า คือเครื่องมือหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความดีหรือ

ลักษณะประจำของบุคคล จากหลักทฤษฎีที่มีผู้ให้ความหมายของคุณลักษณะ จึงสรุปได้ว่า คุณลักษณะเป็นคุณสมบัติของผู้บริหาร ที่จะต้องรักษาไว้ให้เป็นเครื่องหมายประจำบุคคล ได้แก่ ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ (Temperament) ความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) ระดับความมีพลัง (Energy level) และความสามารถอดทนต่อความเครียดได้ (Stress tolerance)

ริเคิร์ต รินิสส์ (Likert Rensis) ให้ความหมายของคุณลักษณะผู้บริหารว่า คือ การที่ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ทั้งกระทำตนให้เป็นผู้บังคับบัญชาและเป็นเพื่อนที่ดีของ ผู้ร่วมงาน มีความเข้าใจในระบบงานทุกอย่างพอสมควร และจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในงานทุกอย่างแต่อาจจะไม่ดีทั้งหมด เป็นผู้รับผิดชอบติดตามงานได้ดี

#### ความหมายของผู้บริหาร

โรลด์ เอฟ แคมป์เบล (Roald F. Campbell) ให้ความหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะทางวิชาชีพที่ควรจะเป็นคือ มีความรู้เรื่องการบริหาร หลักการจัดการศึกษา ปรัชญาการศึกษา จิตวิทยาการบริหารสถานศึกษา การแนะแนว การจัดหลักสูตรการวัดผลประเมินผล กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการให้การศึกษา การนิเทศ หลักวิธีวิจัยการศึกษา มีการนำความรู้ทางวิชาชีพไปใช้กับการบริหารสถานศึกษา

เบนนิสและนาณัส (Bennis & Nanus ; อ้างอิงใน เจริญผล สุวรรณดี. 2546 : 226) นักทฤษฎีได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารว่าผู้บริหารคือบุคคลที่มีคุณลักษณะในตนเอง 5 ประการดังนี้ 1) มีบทบาทและมีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นในองค์กร 5) มีความเป็นผู้นำในตนเอง

สต็อกคิลล์ เอ็ม ราลฟ (Stogdill M.Ralph ; อ้างอิงใน เจริญผล สุวรรณดี. 2546 : 227) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหารคือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะกระบวนการ อิทธิพลเพื่อโน้มน้าวพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้ไปในทิศทางที่ต้องการ 2) ผู้บริหารคือผู้ที่นำกระบวนการอิทธิพลมาสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคคลในองค์กร 3) ผู้บริหารคือผู้ที่นำกระบวนการ อิทธิพลมาใช้ในองค์กร เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

แฮมฟีลล์ (Hamphill) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้บริหาร คือ 1) บุคคลที่จะสามารถสร้างความสำเร็จให้องค์การ 2) บุคคลที่สร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอก ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคคลที่ยอมเสียสละทั้งทางกายและจิตใจให้กับองค์กร

## 2. ความสำคัญของผู้บริหาร

ผู้บริหารคือบุคคลที่มีความสำคัญกับองค์กรต่าง ๆ เพราะผู้บริหารคือผู้ที่จะนำพาให้องค์กรพบกับความสำเร็จตามที่คาดหวังผู้บริหารงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้ ถ้าเปรียบผู้บริหารก็เปรียบได้ว่าเป็นเสาหลักของบ้านหรือครอบครัว เพราะผู้บริหารมีภารกิจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัตินอกเหนือไปจากสมาชิกในองค์กร ซึ่งอาจมีความยากกว่าการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เพราะผู้บริหารจะมีการนำระบบ วิธีการและกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้กับการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่องค์การมีความรู้ในเรื่องหลักการ ทฤษฎีการบริหาร เป็นผู้มีความรู้และมีประสบการณ์ เป็นผู้มีทักษะความชำนาญในกิจการแล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบุคคล เวลาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างความก้าวหน้าเจริญรุ่งเรืองให้องค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญขององค์กรและจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรทุกสถาบันต้องมีผู้บริหาร เพื่อเป็นเข็มทิศในการเดินทางให้ประสบผลสำเร็จและไปถึงที่หมายที่คาดหวังไว้

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นพฤติกรรมที่สำคัญในการที่จะนำมาบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ได้แก่ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัวกับการปฏิบัติตนอันเป็นบรรทัดฐาน สำหรับความประพฤติและการปฏิบัติของผู้บริหาร เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือ ด้านร่างกายและจิตใจ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความเป็นผู้นำ ส่วนคุณลักษณะด้านวิชาการเป็นลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรอบรู้ทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ด้าน คือด้านความรู้ทางวิชาการทั่วไปและประสบการณ์ ด้านความรู้ทางวิชาชีพ ด้านความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

### ความสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหาร

การบริหารเป็นการทำกิจกรรม โดยผู้บริหารและบุคคลในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเป็นศิลปะของการที่ผู้นำจะนำพาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ได้ จึงเป็นเรื่องที่ย่างยากสลับซับซ้อน ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงมีความสำคัญ และจำเป็นมากสำหรับการจะบริหารให้องค์การให้ประสบความสำเร็จ จนเกิดประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตามที่คาดหวังไว้ เพราะคุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นพลังหรือแรงขับเคลื่อนให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ และถือเป็นค่านิยมขององค์กร หากมีผู้บริหารงานที่

มีคุณลักษณะที่เหมาะสมมีความเฉลียวฉลาดทางร่างกายและจิตใจ และมีความสามารถ  
 ประสพการณ์ มีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา เป็นผู้นำพาการ  
 เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี โดยเฉพาะเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมในตนเองอย่างสม่ำเสมอ

สต็อกคิลล์ เอ็ม ราลฟ (Stogdill M.Ralph) ได้สรุปผลการวิจัยระหว่างปี  
 ค.ศ. 1904 ถึง ค.ศ. 1948 ว่าคุณลักษณะของผู้บริหาร มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง  
 ต่อการบริหารงาน ในห้วงการประสบความสำเร็จได้ และคุณลักษณะของผู้บริหารที่ตรงตาม  
 สมมุติฐานของงานวิจัยดังกล่าวก็คือ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะในเรื่องของความเฉลียวฉลาด  
 มีการตัดสินใจที่ดี มีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง มีความทะเยอทะยานมุ่งสู่  
 ความสำเร็จ รับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม มีแรงจูงใจด้านอำนาจ มีความมั่นใจใน  
 ตนเอง สามารถทนต่อภาวะความเครียด ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารดังกล่าว จึงมี  
 ความสำคัญเพื่อที่จะนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

การศึกษาแนวทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait) มีรากฐานมาจากความเชื่อตามทฤษฎีผู้  
 ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) โดยมีความเชื่อถือว่าผู้นำนั้นเป็นมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถจะ  
 สร้างขึ้นภายหลังได้ “Leader Are Born Not Made” เช่น นโปเลียนมหาราช มหาตมคานธี  
 ประธานาธิบดีลินคอล์น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ ถือว่าเป็นบุคคลผู้ยิ่งใหญ่ เป็นผู้ซึ่งมีคุณสมบัติพิเศษ  
 ไม่มีผู้ใดเหมือนการศึกษาที่เป็นระบบของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ เป็นผลมาจากความ  
 ต้องการบุคลากรด้านการทหาร ในทางธุรกิจและองค์การของรัฐบาล การศึกษาแนวคิดของ  
 ทฤษฎีพยายามที่จะเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จที่  
 แตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จและคุณลักษณะพื้นฐานที่ศึกษาแล้วสามารถจำแนกได้  
 ดังนี้ (เจริญผล สุวรรณคดี. 2546 : 229)

1. คุณลักษณะทางกาย เช่น อายุ ความสูง น้ำหนัก
2. คุณลักษณะทางด้านภูมิหลัง ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม  
 ประสพการณ์

3. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ และการ  
 ตัดสินใจ

4. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะที่เด่น ความตื่นตัว ความมานะ  
 พยายาม ความมีอิสระ ความเชื่อมั่นในตนเองลักษณะอัตตาทิปไตย ความก้าวหน้า ความกล้า  
 ตัดสินใจ

5. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความอดทน

6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถในการบังคับบัญชาความร่วมมือ ความเด่นที่ถูกต้องในทางที่ดี ความมีเกียรติยศชื่อเสียง ความสามารถในการเจรจาและความแนบเนียน (Tact) ทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่ศึกษาวิจัย โดยกิเซลลี (Ghiselli) นักทฤษฎีด้านการบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกา มีการพิมพ์เผยแพร่ผลงานในปี 1971 การศึกษาของเขาสรุปได้ว่ามีคุณลักษณะอยู่หลายประการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารซึ่งได้แก่คุณลักษณะ 6 ประการคือ 1) ความสามารถในการบังคับบัญชา คือความสามารถในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น คือความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก และการควบคุม 2) ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ คือความรับผิดชอบ มีแรงจูงใจที่จะทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ 3) ความฉลาดมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดีมีเหตุผล มีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการคิด 4) กล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้อง 5) มีความเชื่อมั่นในตนเอง มองตนเองว่าเป็นผู้มีความสามารถที่จะจัดการกับปัญหาได้ มีพฤติกรรมที่แสดงให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง 6) มีความคิดริเริ่ม มีความคิดริเริ่มทำงานด้วยตนเองโดยมีต้องได้รับคำสั่งหรือการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด

โรลด์ เอฟ แคมป์เบล (Roald F. Campbell) ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านทักษะของผู้บริหารว่าเป็นการช่วยในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะด้านทักษะประจำตนอยู่ 3 ประการคือ

1. ทักษะในด้านกลวิธีการทำงาน (Technical Skills) คือ ฐานที่ต้องทำในหน้าที่จะทำงานอย่างไรเพื่อให้งานสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. ในการแสดงความคิดรอบยอด (Conceptual Skills) คือเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เข้าใจและมองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

3. ทักษะในด้านมนุษย์ (Human Skills) คือรู้จักสร้างความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลภายนอกและภายในองค์การ ใช้ความสามารถของครูให้เป็นประโยชน์ ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ๆ

แนวคิดของโรลด์ เอฟ แคมป์เบล (Roald F. Campbell) ยังตรงกับแนวคิดของคาทซ์ (Katz) ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารที่ควรพิจารณาใน 2 ส่วน คือ

1. ความรู้อย่างกว้างในวิชาการต่างๆ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปที่เรียกว่าศิลปะศาสตร์ ความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจ

2. ระดับและระยะเวลาของประสบการณ์ มีการนำเอาระยะเวลาประสบการณ์ในการทำงานมาเป็นเกณฑ์ กำหนดมาตรฐานของผู้บริหาร เพราะเป็นที่ยอมรับว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในอาชีพนานกว่าย่อมมีความสามารถในการประกอบอาชีพอย่างประสบผลสำเร็จ

แนวคิดของลิว ชิง จิน (Liu Chig-Jen) นักการศึกษาของประเทศจีน ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อปี ค.ศ. 1985 และสรุปผลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารควรมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรมจริยธรรม และเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

2. เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีภาวะผู้นำผู้ตามที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความคิดเป็นประชาธิปไตยและมีการทำงานเป็นทีม

3. เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และความรู้เฉพาะตำแหน่งตามภารกิจของสถานศึกษา

4. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา ได้แก่ วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และสร้างความมุ่งหวังในอนาคต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และแนวทางในการพัฒนาการศึกษา

แนวคิดของ เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษ 5 ประการ ดังนี้

1. สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ มีชีวิตชีวา และทนทาน มีสุขภาพดี คล่องแคล่วว่องไว ร่าเริงแจ่มใส ไม่แสดงอาการท้อแท้ให้ปรากฏ

2. ความสามารถในการตัดสินใจ คือตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

3. มีความรับผิดชอบ ยินดีรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เต็มใจรับคำตำหนิไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

4. มีความสามารถจูงใจให้คนปฏิบัติงาน มีความสามารถในการสนทนาการพูดในที่สาธารณะ

5. มีความฉลาดและไหวพริบ มีความรอบรู้ ทันต่อเหตุการณ์

แนวคิดเรื่องคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารตามทัศนะของเชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้ใช้แนวคิดไว้ดังนี้

1. ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) ความมีชีวิตชีวา หมายถึง ความคล่องแคล่วว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอที่จะรับเหตุการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ ความทนทาน คือความสามารถในการทำงาน ต่อเนื่องกันได้โดยไม่ต้องหยุดพักเป็นเวลานานทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้โดยไม่ปรียากบ่น หรือแสดงอาการท้อแท้ให้ผู้ใดพบเห็น ส่วนความมีชีวิตชีวา ความคล่องตัวว่องไว แจ่มใสร่าเริง ทำให้ผู้นำมีเสน่ห์ถูกใจคน ความทนทาน ทำให้ผู้นำมีโอกาสหาประสบการณ์ได้มาก เรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยไม่ต้องหยุดยั้ง ทำให้เป็นคนทันโลก ทันเหตุการณ์ และทำให้ได้รับความสำเร็จในงานได้ง่าย เพราะงานบางอย่างไม่อาจหยุดชะงักหรือทิ้งระยะให้พักผ่อนได้ ความร่วมมือของบุคลากรอื่นขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงของผู้นำในการทำงานด้วยเหมือนกัน ดังนั้นความทนทานจึงจำเป็น

2. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) ผู้นำที่ดีต้องตัดสินใจได้เร็วและเต็มใจเสมอที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง ในเมื่อปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น การรู้จักตัดสินใจเป็นลักษณะหนึ่งของความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองก็จะตัดสินใจได้ดี การตัดสินใจที่ถูกต้องรวดเร็วทำให้การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำได้โดยทันที่ ความล่าช้าไม่ว่าจะในเชิงยอมรับเห็นด้วยหรือปฏิเสธไม่เห็นด้วย อาจทำให้เกิดความเสียหายแก่งาน และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขุ่นใจ

3. ความสามารถในการจูงใจ (Persuasiveness) ความสามารถนี้ ถ้าผู้นำขาดเสียแล้วแม้จะมีความสามารถอย่างอื่นมากเพียงใดก็ตาม ยากที่จะนำคนจำนวนมากๆ ได้ ยากที่จะทำงานให้สำเร็จเพราะคนของหน่วยงานจะดำเนินงานไปได้ โดยได้รับความร่วมมือจากคนหมู่มาก ผู้นำที่สามารถชักจูงใจคนนี้ หมายถึงความสามารถในการสนทนา ความเป็นนักพูด สามารถแสดงปาฐกถาในที่สาธารณะ ความสามารถในการเขียนบทความ การวางตัวให้ผู้อื่น

เลื่อนใส ความสามารถจับจุดสนใจของบุคคลอื่นได้ รู้จักเอาใจคนถูกจังหวะ โดยไม่เสียงานและรู้จักขัดในที่อันควร นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนที่สามารถใช้ภาษาได้ดี ผู้อื่นเข้าใจง่าย ตรงไปตรงมา แสดงความสุจริตใจของตนออกมาให้คนอื่นเห็นชัด

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สภาพของอารมณ์ของบุคคล ที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจ เมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำ หรือไม่ได้ละเว้นในสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดควรในเชิงศีลธรรมและคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ ผู้นำที่ดีย่อมยินดีรับผิดชอบและเต็มใจยอมรับ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ได้มาแล้ว จะบากบั่นทำหน้าที่อย่างดีที่สุด โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคบางประการมาเกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบเป็นลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน

5. ความฉลาด มีไหวพริบ (Intellectual capacity) สมองเทียบแหลม เต็มไปด้วยความรู้ทันโลก ทันเหตุการณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำ คนจำนวนมากๆ ไม่มีใครอยากได้ผู้นำที่เสียที่ผู้อื่นอยู่เสมอ ความฉลาด มีไหวพริบจำเป็นที่สุดสำหรับผู้นำทุกประเภท ความฉลาดมีไหวพริบ จะมีได้ก็ต่อเมื่อ ผู้นำเป็นคนดีมีความรู้ ฐานะ ฐานะ โยบาย และ วัตถุประสงค์ของงานแจ่มชัด รู้กระบวนการวิธีการบริหารงานมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการเป็นคนพหุสูต คือรอบรู้และสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน มีความคิดริเริ่ม และที่สำคัญที่สุดคือร่างกายจิตใจ และอารมณ์สมบูรณ์ มีความสนใจในเรื่องต่าง ๆ รอบด้าน เพราะถ้าร่างกายอ่อนแออารมณ์ไม่มั่นคง ไม่ว่าจะมึนระดับสมองหรือเชี่ยวชาญสูงเพียงใด การใช้สมองและเชี่ยวชาญย่อมบกพร่องผิดพลาดได้

แนวคิดของ สโตกคิลล์ เอ็ม ราลฟ (Stogdill M. Ralph) เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

1. มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ฉลาดหลักแหลมเป็นนักวิชาการ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ ให้ความร่วมมือกับกิจการของสังคมเป็นอย่างดี มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี

2. มีคุณลักษณะที่เป็นความสามารถด้านการสังคม การริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองมองการณ์ไกลในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้ร่วมงานได้ทุกระดับ มีความระมัดระวังในการกระทำและคำพูด รู้จักใช้คำพูด

สโตกคิลล์ เอ็ม ราลฟ (Stogdill M. Ralph) ยังให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ด้านทักษะความชำนาญ ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคล ที่ได้ความรู้มาจากตนเอง แล้วนำความรู้นั้นมาปฏิบัติออกมาเป็นกรกระทำ ซึ่งคุณลักษณะด้านทักษะความชำนาญ จะเป็น

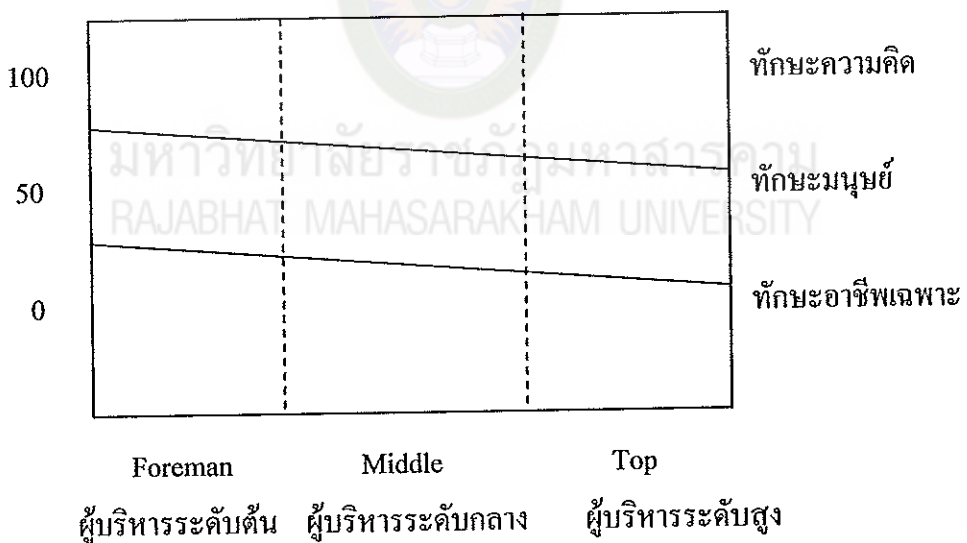


การช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จกับการบริหารงานได้ ประกอบด้วยพื้นฐาน 3 ประการ ดังนี้

1. ทักษะทางอาชีพเฉพาะ (Technical Skills) คือ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผู้นำในวิชาเฉพาะ หรือเทคโนโลยีเฉพาะสาขา เช่น การเป็นนักบัญชี วิศวกร นักพิมพ์ดีด นักกฎหมายหรือแพทย์พยาบาล ซึ่งความชำนาญเฉพาะสาขา เช่น เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานปกติของเขาในหน่วยงานนั้น ๆ

2. ทักษะทางด้านความนึกคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถที่จะมองเห็นความสัมพันธ์ทั้งหมด ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความสามารถในการที่จะประสบผลสำเร็จทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ อย่างมีประสิทธิภาพกับคนทั่วไปผู้นำจะใช้ทักษะแต่ละชนิดเหล่านี้มากน้อยแค่ไหน ย่อมจะขึ้นอยู่กับการบริหาร ตั้งแต่ระดับของหัวหน้าคนงาน จนกระทั่งถึงระดับของผู้บริหารสูงสุด



แผนภาพที่ 3 แสดงคุณลักษณะด้านทักษะ 3 ประการของผู้บริหาร

ที่มา : สมชาย หิรัญกิตติ (2545 : 200)

จากแผนภาพข้างบนนี้แสดงให้เห็นว่า ทักษะทางอาชีพเฉพาะ จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับต่ำ พวกเขาจะต้องใช้ความสามารถทางด้านเทคนิคของงานบางอย่าง เช่น งานที่เกี่ยวกับเครื่องยนต์กลไก หัวหน้าหน่วยที่เกี่ยวข้องจะต้องมีประสบการณ์

และได้รับการฝึกอบรมความสามารถทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ สำหรับผู้บริหารที่อยู่ระดับสูงขึ้นไป ความสำคัญของความสามารถหรือทักษะทางอาชีพเฉพาะดังกล่าวจะมีความสำคัญน้อยลง และงานของเขาจะต้องใช้ทักษะอย่างอื่นมากขึ้น โดยเฉพาะด้านการวางแผน การจัดระบบ โครงสร้าง และการบริหารงานของหน่วยงานทักษะทางด้านมนุษยศาสตร์จะเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับผู้บริหารทุกระดับ พวกเขาจะต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครอง และความสามารถในการจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะทางด้านความคิดจะเป็นความสามารถที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของงานและองค์การ ทักษะเช่นนี้จะมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อการวางแผนระยะยาว และความคิดเห็นที่กว้างเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารระดับนี้ การพิจารณาถึงทักษะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมความเข้าใจว่า ทำไมผู้บริหารที่เคยประสบความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ระดับหนึ่ง แต่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จสำหรับตำแหน่งหน้าที่ที่อยู่สูงขึ้นไป

#### 4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การ หรือหัวหน้างาน ไม่ว่าจะหน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงาน ราชการหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จหรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดองค์การ แม้จะไม่เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้าคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหาร ไม่ดี แม้การจัดองค์การถูกต้อง หรือดีเพียงใดก็ตาม ผลงาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสมเพราะความสำเร็จของงานทุกด้านขององค์การ ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารหรือผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วย เรื่องที่สำคัญ (ซีระพันธ์ พวงจำปี, 2554 : เว็บไซต์) ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

##### 4.1 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

อรุณ รักธรรม (2527 : 198-202) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี

1. เป็นผู้มีความรู้
2. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. เป็นผู้มีความกล้าหาญ
4. เป็นผู้มีความเด็ดขาด
5. เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาอาการที่ถูกต้องเหมาะสม
6. เป็นผู้มีความยุติธรรม
7. เป็นผู้มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
8. เป็นผู้ที่มีความอดทน
9. เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น
10. เป็นผู้ที่ไม่เห็นแก่ตัว
11. เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
12. เป็นผู้มีความพินิจพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
13. เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
14. เป็นผู้มีความจงรักภักดี
15. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
16. เป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี

#### 4.2 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

4.2.1 ความมีชีวิตชีวาและทนทาน (Vitality and Endurance) จะต้องมีความคล่องแคล่ว ว่องไว ตื่นตัวอยู่เสมอ พร้อมอยู่เสมอที่จะรับสถานการณ์ทุกชนิด ปรับตัวได้ เปลี่ยนแปลงได้ และร่าเริงแจ่มใสอยู่เสมอ มีความอดทนต่อการทำงานหนักและนาน ๆ ทนต่อความลำบากเจ็บไข้ได้ โดยไม่บ่นบ่นหรือแสดงอาการ ท้อแท้ให้พบเห็น

4.2.2 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) จะต้องตัดสินใจถูกต้อง ตัดสินใจ ได้เร็ว และเต็มใจเสมอ ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเอง ในเมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น ความสามารถในการจูงใจคน (Persuasiveness) ผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้อื่นร่วม มือกับตน ได้ เท่านั้น ที่จะได้รับความสำเร็จ

4.2.3 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

4.2.4 ความฉลาดไหวพริบ (Intellectual Capacity) ความฉลาดไหวพริบ จำเป็นที่สุด สำหรับผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่จะใช้ในการบริหารงาน หรือใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

#### 4.3 คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ

ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การศึกษาวิชาการทั่วไป การศึกษาค้นคว้าวิจัย และการศึกษา ให้เกิด ความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับความรู้

และประสบการณ์ ในการทำงานของคุณคณาจารย์ที่ทำงาน ในการเป็นผู้บริหาร

#### 4.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

4.4.1 ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร โรงเรียน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัด ระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรทำตามความรู้ความสามารถ การควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศงาน

4.4.2 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ การส่งเสริมให้ บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก และประโยชน์ตอบแทน

4.4.3 จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ การจัด กิจกรรม ทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรมการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้

4.4.4 ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน

4.4.5 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีการที่หลากหลาย ให้ทุกประเมิน ไปนิเทศ และพัฒนางานการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### 5. คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการเรียนรู้ใน โรงเรียน คือ ระบบการบริหารจัดการ ที่มี ประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปในการศึกษาจึง ต้องมีศาสตร์และ ศิลป์ในการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่จะทำให้การบริหาร จัดการศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อก้าวถึงคุณลักษณะ ของนักบริหารดูเหมือนจะมีการ กล่าวไว้มากมาย ซึ่งมีทั้งทักษะส่วนตัว ที่เกิดจาก ประสบการณ์ ในการเป็นผู้บริหารมาและผล จากการศึกษาและวิจัยของนักวิชาการซึ่งมีทั้งของไทยและต่างประเทศ (ธีระพันธ์ พวงจำปี. 2554 : เว็บไซค์)

บุรุษชัย จงกลณี (ม.ป.ป. : 11-12) กล่าวถึงคุณลักษณะของนักบริหารที่ดีควรมี ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด แต่ไม่อวดฉลาด
2. มีความสามารถรอบด้าน (Well rounder)
3. มีพลังผลักดันภายใน (Inner drive) ให้กระตือรือร้นอยู่เสมอ
4. ทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ (Integrity)

5. กล้าหาญทั้งกายและใจ (Courage physically and morally)
6. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
7. รู้จักวิธีส่งเสริมและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา
8. การเสียสละปราศจากการเห็นแก่ตัว
9. มีความยุติธรรม (Justice)
10. วางตัวดี (Bearing)
11. กระตุ้นให้ผู้มีน้อยมีความภูมิใจในงานของตน
12. ให้เกียรติในผลงานที่ผู้ย่อยได้ปฏิบัติ
13. ปฏิบัติงานอย่างเป็นทีม ให้ทำงานแทนกันได้
14. ใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมกับความสามารถ และมีการพัฒนาฝีมือ

ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

จากการรายงานการประชุมระดับชาติ (Nation Conference of Professors of Educational Administration ; อ้างถึงใน นุรอุชัย จงกลณี. ม.ป.ป. : 14-15) เมื่อปี ค.ศ. 1951 ได้มีการประมวลปรัชญา ของการบริหาร การศึกษา ไว้ว่า

1. ผู้บริหารต้องใช้ความฉลาด ไหวพริบมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่สำคัญในการบริหาร (Application of intelligence to life problems)
2. ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้บุคคลจำนวนมาก หรือบุคคลหลายๆ คนเข้ามามีส่วนร่วม ในการกระทำ โดยไม่ทำงานตามลำพัง (Necessity of social group action)
3. ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นคนของแต่ละคน และจะต้องให้ความยอมรับนับถือใน ความเห็น ธรรมชาติ และความสามารถของผู้อื่น (Respect of the individual)
4. ผู้บริหารต้องยึดเป้าหมาย หรือจุดประสงค์ของการศึกษาเป็นหลัก การบริหารการศึกษา จะไม่มีความหมายถ้าขาดเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องถือว่าเป้าหมายหรือจุดประสงค์ของ การศึกษาย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามเหมาะสมกับสภาพ ของสังคม ในฐานะผู้นำผู้บริหาร จะต้องปรับปรุงการศึกษา ให้เหมาะสมกับสภาพ สังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Function Social Organization)
5. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเป็นเพียงผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์ ซึ่งเข้ามาให้บริการ แก่บุคคลอื่นทุก ๆ คน ในการที่จะช่วยให้เขาดำเนินงานต่างๆ ในการให้การศึกษาให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพที่สุด (Administrator as group instrument)

6. ผู้บริหารจะต้องเปิด โอกาสให้บุคคลทั้งหลายมาทำความเข้าใจกันได้ทุกเมื่อและรับฟังความคิดเห็น ของบุคคล ทุกคนในวงการศึกษาระหว่างสถานศึกษาตั้งอยู่ (Freedom of Communication)

7. ผู้บริหารจะต้องถือว่าตนเองเป็นผู้นำ มิใช่เจ้านายผู้ทรงอำนาจ (Administrator as a leader)

8. ผู้บริหารต้องถือว่าตนเองคือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในปรัชญาของการศึกษา จึงต้องปฏิบัติและ วางตนอย่างนักการศึกษา (Administrator as an educator)

9. ผู้บริหารจะต้องเสียสละทุกอย่างเพื่อให้การศึกษาแก่ประชาชน และเพื่อให้สังคมดีขึ้นทุก ๆ ทาง (Dedication of public education to community betterment)

10. ผู้บริหารจะต้องประสานงานประสานน้ำใจ ระหว่างชาวบ้านกับสถานศึกษาในการดำเนินงาน การศึกษา (School community integration in education)

11. ผู้บริหารจะต้องประเมินผลงานตนเองอยู่เสมอ การประเมินจะต้องทำทั้งสองอย่าง คือ ประเมินวิธีการ หรือกระบวนการทำงานพร้อมๆ กันไปกับการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะการทำงาน จะมุ่งเอาแต่ผลอย่างเดียวไม่ได้ วิธีการก็จำเป็น (Two fold evaluation of Administration means and ends)

12. ผู้บริหารจะต้องเคารพในวิชาชีพของการบริหาร และมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ จะไม่ทำความเสื่อมเสีย ให้ผู้คนที่เกี่ยวข้องหรือวิชาชีพของนักบริหาร (Professional integrity and responsibility)

13. ผู้บริหารจะต้องขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ และแสวงหาความชำนาญ ทุกวิธีทาง เพื่อให้การบริหารงานของตนเองทันสมัย (Necessity for professional growth)

สรุป คุณสมบัติทั้ง 13 ประการนี้ เป็นแนวทางแห่งความเชื่อหรือปรัชญาของนักการบริหารที่พึงมี อันเป็นวิถี หรือแนวทางที่ผู้บริหารพึงยึดถือในการบริหารงาน ซึ่งถึงแม้ว่าจะเป็นการยากที่จะปฏิบัติได้ครบถ้วน แต่การที่ได้ทราบไว้ก็จะเป็นประโยชน์ ให้แก่นักบริหารที่จะสามารถหยิบยกเอามาประยุกต์ ใช้ให้เหมาะสมกับงานของนักบริหาร ซึ่งแตกต่างกันออกไปของแต่ละคนได้

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 72-73) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษามีมืออาชีพ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ไปอย่างมากภายในปัจจุบัน ว่าควรมีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้าง ไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vission)
2. สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management)
3. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situation) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
4. ไวต่อการรับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งสังคมภายนอกและภายในองค์กร ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย

5. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร หน่วยงาน / สถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (It) เป็นอย่างดี

6. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคคล สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทราบแนวคิด ทัศนคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูล ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงาน แสวงหาผลประโยชน์ ให้ตนเองไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

เช่นเดียวกับ ถวิล อรัญเวศ (2544 : 17 – 18) ได้ให้ทรรศนะนักบริหารมืออาชีพว่าควรจะมีลักษณะดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร นักบริหารมืออาชีพ ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุ่มรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล นักบริหารมืออาชีพ จำเป็นต้องเป็นคนที่ทันสมัย ไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่างๆ อยู่เสมอ
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพ ในอนาคตและแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน คือ จะต้องเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสืบทิศ นักบริหารมีอาชีพจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่สามารถประสานงานกับ หน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อกรณีพิพาทได้ และสามารถ ขจัดปัดเป่าปัญหา ต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ จะต้องคิดหาวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ อยู่เสมอ

7. จูงใจเพื่อร่วมงาน จำเป็นต้องมีบุคคลที่สามารถ โน้มน้ำหรือจูงใจเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความกระตือรือร้น ในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม รู้จักให้การชมเชย ให้รางวัลหรือบำเหน็จ ความชอบ

8. ทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค จะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อการแก้ไขปัญหาให้เป็น ไปด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ นักบริหารมีอาชีพจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ดิ่งเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่ในบางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาด

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม จะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วม คิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ

สมบัติ บุญประเคน (2544 : 20 – 21) ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร ในยุคปฏิรูปการศึกษาไว้ว่า แบบผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องประกอบด้วย 6 ป สรุปลงได้ดังนี้

1. ปฏิรูป การทำงานของผู้บริหารแบบนี้จะเป็นนักคิด นักพัฒนา ปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และพัฒนางานตลอดเวลา การดำเนินงานต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ได้ ผู้ได้บังคับบัญชา จะต้องกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

2. ประชาธิปไตย เป็นการบริหารงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา จะต้องพบกันครึ่งทาง หาแนวทางที่พึงประสงค์ให้ได้ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจปัญหาที่ไม่มีทางออกให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีบุคลิกภาพ และการทำงานเป็นประชาธิปไตย จึงจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน



3. ประธาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมาก ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี การทำงานจะคำนึงถึงผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ รู้จักใช้ความสามารถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์มากที่สุด มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามาก ให้เกียรติปูนบำเหน็จรางวัล และยกย่องอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ประนีประนอม บุคลิกลักษณะของผู้บริหารแบบนี้ จะพยายามไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความขัดแย้ง ในหน่วยงาน จะอะลุ่มอล่วยตลอดเวลา สิ่งใดที่พอยอมได้ก็จะยอม ไม่ติดใจกับปัญหา

5. ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารลักษณะนี้จะมีบุคลิกที่ว่าทำอะไร จะพูดที่ไหนจะเป็นเรื่องสำคัญทุกเรื่อง มีความสามารถในการ โน้มน้าวใจสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี การทำงานจะสนับสนุน ให้ทุกคนทำรายงาน และ นำรายงานมาประชาสัมพันธ์

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

จากที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้น สอดคล้องกับผลการวิจัยบางชิ้นงานที่สรุปและจำแนกถึง คุณลักษณะ ของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จ ต่อการบริหารการศึกษาอย่างมีอาชีพ สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่ (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2543 : 72 – 73)

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหว ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการ และบริหารงาน ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตร การสอน การวัดผลประเมินผล เหล่านี้เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและสนอง ได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่าง เหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skills and Abilities) โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และการตัดสินใจ (Analytical, Problem Solving, Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วย เพื่อรักษาความสมดุล ให้เกิดขึ้นทุกๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotion Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกมีอิสระเลือกเสมอ และแสดงออก ได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมการกล้าเสี่ยง (Pro activity inclination to Respond Purposefully to events) ผู้บริหารการศึกษา มีอาชีพต้องมองงานได้อย่างทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงาน อย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความ

8. รับผิดชอบ ทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กร และรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาว และเป้าหมายโดยรวม

9. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับ ของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

10. มีความรู้สึกรวดต่อนุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือก ได้หลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึก ของคนอื่น

12. มีความรู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skills) ต้องรู้ว่าอะไรต้องรู้ อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

สүүл วังสินธ์ (2545 : 29 – 30) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน
3. มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น

4. ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีภาพในการคิด
5. ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา
6. มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหาร โรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ใน โรงเรียน
7. สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา

(Mentor)

## 6. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

6.1 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พอสรุป ได้ดังนี้

- 6.1.1 เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและ นักเรียน
- 6.1.2 เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 6.1.3 เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ
- 6.1.4 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
- 6.1.5 เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
- 6.1.6 เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างแข็งขัน
- 6.1.7 เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
- 6.1.8 เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 6.1.9 เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่นักตากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 6.1.10 เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

**6.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหารที่ใช้โรงเรียนฐาน (SBM : School Based Management) ประกอบด้วยเกณฑ์ต่อไปนี้**

- 6.2.1 การเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 6.2.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 6.2.3 การเป็นผู้อำนวยความสะดวก
- 6.2.4 การประสานความสัมพันธ์
- 6.2.5 การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร
- 6.2.6 การสร้างแรงจูงใจ
- 6.2.7 การประเมินภายในและประเมินภายนอก
- 6.2.8 การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย พัฒนา
- 6.2.9 การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์
- 6.2.10 การส่งเสริมเทคโนโลยี

**6.3 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**  
 ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจ  
 การบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ใน 4 ด้าน คือ  
 ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้  
 ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2545 ข : 16-17)

**6.3.1 ด้านวิชาการ**

- 1) มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
- 2) มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
- 3) สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที่วงที่
- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 6) ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 7) รอบรู้ทางด้านการศึกษา
- 8) ความรับผิดชอบ
- 9) แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
- 10) รายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- 11) ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร

12) คำนึงถึงมาตรฐานวิชาการ

#### 6.3.2 การบริหารงบประมาณ

- 1) เข้าใจนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมในหน่วยงาน
- 2) มีความรู้ระบบงบประมาณ
- 3) เข้าใจระเบียบคลัง วัสดุ การเงิน
- 4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต
- 5) มีความละเอียดรอบคอบ
- 6) มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- 7) หมั่นตรวจสอบการใช้งบประมาณอยู่เสมอ
- 8) รายงานการเงินอย่างเป็นระบบ

#### 6.3.3 การบริหารงานบุคคล

- 1) มีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
- 2) เป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์
- 4) มีอารมณ์ขัน
- 5) เป็นนักประชาธิปไตย
- 6) ประนีประนอม
- 7) อุดหนุน อุดหนุน
- 8) เป็นนักพูดที่ดี
- 9) มีความสามารถในการประสานงาน
- 10) มีความสามารถจูงใจให้คนร่วมกันทำงาน
- 11) กล้าตัดสินใจ
- 12) มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร

#### 6.3.4 การบริหารทั่วไป

- 1) เป็นนักวางแผนและกำหนดนโยบายที่ดี
- 2) เป็นผู้ที่ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
- 3) มีความรู้ และบริหาร โดยใช้ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย
- 4) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
- 5) รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ที่เหมาะสม

- 6) มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
- 7) มีความรับผิดชอบงานสูง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค
- 10) กำกับ ติดตาม และประเมินผล

#### 6.4 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพการศึกษา การประกัน

คุณภาพการศึกษา ของ โรงเรียน เป็นการให้หลักฐานข้อมูลแก่ประชาชนว่า บุคลากรในโรงเรียนทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้ปกครองนักเรียน และสาธารณชนมั่นใจในคุณภาพของนักเรียน ดังนั้น โรงเรียนต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน และให้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการบริหารการศึกษา ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณะ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวถึงที่ยังเป็นผลให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องบริหารแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะของผู้มีแบบประชาธิปไตย จะให้ความสำคัญ ให้เกียรติและเคารพ ในศักดิ์ศรีของผู้ร่วมงาน ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ปัญหาและร่วมตัดสินใจ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าของตนเองและผู้ร่วมงาน ซื่อสัตย์ จริงใจ มีความสามารถ กระตุน และจงใจให้เกิดความรักและความผูกพันในโรงเรียน

ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลง บทบาทของตนเอง โดยการใช้หลักการบริหารคุณภาพที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจ โรงเรียนสร้างทีมงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

จังหวัดมหาสารคาม มีรูปร่างคล้ายอินทรียกกลับหัว ตั้งอยู่บริเวณส่วนกลางของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในกลุ่มที่ราบสูงโคราช มีพื้นที่ 5,292 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 3.307 ล้านไร่พื้นที่คิดเป็นร้อยละ 3.38 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ระหว่างเส้นรุ้งที่ 15 องศา 25 ลิปดาและ 16 องศา 40 ลิปดา เหนือกับเส้นแวงที่ 102 องศา 50 ลิปดาและ 103 องศา 30 ลิปดาตะวันออกห่างจากกรุงเทพฯ โดยทางรถยนต์ 470 กิโลเมตร

### สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำนักงานตั้งอยู่เลขที่ 85 ถนนศรีสวัสดิ์คีรีดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีนายชัยณรงค์ แสงคำ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 รักษาการแทนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 จำนวน 13 คน บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 93 คน แบ่งโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานออกเป็น 8 กลุ่ม คือ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีเขตบริการ อำเภอเมืองมหาสารคาม อำเภอกันทรวิชัย อำเภอบรบือ อำเภอแกลง มีบุคลากร ครู นักเรียน และลูกจ้างประจำ/ชั่วคราว ดังนี้

#### 1. ผู้บริหาร ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม และรองผู้อำนวยการ จำนวน 14 คน
- 1.2 ผู้อำนวยการโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 202 คน เป็นชาย จำนวน 188 คน เป็นหญิง 14 คน อายุระหว่าง 36 – 60 ปี

## 2. บุคลากรทางการศึกษา และครู

2.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
มหาสารคาม เขต 1 จำนวน 85 คน

2.2 ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 1,896 คน

2.3 นักเรียน จำแนกตามระดับ ดังนี้

2.3.1 นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา 5,349 คน

2.3.2 นักเรียนระดับประถมศึกษา ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง  
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 19,822 คน

2.3.3 นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1  
ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 2,651 คน

ที่มาข้อมูล : ข้อมูลสารสนเทศฝ่ายบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 (10 มิถุนายน 2555)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา (สุรัตน์  
ดวงชาทม. 2555 : เว็บบไซต์) ผู้บริหาร หรือ ผู้นำ หรือ ผู้จัดการ หรือ หัวหน้างาน ไม่ว่าจะ  
หน่วยงานเล็กหรือหน่วยงานใหญ่ หน่วยงาน ราชการ หรือ เอกชนก็ตาม ย่อมมีบทบาท ที่เป็น  
ผลต่อความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพ ของงานเป็นอย่างยิ่ง บางครั้ง การจัดการ แม้จะไม่  
เรียบร้อยถูกต้องอยู่บ้าง ก็อาจได้รับผลงานสูงได้ หากผู้บริหารมีคุณลักษณะที่ดี แต่ถ้า  
คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมในการนำของผู้บริหารไม่ดี แม้การจัดการถูกต้อง หรือ ดี  
เพียงใดก็ตาม ผลงาที่เกิดขึ้นของหน่วยงานนั้น ๆ ย่อมสมบูรณ์ได้ยาก ดังนั้น ผู้บริหารหรือ  
ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติเหมาะสม มีพฤติกรรม ในการนำที่ถูกต้อง เหมาะสม เพราะความสำเร็จ  
ของงานทุกด้านขององค์กร ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร หรือผู้นำ ซึ่งจะวินิจฉัยสั่งการ หรือตัดสินใจ  
แก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารหรือ  
ผู้นำนั้น ควรที่จะประกอบด้วยเรื่องที่สำคัญ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้าน  
ความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ และ คุณลักษณะด้านความสามารถในการ  
บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรที่สำคัญในการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา เพราะ  
ผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะต้องเป็นตัวอย่าง ของการปฏิรูปปรับเปลี่ยน  
กระบวนการเรียนรู้และการบริหารให้กับ ครู นักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครอง และ ชุมชน หลักใน  
การบริหารงานซึ่งผู้บริหารหลายท่านได้นำ การการครองตน การครอง คนครองงาน จะเห็นได้



ว่าเป็นศิลปะการทำงานให้มีความสุข บุคคลใด ใช้หลักการตามที่กล่าวมา ก็จะมีความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น การครองตนก็คือการรู้จักตนเอง การการครองคน คือ การรู้จักผู้อื่น ส่วนการครองงาน คือ การมีสมาธิ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้บริหาร องค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็้องค์การภาครัฐ หรือเอกชนจึงปรารถนาที่จะให้มี หรือได้มาซึ่งนักบริหารมืออาชีพมาบริหารองค์การ ซึ่งนักบริหารมืออาชีพคือ ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการบริหาร มีผลงานที่ประสบความสำเร็จจนเป็นหลักประกันถึงความเป็นผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูง มีคุณภาพและมีมาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ" ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมืออาชีพจำนวนมากพบว่าผู้บริหารเหล่านั้นจะมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่โดดเด่นในเรื่องต่อไปนี้

1. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) ผู้บริหารมืออาชีพต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี คนที่มีบุคลิกภาพดีคือ “คนที่จิตใจแจ่มใส ภายสง่า วาจาคดี หรือคนที่มีมาดต้องตา วาจาดูใจ ภายในต้องเยี่ยม” “มาดดีมีชัยไปกว่าครึ่ง”
2. มีความรู้ดี (Knowledge) นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี ผู้มีความรู้ดีจะเป็นผู้มีความเป็นที่ยอมรับ มีคำกล่าวว่า “Knowledge is Power ความรู้คืออำนาจ” ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจะเป็นผู้ที่รู้กว้าง และรู้ลึก คือ know something in everything รู้บางสิ่งในทุกอย่าง (ความรู้ทั่วไป ต้องรู้กว้างและรู้ไกล) รู้ทุกสิ่งในบางสิ่ง (รู้งานในหน้าที่ต้องรู้ลึก) รวมทั้งรู้อย่างถูกหลักวิชา สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ผู้บริหารมืออาชีพ ต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล วิสัยทัศน์คือสิ่งที่อยากเห็น อยากมี อยากเป็น ในอนาคตหรือภาพความสำเร็จในอนาคตที่มีความเป็นไปได้ ทำทหาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้มาก คือ ได้อ่าน ได้ฟัง ได้เห็น ได้ทำมาก คนที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ( vision with action ) มักจะสำเร็จ ในทางตรงกันข้ามคนที่วิสัยทัศน์แต่ไม่พยายามนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ก็เท่ากับการเพ้อฝัน ดังนั้นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ
4. มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) มีคำกล่าวว่า “นกไม่มีขนคนไม่มีเพื่อนเงินที่สูงไม่ได้” นักบริหารมืออาชีพต้อง “อู้น้อง ประคองพี่ กอดคอเพื่อน ผู้ใหญ่ดีใจ ผู้น้อยดัน คนเสมอกันพวง” และ “จริงใจกับมิตร พิชิตใจมวลชน” นักบริหารมืออาชีพจึงต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนทั้ง นาย ลูกน้อง เพื่อนและคนทั่วไป เพราะความสำเร็จในการบริหารไม่ได้เกิดจากการทำงานเพียงลำพังของผู้บริหาร แต่เกิดจากการที่ทุกฝ่ายให้การช่วยเหลือ

สนับสนุน

5. มีภาวะผู้นำ (Leadership) มีคำกล่าวว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารแต่ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำ” นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership) สามารถนำทีมปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief change officer) ที่ใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่นั่นไม่มีการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนา (Changing is development) ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปยิ่งมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ “มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ลึกและรู้รอบ มีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง”

7. มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) คุณธรรมประจักษ์โลहितที่หล่อเลี้ยงจิตวิญญาณผู้บริหารให้เป็นผู้ “คิดดี พูดดีและทำดี” “ผู้ที่มีคุณธรรมประจำใจจะมีจริยธรรมที่งดงามเสมอ จึงทำให้ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างสง่างาม มีคำกล่าวว่า “ความคิดอกซึ่งวังราวกันไม่ได้ ความซัดซัดแทนกันไม่ได้ ความกล้าแบ่งปันกันไม่ได้” นักบริหารมืออาชีพจะต้องหมั่นตรวจสอบตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมอยู่เสมอ

8. บริหารจัดการดี (Administration & Management) นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ สามารถมองภาพงานได้ตลอดแนว (See through) คือรู้จักจุดเริ่มต้นของงาน และจุดสุดท้ายของงาน และรู้จักกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) ความสำเร็จในการบริหารนอกจากจะเป็นผู้มีความสามารถในการบริหารจัดการแล้วนักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้และทักษะที่สำคัญอื่นๆอีกมากมาย เช่น กล้าตัดสินใจ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นนักประสานสืบทอด รู้จักบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สร้างทีมงานและพัฒนาทีมงาน เสริมสร้างพลังอำนาจ ตลอดจนความสามารถในการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

10. เป็นผู้นำวิชาชีพ (Professional leader) นักบริหารมืออาชีพจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์ของวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นอย่างดีมีความสามารถในการประกอบวิชาชีพจนมีความชำนาญการหรือเชี่ยวชาญในวิชาชีพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ประกอบวิชาชีพด้วยกัน และผู้รับบริการ นอกจากนี้จะเป็นผู้ที่ประพฤติ ปฏิบัติ

ตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัดเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ประกอบวิชาชีพด้วยกัน

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคปฏิรูปการศึกษา จะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหาร จัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษา ให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับ ของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่ การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียน ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทาง วิชาการ และ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

สัมฤทธิ์ มั่นคอนเรือ (2550 : 75-78) ได้ศึกษา เรื่องการศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน ในทรรณะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านความรับผิดชอบ ด้านการตัดสินใจ และ ด้านวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน โรงเรียนต่างกัน มี ระดับภาวะผู้นำ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แตกต่างกัน 2 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านการตัดสินใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้าน คุณธรรมและจริยธรรม ไม่แตกต่างกัน

อัคราธร สังมณีโชติ (2550 : 54) ได้ศึกษา เรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึง ประสงค์ของชุมชน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยด้านมุ่งมิตรสัมพันธ์มี ค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านมุ่งกิจสัมพันธ์ 2) ประสิทธิภาพของคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึง ประสงค์ของชุมชน พบว่ามีประสิทธิผลสูง จำนวน 11 โรง และมีประสิทธิผลต่ำ 1 โรง 3) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ของชุมชน พบว่า ชุมชนต้องการเห็นผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน เปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น และต้องการเห็นผู้บริหาร บริหารงานแบบกัลยาณมิตร โดยให้ความสำคัญกับตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานและสร้างบรรยากาศการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

บังอร จงสมจิต (2551 : 81) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีคุณลักษณะทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ คุณลักษณะทางกาย คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะการทางสติปัญญา และคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม 2) การจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การบ่งชี้ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ให้เป็นระบบ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 3) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกทุกด้าน ซึ่งทุกด้านมีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ประคอง รัศมีแก้ว (2552 : 192) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ประกอบด้วย ใจดี ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครุมีเสรีในการคิด ควบคุมอารมณ์ได้ จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นประชาธิปไตย หนักแน่นไม่หุนหันรับฟังจากทุกกลุ่ม สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้บังคับบัญชา รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ยอมรับในความผิดพลาด มีใจหนักแน่น มีความยืดหยุ่น สร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีเหตุผล สร้างความประทับใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักเลือกใช้คน 2) การครองตนของผู้บริหาร ประกอบด้วย ขยัน อดทน อุทิศเวลาให้แก่งาน เป็นที่นิยมของปวงชน มีจิตสำนึก มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความตระหนักและกระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ประกอบด้วยมีความคิดริเริ่มและรอบรู้สร้างสรรค์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถทางการบริหารมีประสบการณ์ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการวิเคราะห์/พิจารณาหาเหตุการณ์

4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือคน ให้ความสำคัญที่ ได้รับ มีลักษณะท่าทางที่เหมาะสม เรียบง่ายและมีบุคลิกทางจิตวิญญาณทางเศรษฐกิจดีพอสมควร มีความรู้พื้นฐานในการใช้เทคโนโลยี มีความกล้า กล้าที่จะคิด กล้าที่จะเสี่ยง มีแรงพอสมควร มีความเด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน มีความสุขในการทำงาน

กริชเพชร คำโสภา (2552 : 127-130) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูผู้สอนใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุตรดิตถ์ เขต 3 พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริง โดยรวมอยู่ในระดับมากแต่รายได้อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานและด้านภาวะผู้นำในรายด้านจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ในรายด้านจัดลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน 3) จำแนกตามขนาด โรงเรียนพบว่า ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดต่างกัน โดยภาพรวมมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 เมื่อเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านบุคลิกภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนด้านสภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน 4) จำแนกตามขนาด โรงเรียนพบว่า ครูผู้สอนใน โรงเรียนขนาดต่างกัน โดยภาพรวมและรายด้านมีทัศนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉวีวรรณ จันทร์เม่ง (2552 : 114 - 115) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ และการกระตุ้นใช้ปัญญา 2) มาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานพบว่า อยู่ในระดับมาก 7 มาตรฐาน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ มาตรฐานที่ 7, 8, 2, 3 และ 4 ส่วนมาตรฐานที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียน โดยภาพรวมมาตรฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 7 เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนโดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 2, 6, 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อมาตรฐานที่ 7 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลต่อมาตรฐานที่ 5, 6 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

ณัฐชยรัตน์ ชูมิวสิน (2552 : 96-97) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากการบริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นุชา สระสม (2552 : 97-98) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก
- 2) วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมเป็นแบบสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก
- 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครมีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

ศุภิสรา แพนสง (2552 : 106-108) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรื่องค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจการคำนึงถึงเอกบุคคล การกระตุ้นเขาวัวปัญญา และการสร้างบารมี และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรื่องค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียง

ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการประเมินผล ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในโดยภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวม

ปรารภ หลงสมบุญ (2552 : 91) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม และแยกพิจารณาในแต่ละด้าน 2) การมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและแยกพิจารณาในแต่ละด้าน 3) คุณลักษณะของผู้บริหารส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาโดยภาพรวม คือคุณลักษณะของผู้บริหารโดยภาพรวม คุณลักษณะทางสังคมและคุณลักษณะภูมิหลังทางสังคมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุเมธ จันทร์เจ็ญ (2552 : 170) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านเป้าหมายการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 2) การปฏิบัติงานการบริหารงบประมาณสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตกโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการตรวจสอบภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงบประมาณสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในภูมิภาคตะวันตกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.643

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ไรซ์ (Rice. 1991 : 378-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครู โรงเรียนประถมศึกษาเขตแม่น้ำชานนาห์ตอนกลางของรัฐจอร์เจีย โดยทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างของทัศนะของอาจารย์ใหญ่และครูที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในเรื่องต่อไปนี้ การเป็นแบบอย่าง ความสามารถในการประนีประนอม ความอดทนต่อความไม่แน่นอน ความสามารถในการ

โน้มน้าวจิตใจคน การวางแผน ความอดทนต่อการขาดระเบียบวินัย การรู้จักตนเอง การมี  
 วิจารณ์ญาณ การเน้นผลงาน ความสามารถในการบูรณาการ มุ่งความเจริญก้าวหน้า จากการ  
 วิจัยพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างทักษะของอาจารย์ใหญ่และครู โรงเรียน  
 ประถมศึกษาที่มีต่อพฤติกรรมผู้นำของอาจารย์ใหญ่ด้านความสามารถ

ซัลลิแวน (Sullivan. 1994 : 1163) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมและการพัฒนา  
 บุคคลในโรงเรียนรับพลอริดา ผลการศึกษาพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลเป็นส่วน  
 สำคัญในการพัฒนาลักษณะผู้นำ บทบาทและความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำจากในรัฐ  
 ฟลอริดา 9 แห่งยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน  
 ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่รู้จักการบริหาร การปรับปรุงองค์การ อย่างมีสติและมีทีมงานที่มี  
 ความสามัคคี

นิวบาย (Newby. 1998 : 4492-A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร(TQM)  
 ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์  
 เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและ  
 โรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ  
 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภทมีความรับผิดชอบต่องานใน  
 หน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร  
 จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุก  
 ฝ่ายมีความร่วมมือ จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

มัวเออร์ (Mauer. 1998 : 142) ได้ศึกษาภาพลักษณ์ที่รับรู้ของผู้บริหาร  
 โรงเรียน โดยได้ดำเนินการศึกษาในรูปของอายุ เพศ สถานภาพการแต่งงาน เชื้อชาติและการ  
 ปรากฏกายนอกจากนี้ยังได้ศึกษาความแตกต่างคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนแต่ละราย  
 เนื่องจากผลกระทบอย่างสูงของสื่อสามารถทำให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหาร รวมทั้งได้มี  
 การศึกษาภาวะรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง(Transformational) และภาวะ  
 ผู้นำที่มุ่งธุรกรรม (Transactional Leadership) ในตัวของพวกเขาเอง และเปรียบเทียบกัน  
 ระหว่าง เพศ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารดำเนินการใช้สไตล์ภาวะความเป็นผู้นำแบบธุรกรรม  
 เป็นหลัก รวมทั้งพบว่า แบบแผนภาวะความเป็นผู้นำไม่ได้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กับความ  
 ต่างต่างทางเพศ



ทอฟฟ์ (Taff. 1998 : 286-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร และความสำเร็จโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนจากครู 536 คนใน 25 โรงเรียน เป็นครูที่สอนเด็กเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ของรัฐอะลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อการ ประสบความสำเร็จของโรงเรียน

โฮลโลมอน (Holloomon. 1999 : 605-A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่าคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเองและต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้ที่เข้มแข็ง

สตูเบอร์ (Stueber. 2000 : 61- 65 A) ได้ศึกษารูปแบบของความเป็นผู้นำ ประวัติการทำงาน และคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ในเรื่อง Lutheran ตลอดจนศึกษาคุณลักษณะของการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การเป็นผู้นำที่ขอบริการผู้อื่น และเป็นผู้ที่มีน้ำใจกับคนอื่น โดยศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 23 คน จากผู้บริหารทั้งหมด 71 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกันเลย แต่ส่วนมากใช้รูปแบบผู้นำที่เข้มแข็งมากที่สุด แต่ก็สามารถ เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบผู้นำอื่นๆด้วย และจากการได้ประเมินผลการรับรู้ตนเองและการรับรู้ของผู้อื่น พบว่า ผู้บริหารประเมินความเป็น ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ อยู่ใน ระดับสูง และประเมินด้านความปรารถนาในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการประเมิน แบบอย่างให้กับบุคลากรของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง จากการประเมินตนเองและให้ผู้อื่น ประเมินในเรื่องการแสดงออกหรือปฏิบัติตนในด้านการให้บริการผู้อื่น และการมีน้ำใจต่อผู้อื่น พบว่า อยู่ในระดับปกติหรือปฏิบัติบ่อยมาก โดยประเมินในเรื่องการพัฒนาบุคลากร และการ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตลอดจนการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้กับบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด และมีการประเมินคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความมีน้ำใจในเรื่องการ ใส่ใจผู้ร่วมงานและการมีความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูงสุด

#### การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เพื่อนำมา สังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิด ในการวิเคราะห์เอกสาร จากการสังเคราะห์ข้อมูลทำให้สามารถ

กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในหน่วยงาน  
ซึ่งจะใช้คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่  
คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ  
และ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY