

คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน  
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



จรัส พังเร้ว

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน  
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ



จรัล พังเรียว

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเอง เรื่อง “คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ”  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา


.....  
(ดร.ธิดาวัลย์ ชุ่มทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

พฤษภาคม 2558

The logo of the University of Phayao is centered in the background. It features a purple and gold emblem with a central figure and the university's name in Thai and English: 'มหาวิทยาลัยพะเยา' and 'UNIVERSITY OF PHAYAO'.

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องด้วยความกรุณาจาก ดร.ธิดาวลัยย์ อุ๋นกอง อาจารย์ที่ปรึกษาการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รวมทั้งได้รับความกรุณาจาก ดร.อนวัช อุ๋นกอง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดอยแสนใจ (ตชด.อนุสรณ์) จ.เชียงใหม่ นายทอม ศรีทิพย์ศักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 24 จังหวัดพะเยา และนางพูนสุข โมกศิริ รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 24 จังหวัดพะเยา ที่ให้ความรู้ ข้อคิด และข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณคณะอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้ทักษะ และอำนวยความสะดวกในการจัดทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี และขอขอบคุณ นายทอม ศรีทิพย์ศักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา ที่ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอโน้มรำลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้การอบรมสั่งสอน สนับสนุน และเป็นกำลังใจที่ดี และสุดท้ายขอบคุณพลังกาย พลังใจจากตัวเองที่มุ่งมั่นและตั้งใจ ในการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

จรัล พังเร้ว

**เรื่อง:** คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6  
ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**ผู้ศึกษาค้นคว้า:** จรัล พังเร็ว การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา),  
มหาวิทยาลัยพะเยา, 2558

**อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร.ธิดาวัลย์ ชุ่มทอง

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะที่เป็นจริง, คุณลักษณะที่พึงประสงค์

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ 2) เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 9 โรงเรียน จำนวน 411 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 201 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริง จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สำหรับผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

**Title:** CHARACTERISTICS AS AUTHENTIC AND DESIRABLE CHARACTERISTICS OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS  
RAJAPRAJANUGROH GROUPS 6 NORTHERN BUREAU OF SPECIAL EDUCATION ADMINISTRATION

**Author:** Jarun Fungrew, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2015

**Advisor:** Dr.Thidawan Unkong

**Keywords:** Actual Characteristics, Expected Characteristics

### ABSTRACT

The objectives of the study were aiming 1) explore the Characteristics as authentic and desirable characteristics of the school Administrators Rajaprajanugroh Groups 6 northern Bureau of Special Education Administration, 2) compare Characteristics as authentic and desirable characteristics of the school Administrators Rajaprajanugroh Groups 6 northern Bureau of Special Education Administration according to personal status. The population of this research was 411 Rajprachanukro School administrators, Group 6, northern Bureau of Special Education Administration. The sampling group was 201 and was set according to the table of Krejcie and Morgan.

The result of the research was found that 1) the Characteristics as authentic and desirable characteristics of school administrators was in the high level. 2)the comparison of the Characteristics as authentic and desirable characteristics of School Administrators of the Rajprachanukro School, Group 6, northern Bureau of Special Education Administration was found that for Characteristics as authentic according to age, there was no different level at all but for the desirable characteristics, there was a significantly little different at 0.01. For the comparison of the Characteristics as authentic and desirable characteristics according to working experience and educational qualification was found no different at all.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา.....	9
คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา .....	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	61
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	66
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ .....	70
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 บทสรุป .....	89
สรุปผลการศึกษา.....	89
อภิปรายผล .....	92
ข้อเสนอแนะ .....	96
บรรณานุกรม .....	97
ภาคผนวก .....	105
ภาคผนวก ก การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ.....	106
ภาคผนวก ข คำอธิบายจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ..	111
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	114
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า .....	122



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	73
2 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวม 4 ด้าน .....	74
3 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำ .....	75
4 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ .....	77
5 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความสามารถในการบริหารงาน .....	80
6 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรม .....	82
7 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ .....	84
8 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ .....	84

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
9	เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน..... 85
10	เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน..... 86
11	เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ..... 87
12	เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ..... 88
13	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถามคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ..... 111
14	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ..... 112
15	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน การศึกษาพิเศษ..... 113
16	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ..... 113

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	66
2 ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง .....	68



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอำนาจในการบริหารสั่งการ ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารต้องอาศัย หลักการ ทฤษฎี ในการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพราะทฤษฎีเหล่านี้ได้ผ่านกระบวนการพิสูจน์ เริ่มตั้งแต่ ข้อเท็จจริง ความคิด หลักการ ในการบริหารนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถประยุกต์ทฤษฎีที่มีอยู่มากมายมาปรับใช้ในการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องเป็นผู้ที่สนใจใฝ่เรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อจะทำให้การบริหารบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องอาศัยการดำเนินการพัฒนาในกระบวนการต่าง ๆ ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการติดตามและการประเมิน ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถมีทักษะและมีประสบการณ์ในการบริหาร จึงจะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานในระดับสากลได้ ดังนั้นคุณลักษณะของผู้บริหารจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจึงจะทำให้การบริหารการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2541, หน้า 278) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหาร โดยสรุปว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะเป็นผู้นำ เป็นผู้ใช้ภาวะผู้นำ และเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย รวมถึงการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นจนบรรลุวัตถุประสงค์ภารกิจของสถานศึกษาจะสำเร็จหรือไม่เพียงใด ส่วนสำคัญจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานและการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในการสร้างความพึงพอใจ สร้างแรงจูงใจ สนับสนุนช่วยเหลือและส่งเสริมการปฏิบัติงานของครู สามารถโน้มน้าวจิตใจและกระตุ้นให้ครูยอมอุทิศตน อุทิศเวลาและเสียสละทุ่มเทให้กับการทำงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542, หน้า 85-86) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำทางด้านการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะ

ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สภาพแวดล้อม การประกอบอาชีพหรือในการพัฒนา การศึกษาในอนาคตนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักเสมอว่า การศึกษามีบทบาท สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ ร่วมกันสร้างสรรค์จรรโลงสังคมให้น่าอยู่พร้อม ๆ กับการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่อื่น ทองแก้ว และเฉลา ประเสริฐสังข์ (2542, หน้า 6-7) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานเพียงลำพังได้ จำเป็นต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชา อาศัยผู้อื่น และต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอีกหลายฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้นำชุมชนในละแวกที่สถานศึกษาตั้งอยู่ เป็นต้น การที่ผู้บริหารจะได้รับความร่วมมืออย่างดีจากบุคคลดังกล่าว ผู้บริหารจะต้องอาศัย ปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวข้อง และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารจะต้องตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ได้เต็มตามศักยภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมี คุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเอง ต้องการ ดังนั้น ประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหาร หรือผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยของ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีความเคารพเชื่อฟังและมีความเลื่อมใสศรัทธา ในตัวผู้บริหารหรือผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนจะต้องมี หากว่าผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงออกถึงคุณลักษณะของผู้นำไปในทิศทางที่เหมาะสมอย่างถูกต้องแล้ว ย่อมเป็นที่เชื่อถือและศรัทธาสามารถตั้งใจและได้รับการยอมรับสนับสนุนจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นที่ยอมรับในชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุตรงตามเป้าหมาย ในการพัฒนาการศึกษาในที่สุด ในทางตรงกันข้าม หากว่าผู้บริหารสถานศึกษา ขาดคุณลักษณะของผู้นำที่ดีแล้วย่อมส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การแสดง พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหารสถานศึกษาจะทำให้ขาดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และไม่สามารถตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชนร่วมกันทำงานให้บรรลุตรงตามเป้าหมาย ในการพัฒนาการศึกษาได้ ถวิล อร์ญเวศ (2544, หน้า 23) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทและอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและต้องเป็น ผู้ที่มีหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่าง ที่ผู้อื่นในหน่วยงานไม่มี หรืออาจมีน้อย นั่นคือ การเป็นผู้ที่มี ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 5) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถวางรากฐานชีวิตที่ดีให้กับเยาวชน เพื่อให้เป็น บุคลากรที่มีคุณภาพของประเทศ สถานศึกษายังเป็นหน่วยงานที่นำเอานโยบายและหลักการ ทางการศึกษาไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็น

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงาน ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทั้งในด้านการประสานงานกับชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้น เมื่อมีการกำหนดบทบาทหน้าที่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

การจัดการศึกษาสงเคราะห์ เป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาที่รัฐจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ โดยเริ่มดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ตั้งแต่ พ.ศ. 2496 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่งดำเนินการช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนประจำในทุกระดับการศึกษา ทำให้เด็กกลุ่มนี้ทั่วประเทศได้รับการศึกษา รวมทั้งรับนักเรียนในพระราชานุเคราะห์ในสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี นักเรียนโครงการเสมาพัฒนาชีวิต โดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะความรู้ทั้งด้านสามัญและทักษะวิชาชีพที่เหมาะสมกับวัย สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีสุขภาพที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมและค่านิยม บังคับมิให้เด็กถูกชักนำไปประกอบอาชีพที่ไม่เหมาะสม มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมสงวนรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีความสำนึกในความเป็นไทยมีวิถีชีวิตที่ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป็นพลเมืองที่ดีตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสในรูปแบบโรงเรียนเฉพาะหรือการจัดการศึกษาสงเคราะห์ นับเป็นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กด้อยโอกาสมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่าครึ่งศตวรรษ จึงเป็นหน่วยงานที่มีประสพการณ์และมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษารองรับเด็กด้อยโอกาสเพื่อพัฒนาชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 2-3) การรับนักเรียนเข้าโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ เป็นกระบวนการสำคัญในการให้ความช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส เดิมกรมสามัญศึกษาเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดแนวทางและระเบียบ ว่าด้วย การรับนักเรียนเข้าโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ภายใต้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย หลักฐาน วัน เดือน ปีเกิด ในการรับนักเรียน นักศึกษา เข้าเรียนในสถานศึกษา พ.ศ. 2535 และแนวปฏิบัติในการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่ไม่มีหลักฐานทะเบียนราษฎร และเด็กที่ไม่มีสัญชาติไทย เด็กด้อยโอกาสที่เข้าเรียนในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ส่วนใหญ่เป็นเด็กที่อยู่ห่างไกลจากจุดที่ตั้ง



ของโรงเรียน ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส เป็นผู้คัดเลือกเด็ก และนำเด็กที่อยู่ในสภาวะยากลำบากส่งเข้าเรียน อาทิ ประชาสงเคราะห์ จังหวัด การขาดจังหวัด กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดน ศูนย์พัฒนาและสงเคราะห์ ชาวเขา องค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัด กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน องค์การพัฒนาเอกชน (NGO) เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักบริหารงานการศึกษา พิเศษ ได้กำหนดแผนเต็มรูปและแผนชั้นเรียนรายปีให้โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ได้ดำเนินการ รับนักเรียนด้อยโอกาสระดับมากเข้าเรียนแบบอยู่ประจำตามแผนชั้นเรียนรายปี โดยรับจาก ทั่วประเทศ และรับจากจังหวัดใกล้เคียงที่เป็นเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนและรับจากองค์กร เอกชนต่าง ๆ กันหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องจัดส่งให้เป็นส่วนมากโดยไม่ได้รับเด็กด้อยโอกาส เฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2551, หน้า 25-30)

จากความสำคัญของคุณลักษณะ และความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีเพื่อนำมาใช้ ในการบริหารโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่รับเด็กด้อยโอกาส 10 ประเภท รูปแบบในการจัดการเรียนการสอนเป็นโรงเรียนประจำนักเรียนพักนอนโรงเรียน ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยได้มองเห็นถึง ความสำคัญในเรื่องคุณลักษณะของผู้บริหาร จึงสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหาร ตามสภาพจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามแนวทางการปฏิรูปวิชาชีพครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้วิจัยเชื่อว่า ผลการศึกษาที่ได้จะเกิดประโยชน์ ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักและมองเห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบริหารและพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพเหมาะสมกับ สถานการณ์ในยุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิการศึกษา

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน

2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน

3. ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน

4. ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน

5. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน

6. ครูที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษแตกต่างกัน



### ขอบเขตของการวิจัย

**ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 411 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) และเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 201 คน

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** ผู้วิจัยได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปวิชาชีพครู ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูและพนักงานราชการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร และคุณลักษณะ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

**คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง คุณสมบัติของผู้บริหารตามจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารและคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม

**คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล ในการแสดง คักยภาพทางความคิด ความรู้ประสบการณ์ อุดมการณ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์ ในการทำงานพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ รู้จักวางแผน มอบหมายงานและใช้คน ให้เหมาะสมกับงาน มีการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม สามารถจูงใจ ให้คนทำงานและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาบริหารงานโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด และตัดสินใจ ให้กำลังใจและให้การยอมรับชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร

**คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ** หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ หลักสูตร มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดหาและผลิตสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเป็นที่ยอมรับ ด้านวิชาการและผลงานทางวิชาการเป็นอย่างดี และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาการเพื่อพัฒนาตนเอง มีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียน การสอน จัดกิจกรรมพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการจำเป็นและต่อเนื่อง ส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และสนใจความเคลื่อนไหวในวงการการศึกษา

**คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารงาน** หมายถึง ทักษะในการแสวงหา ความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิตและนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงาน สามารถจัดองค์กรและระบบงานจัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสมและสามารถระดม ความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากชุมชนใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางที่จะเป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นนักคิด นักอ่าน นักฟังที่ดี สร้างระบบในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีระบบ มีระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่ดี เป็นผู้ให้ การสนับสนุนการพัฒนาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

**คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง การวางตัวเหมาะสมกับ ตำแหน่งและหน้าที่การงาน มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค มีความหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงานมีความอดทน ต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ตามระเบียบวินัยของราชการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความสามารถในการสร้าง ขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

มีความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของสถานศึกษา มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลข่าวสาร ได้ถูกต้องชัดเจน และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการพิจารณา สรรหา และคัดเลือก บุคลากรให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
3. ทำให้ได้ทัศนคติของครูถึงคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 การบริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา
2. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 2.1 ด้านภาวะผู้นำ
  - 2.2 ด้านความรู้ทางวิชาการ
  - 2.3 ด้านความสามารถในการบริหารงาน
  - 2.4 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวคิดทฤษฎีการบริหารการศึกษา

##### ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง พ.ศ. 2545) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

ความหมายของ “การบริหารการศึกษา (Educational Administration)” โดยดูจากคำว่า “การบริหารการศึกษา” ซึ่งประกอบด้วยคำสำคัญ 2 คำ คือ คำว่า “การบริหาร

(Administration)” และ “การศึกษา (Education)” ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ เช่น

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544, หน้า 8) ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ ตลอดจนใช้เทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2542, หน้า 16) ที่กล่าวว่า การบริหาร คือ การร่วมมือกันทำงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ของการทำงานร่วมกันในการร่วมมือทำงานนั้นจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าที่เราเรียกว่า ผู้บริหาร และการร่วมมือนั้นจะจัดในรูปองค์การประเภทต่าง ๆ แล้วแต่วัตถุประสงค์ที่มีองค์การนั้น ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 5) การบริหาร หมายถึง ขบวนการที่ผู้บริหารอำนาจตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมีจัดการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

อารมณ จินดาพันธ์ (2555, หน้า 4-6) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “การบริหาร” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้าย ๆ กันและแตกต่างกัน ดังนี้

การบริหาร คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคล ตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การบริหาร คือ การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงาน เพื่อจุดประสงค์อย่างเดียวกัน

การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินการ ให้บรรลุจุดประสงค์ร่วมกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 12) กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคลอยู่ภายใต้โครงสร้างขององค์กรเพื่อที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรแนวคิดของพฤติกรรมองค์กรเกี่ยวกับการบริหารมี 4 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน เป็นหน้าที่การบริหารอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องทำการวางแผน ซึ่งจะทำให้บุคคลและกลุ่มถูกกระทบ แม้ว่า จะมีการวางแผนที่ดีและอย่างรอบคอบแล้วก็อาจล้มเหลวได้ ถ้าบุคคลที่ถูกผลกระทบจากการวางแผนไม่เต็มใจดำเนินการตามแผน

2. การจัดองค์กร เป็นหน้าที่การบริหารที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและกลุ่มด้วยวิธีทางที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด เมื่อมีการจัดองค์กรเกิดขึ้น ความสัมพันธ์แบบเกาอาจถูกทำลาย

และความสัมพันธ์แบบใหม่จะถูกสร้างขึ้นมา การเปลี่ยนแปลงนี้สามารถทำให้เกิดผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบต่อประสิทธิภาพได้

3. การสั่งการ เป็นหน้าที่การบริหารที่ถูกรวมเข้าไว้กับแนวคิดของพฤติกรรมองค์กร แบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร มีผลกระทบต่อบุคคลและกลุ่มในทำนองเดียวกัน การจูงใจและการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะมีผลต่อระดับขององค์กรทุกระดับ

4. การควบคุม เป็นหน้าที่การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ขององค์กร ผลการดำเนินงานจริงจะถูกเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุม จะมีผลตามมา

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกัน ดำเนินกิจกรรม โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ส่วนคำว่า “**การบริหารการศึกษา**” หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคน ร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการ ของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัย ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย ของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, 2542, หน้า 6)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 14) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงาน ของผู้บริหารย่อมมีฐานของการบริหาร คือ อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งได้กำหนดไว้กับตำแหน่งเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งใช้สำหรับการตัดสินใจและปฏิบัติหน้าที่ การงานต่าง ๆ ได้สำเร็จลุล่วงลงได้ส่วนความรับผิดชอบเป็นความผูกพันที่ผู้บริหารยึดถือไว้ใน การที่จะปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ให้เป็นผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการกระบวนการ บริหารมีประโยชน์สำหรับผู้บริหาร ดังนี้

1. ช่วยให้การบริหารงานสะดวกรวดเร็วขึ้นเพราะมองเห็นความสำคัญของงาน ลดปัญหาความซ้ำซ้อนและสามารถมอบหมายงานได้ถูกต้อง

2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการทำงานให้ทัน ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของสังคม

3. ช่วยให้สถานศึกษาได้ขยายงานมีความเจริญเติบโตและก้าวหน้ามองเห็นปัญหา สามารถทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่วางไว้

4. ช่วยส่งเสริมตัวบุคคลในการทำงาน การจัดหน่วยงาน การบริหารงานได้งาน เหมาะกับบุคคล เพื่อให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ



5. ช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความคิดริเริ่ม

6. ช่วยในการจัดหมวดหมู่ของงานให้เป็นไปตามความเหมาะสมและรวดเร็ว

7. ช่วยให้มีการประเมินผลและการติดตามผลของการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคน ร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน ตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อปลูกฝังให้ผู้เรียนเป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม มีความรู้ และความสามารถ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เสนาะ ตีเขารวี (2544, หน้า 9) กล่าวไว้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยได้แบ่งสาระสำคัญของการบริหารออกเป็น 5 ประการ ดังนี้

1. การบริหารเป็นการทำงานร่วมกันกับคนและโดยอาศัยคนจึงต้องอาศัยคุณลักษณะ ที่สำคัญของผู้บริหาร คือ ความมีสัมพันธระหว่างบุคคล มีความเป็นผู้นำและสามารถทำงาน เป็นทีม มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ มีความสามารถทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้

2. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ขององค์กร ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกคน จึงจะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมายได้

3. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ การทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดและทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดที่สุด

4. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การบริหาร ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

ธงชัย ช่อพฤกษา (2539, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษา คือ ความพยายามที่จะดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา อันได้แก่ โรงเรียน หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุอุปกรณ์ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ พยายามจะดำเนินงานทุกอย่างที่เกี่ยวกับการศึกษา โดยมีผลผลิต คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพในที่สุด

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ตำแหน่งซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล

และการนิเทศงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ธุรการ หรือบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชนและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการบริหารคนบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามบรรลุป้าหมายที่วางไว้

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 1-2) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นรูปแบบและแนวคิดการบริหารที่ต้องการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัวและอิสระมากขึ้นในการตัดสินใจสั่งการเกี่ยวกับการบริหารของสถานศึกษา ในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจทั้งในด้านวิชาการและหลักสูตร การเงินและงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป

Wohlstetter (1995, p. 22) การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชนและสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางสถานศึกษา ได้มีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วย ให้มีอำนาจในการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของของสถานศึกษามากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 15-17) ได้กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ คือ บุคคลที่เป็นมืออาชีพในการบริหาร เช่น มีประวัติผลงานการบริหารอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของสังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้งระดับหน่วยงาน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด จนถึงระดับประเทศ

สมศักดิ์ คงเที่ยง และคณะ (2544, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการ หน่วยงาน ให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียน คือ การบริการทางการศึกษาแก่สังคม เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษาสำเร็จ การดำเนินงานทั้งหลายในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถานศึกษา มีทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร มีความรู้



ความเข้าใจในระบบการศึกษา ปรัชญาแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา เทคนิค และวิธีการบริหารงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (สมศักดิ์ คงเที่ยง, 2544)

รุ่ง แก้วแดง (2545) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เช่น จัดองค์การ โครงสร้าง มีระบบประกันคุณภาพภายใน ส่งเสริม และร่วมมือกับชุมชน ส่งเสริมการพัฒนาครู จัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มิบทบาทที่สำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้สรุปตรงกันว่า ผู้บริหารที่มีความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง, 2545)

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง และมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารที่มุ่งส่งเสริมพัฒนา บริหารจัดการ และดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบรูณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาสมบรูณ์ คือ สถานศึกษาที่มีความร่วมมือ มีสภาพน่าดู น่าอยู่ และน่าเรียน โดยมีกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการที่เชื่อมโยง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง อย่างมีคุณภาพ ทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี และมีความสุข ทำให้ครูมีคุณภาพในลักษณะเก่ง ดี มีความสุข และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนมีคุณภาพ มีคำกล่าวไว้ว่า “กว่าจะเป็นผู้บริหารนั้นยากยิ่ง แต่การจะเป็นนักบริหารมืออาชีพยากยิ่งกว่า” และ “ไม่มีองค์การแย่ แต่ผู้บริหารเยี่ยม และไม่มีผู้บริหารเยี่ยม แต่องค์การแย่”

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำและบริหารจัดการภารกิจของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ประสานงาน และตัดสินใจ ทั้งนี้ เพื่อให้บังเกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารงานผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่และบทบาทสำคัญในการนำเอานโยบายและหลักการศึกษาไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้หลายทัศนะ ดังนี้

อิสริ์ตน์ ศรีวัฒนนา (2540, หน้า 19–20) ได้กล่าวถึง การกำหนดบทบาทผู้บริหารไว้ 6 ประการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพสูงในทุก ๆ บทบาทจะขาดด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ และยังได้ระบุรายละเอียดของบทบาทที่จำเป็นไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการด้วยในฐานะของการเป็นผู้จัดการนั้น ได้แก่ การคาดหวังว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดหาจัดทำโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ ตำแหน่ง ต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ (Human Resource) และที่มีใช้มนุษย์ (Non-human Resource) เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาเสริมสร้างนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จะต้องบริหารงาน ตามหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษา (Economies of Education) ในแง่ของค่าใช้จ่าย (Cost) และผลที่ได้รับ (Benefit) รวมทั้งผลที่กลับคืนมาในระยะยาวด้วย (Rate of Return) กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยอาศัยทักษะและหลักวิชาการเข้าช่วยนั่นเอง

2. ต้องเป็นผู้นำทางการบริหาร เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาก็ย่อมหมายถึง ผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นผู้นำทางการบริหารด้วย

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย นับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในสายตาของบุคลากรและชุมชน แต่ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้ เพราะมองเห็นว่า เป็นบทบาทในทางลบ トラบใดก็ตามที่ยังมีบุคลากรในองค์กรก็ย่อมต้องมีปัญหาและปัญหาสำคัญ ได้แก่ เรื่องวินัย ซึ่งผู้บริหารก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงหน้าที่และบทบาทนี้

4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ ในระยะไม่กี่สิบปีมานี้ การบริหารการศึกษาเริ่มต้นตัวและเน้นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกคน เพื่อปฏิบัติหน้าที่การบริหารให้ได้ผลดี การมีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อม

ในองค์กรได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญและการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน ในองค์กรจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันเอื้อยมนุชย์ เพราะผู้บริหารจะไม่มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคลากรในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสมัยใหม่ต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำต้องนำทางให้มีการเปลี่ยนแปลง เหตุผลสำคัญในการที่ผู้บริหารต้องมีบทบาทในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็เพราะความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงานหรือกำหนดการศึกษาขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือผู้บริหาร

6. ผู้บริหารต้องเป็นคนกลางที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ บทบาทนี้ดูจะเป็นภาระอันหนักมากกว่าบทบาทที่จะริเริ่ม ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างสุ่มรอบคอบ ต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง บทบาทนี้ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และไม่ควรหลีกเลี่ยงด้วย トラบใดที่ยังรับผิดชอบการบริหารอยู่

ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญคือ รับผิดชอบต่องานทุกอย่างของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรมาก การบริหารงานเพียงคนเดียว อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมีการกระจายอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หรืออาจแต่งตั้งหลาย ๆ คน มารับมอบอำนาจลดหลั่นกันไปตามสายงาน ลักษณะของผู้บริหารแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้บริหารแบบอัตตัญย (Autocratic Leader) คือ ผู้บริหารที่เอาตัวเองเป็นศูนย์กลาง จะทำอะไรก็สั่งการด้วยตนเอง ไม่ต้องประชุมปรึกษาหารือกับใคร เป็นผู้มีความมั่นคงในตนเอง ต้องการให้ดำเนินไปด้วยความรวดเร็วไม่ชอบสั่งการตามขั้นตอน ให้ผู้ปฏิบัติดำเนินการทันที

2. ผู้บริหารแบบตามสบาย (Laissez Fair Leaders) คือ ผู้บริหารที่ปล่อยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันตามสบาย กฎ ระเบียบ ไม่บังคับเข้มงวด การปฏิบัติงานยืดหยุ่น และเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน การบริหารงานแบบนี้งานจะไม่ค่อยก้าวหน้า แต่คนชอบการทำงานจะไม่ชอบ เพราะไม่ค่อยมีงานทำ ผู้บริหารไม่สร้างงาน

3. ผู้บริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) คือ ผู้ที่บริหารงานโดยใช้แนวทางของประชาธิปไตย ถือว่า ทุกคนเป็นเจ้าของโรงเรียน เมื่อจะคิดทำอะไรจะต้องให้ทุกฝ่ายเห็นชอบ แล้วร่วมมือกันทำงาน งานจะดำเนินไปช้าเพราะต้องประชุมปรึกษาหารือกัน

หลายครั้ง แต่เกิดความรอบคอบในการทำงาน ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันดีมีความรู้ความเข้าใจงานเป็นอย่างดี

ปฏิญญา สารธร (2526, หน้า 6-9) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโดยทั่วไป มีบทบาทหน้าที่ตามฐานะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้บริหาร บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบาย ซึ่งหมายถึง ความต้องการของหน่วยงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ของงาน และการประสานงานให้หน่วยงานย่อย ๆ ต่าง ๆ ลงมือทำประสานสัมพันธ์กันตามแนวทางที่พึงประสงค์

2. ผู้บริหารในฐานะผู้วางแผนปกติผู้บริหารหรือผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนด้วย เพราะถ้าทำแผนสำเร็จเท่ากับงานสำเร็จ ความหวังผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ที่ความสำเร็จของงาน หรือถ้าผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนที่ดี ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้ด้วยความราบรื่นเรียบร้อย แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารวางแผนเสียเองคนเดียว ตรงกันข้ามจะต้องขอความร่วมมือจากผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยเสมอ

3. ผู้บริหารในฐานะผู้กำหนดนโยบาย นโยบาย คือ ความต้องการทั้งหมดของหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้กำหนดเอง มิใช่ให้บุคลากรที่เป็นเพียงลูกจ้างหรือคนทำงานมากำหนด

4. ผู้บริหารในฐานะดำเนินกิจการ ผู้บริหารทุกคนอย่างน้อยควรจะมีความรู้ความชำนาญโดยตรงอย่างใดอย่างหนึ่งที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานที่ตนเป็นผู้บริหาร เพราะผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของทุกหน่วยงานย่อมหวังว่า หัวหน้าของตนเป็นคนเก่งในงานต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่ได้ดี แต่สิ่งงานทั้ง ๆ ที่ไม่รู้อะไรเลยจะอ้างว่าผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายอย่างเดียวย่อมฟังยากสำหรับผู้ย่อยในหน่วยงาน ดังนั้น ก่อนจะรับงานบริหารหรือเป็นผู้นำใคร ๆ ควรจะมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่ตนบังคับบัญชาพอสมควรด้วย

5. ผู้บริหารในฐานะผู้แทนกลุ่มเพื่อติดต่อกับคนภายนอก ผู้บริหารที่ดีควรจะรู้เรื่องนอกหน่วยงานด้วย ไม่ใช่รู้แต่เรื่องภายในหน่วยงาน เพราะบุคลากรมีความภูมิใจที่หัวหน้าของเขารู้จักคนภายนอกได้ดี ยิ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลภายนอกด้วยยิ่งดีใหญ่ แม้เป็นหัวหน้ารัฐบาล จะรู้แต่เรื่องงานภายในประเทศไม่ได้ ต้องการรู้การต่างประเทศเป็นอย่างดี และติดต่อกับต่างประเทศอย่างได้ผลดีด้วยจึงจะเป็นที่นิยมของคนทุกฝ่าย

6. ผู้บริหารในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน ความสามัคคีกลมเกลียวก่อให้เกิดความร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดี ควรมีคุณสมบัติพิเศษที่จะควบคุมความสงบภายในได้เป็นอย่างดี และสามารถประสานร้อยรัดที่อาจเกิดขึ้นในบรรดาคนงานในหน่วยงานได้ด้วยความเรียบร้อย การมีบันทึกหรือข้อมูลว่า ใครเป็นใคร

ในหน่วยงานจึงจำเป็นมาก ทั้งนี้ เพราะการปกครองคนต้องรู้จักคนที่เราปกครองตามสมควร จึงจะปกครองกันได้

7. ผู้บริหารในฐานะผู้ให้ความดีความชอบหรือลงโทษ อำนาจดังกล่าวจำเป็นมากสำหรับผู้บริหารเพราะบุคลากรย่อมเกรงกลัวอำนาจเหล่านี้ ไม่มีใครทำงานโดยไม่หวังความดีความชอบและไม่มีใครทำงานถ้าทำความผิดแล้วหัวหน้างานไม่ลงโทษ หรือลงโทษไม่ได้ นี่เองที่ทำให้การมอบอำนาจในการทำงานหรือกระจายอำนาจออกไปยังท้องถิ่น ต้องมีการมอบอำนาจพิจารณาทั้งความดีความชอบ และความผิดด้วยเสมอจะให้ไปแต่อำนาจดูแลประสานงาน ไม่มีอำนาจให้ความดี ความชอบ หรือลงโทษได้ ไม่มีใครทำงานบริหารได้

8. ผู้บริหารในฐานะไกล่เกลี่ย หรือประนีประนอม เมื่อมีเหตุขัดข้องเกิดขึ้นหน่วยงานทุกหน่วยงานทำงานกับคนซึ่งมีชีวิต จิตใจ และมีอารมณ์ ความขัดแย้งในกลุ่มคนมีอยู่เสมอ เมื่อมีแล้ว ผู้บริหารต้องแก้ไข ได้โดยไม่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมใด ๆ ขึ้น ผู้บริหารหรือการใช้อำนาจการบริหาร จึงจะศักดิ์สิทธิ์และการบริหารงานได้ตลอดรอดฝั่ง เมื่อใดหัวหน้าหน่วยงานไกล่เกลี่ยไม่ได้ หรือประสานรอยร้าวของบุคลากรในหน่วยงานไม่ได้ เมื่อนั้นภาวะผู้บริหารจะสิ้นไปทันที

9. ผู้บริหารในฐานะเป็นคนดี เป็นเยี่ยงอย่างที่ดีตามอุดมคติได้ ใคร ๆ ก็รักและนิยมคนดี ใคร ๆ ก็อยากให้เป็นหัวหน้า หรือผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างที่ดีของบุคลากรทุกคนในทุกด้าน คนดีจึงกลายเป็นผู้บริหารได้ทั้ง ๆ ที่ไม่มีตำแหน่งทางการบริหารเลย และคนชั่วที่มีตำแหน่งบริหารไม่อาจเป็นผู้บริหารได้ก็เพราะขาดคุณสมบัติของความเป็นคนดี ผู้บริหารควรทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างน้อยไม่ทำชั่วใด ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นได้โดยง่าย

10. ผู้บริหารในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่มมนุษย์เรานี้ก็แปลกต้องมีใครสักคนเป็นที่ยึดเหนี่ยวหรือเป็นสัญลักษณ์แทนตน ดังนั้น ในระดับประเทศ พระมหากษัตริย์จึงเป็นประมุขที่ใคร ๆ ก็ยึดเหนี่ยว แต่ในประเทศที่ไม่มีพระมหากษัตริย์ พลเมืองมักว่าแห้ว ขาดที่พึ่งทางใจ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงประธานาธิบดีกันอยู่เสมอ ตามวาระประจำ ถ้าประธานาธิบดีทุกวาระเป็นคนดี พลเมืองย่อมยกให้ว่าดีจริง หากจะยกมือไหว้กราบกรานก็สนิทใจ แต่สำหรับบ้านเมืองที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ใคร ๆ ก็สบายใจ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของประมุขด้วย สำหรับประเทศไทยเราโชคดี จึงไม่มีปัญหานี้เลยมาแต่โบราณ ในด้านหน่วยงานไม่ถึงกับต้องมีคุณลักษณะอย่างพระมหากษัตริย์ ดังนั้น ใครเป็นผู้บริหารควรระลึกเรื่องนี้ให้มาก

11. ผู้บริหารในฐานะตัวแทนรับทั้งผิดและชอบ บุคลากรในหน่วยงานทุกแห่งเข้าทำงานตามคำสั่งของผู้บริหาร เขาจึงย่อมหวังอยู่เสมอว่า ผู้บริหารที่สั่งการจะรับผิดชอบแทนตนเมื่อก่อนมีความผิดพลาดขึ้นในการที่เขาทำตามคำสั่งนั้น ๆ



12. ผู้บริหารในฐานะผู้ใหญ่ที่อาวุโส ซึ่งมีแต่ความกรุณาให้คนทุกคน คล้ายบิดากับบุตร มีคนบางคนได้เป็นผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้ใหญ่มีอายุ มีอาวุโส หรือมีวิทยุสูง ควบคู่กับความมีเมตตาธรรมให้ความกรุณาแก่คนทั้งปวงอยู่เบื้องนิตย ในสังคมที่บุคลากรแตกแยกกันอย่างไม่รุนแรงนัก ผู้อาวุโสมักจะได้เข้ามาบริหารงานเพื่อลดหรือขจัดความขัดแย้งนั้น ๆ ด้วยประวัติอันเกี่ยวกับความเป็นผู้มีธรรมของเขา แต่สังคมดังกล่าวต้องไม่มีความเดือดร้อนรุนแรงมากนัก คงมีแต่ความขัดแย้งภายในเพียงอย่างเดียว แต่ในสังคมที่มีความขัดแย้งภายในและมีวิกฤติการณ์ภายนอกเกี่ยวข้องด้วย เมตตาธรรมของเขาไม่อาจทำให้เขาเป็นผู้บริหารได้ เพราะบางทีการแก้วิกฤติการณ์ทั้งภายในและภายนอกนั้น อาจจะต้องการคนเข้มแข็งเด็ดเดี่ยวกล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญเหตุร้ายทั้งปวงด้วย

13. ผู้บริหารในฐานะผู้มีอุดมคติหรืออุดมการณ์ คนที่มีคุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้อง และมีหลักในการทำงาน ในที่สุดมักได้รับความสำเร็จ แล้วก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คนที่ทำงานด้วยอุดมคติอุดมการณ์ ไม่ใช่ทำโดยหวังแต่จะรับผลตอบแทนฝ่ายเดียว ก็เช่นเดียวกันท้ายที่สุด มักจะกลายเป็นผู้บริหารระดับสูงได้เสมอ ผู้บริหารที่มีอุดมคติย่อมได้รับการยกย่องในที่ทุกแห่ง ไม่ว่าจะพ้นจากตำแหน่งไปแล้วหรือไม่ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ทำการเพียงเพื่อหวังผลตอบแทนให้แก่ตนเอง ในที่สุดจะไม่มีใครยกย่อง และไม่อาจรักษาความเป็นผู้บริหารไว้ได้ในตอนหลัง

14. ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบ แทน ยังมีคนอีกประเภทหนึ่งที่กลายเป็นผู้บริหารในภายหลังเพราะครั้งหนึ่งคนส่วนใหญ่มีความหวาดกลัว ไม่กล้าทำงานในสิ่งที่ยากจะทำ เขากลับลำบาก แม้ต้องทำแต่เพียงผู้เดียว และกล้าเสี่ยงรับความผิดทุกอย่างแทนคนส่วนใหญ่ คนอย่างนี้ภายหลังจะกลายเป็นผู้บริหารได้ดี ความเป็นผู้บริหารอย่างนี้จะยั่งยืนถาวรเมื่อภายหลังเขาก็ยังรักษาอุดมคติเดิมในการยอมรับผิดชอบผู้อื่นแต่เมื่อใดเขาแสดงความหวังตัวเองขึ้นมา ความเป็นผู้บริหารของเขาก็จะสลายไปทันที

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 96-97) ได้เสนอเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร คือ

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้และผู้บริหารจะต้องทำให้กลุ่มทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

3. เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

วิจิตร วรธมบางกูร (2520, หน้า 36) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ว่า

1. บทบาทในด้านมีความสัมพันธ์ต่อนักบริหารระดับสูง ได้แก่ รับนโยบายจากนักบริหารระดับสูง แปลนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเสนอแนะปัญหาข้อคิด แนวทางปฏิบัติในการทำงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับเพื่อร่วมงาน ได้แก่ ผู้ประสานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน

3. บทบาทเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้วางแผนการทำงานเป็นครู เป็นผู้สร้างทีมในการทำงาน เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดขวัญ และกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษา เป็นผู้แก้ปัญหาในการทำงานรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงาน และเป็นผู้ปรับปรุงงาน

ปริญญา ตันสกุล (2549, หน้า 18) ได้กล่าวไว้ว่า ในการดำเนินชีวิตประจำวันของคุณ ท่ามกลางแวดล้อมของมนุษย์คนอื่น ๆ นั้น ตัวคุณเอง คือ ผู้กำหนดบทบาทว่าคุณพร้อมจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามบุคคลอื่นโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้ตามตามธรรมชาติ ต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ กล้ารับผิดชอบ และต้องไว้วางใจผู้อื่นเท่าที่

บทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป สรุปพอสังเขปได้ ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2543)

#### ด้านวิชาการ

1. มีความรู้และเป็นผู้นำด้านวิชาการ
2. มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน
3. สามารถใช้ความรู้และประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทัน่วงที
4. มีวิสัยทัศน์
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. รอบรู้ทางด้านการศึกษา
8. ความรับผิดชอบ

9. แสวงหาข้อมูลข่าวสาร
10. รายงานผลการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
11. ใช้นวัตกรรมทางการบริหาร
12. คำนึงมาตรฐานวิชาการ

#### **ด้านงบประมาณ**

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

#### **ด้านบริหารงานบุคคล**

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

#### **ด้านบริหารทั่วไป**

1. เป็นนักวางแผนกำหนดนโยบายที่ดี
2. เป็นผู้ตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการที่ดี
3. มีความรู้ และบริหารโดยใช้ระบบสารสนเทศ
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร



5. รู้จักมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
6. มีความคล่องแคล่ว ว่องไว และตื่นตัวอยู่เสมอ
7. มีความรับผิดชอบงานสูง
8. กำกับ ติดตาม และประเมินผล

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ ดังนี้

1. บริหารจัดการศึกษา ด้วยการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครู และนักเรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมในสถานศึกษาและชุมชน
4. ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียน
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและร่วมมือกับชุมชน
6. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ได้มาตรฐานการศึกษาตามพระราชบัญญัติ
7. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
8. ส่งเสริมจัดการศึกษา โดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิต ให้สังคมมีส่วนร่วม (ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ) และพัฒนาสาระ การะบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง
9. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้
10. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้และตามหลักสูตรบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ สรุปได้ว่า

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครู และนักเรียน
  2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อ
  4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
  5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
  6. เป็นผู้นำในการบริหารแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม อย่างแข็งขัน
  7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์
  8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
  9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
  10. เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือ ความสามัคคีของสมาชิก ในหน่วยงาน และรับผิดชอบงานทุกอย่างของสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป และการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน องค์กร เอกชน ซึ่งต้องมีเทคนิคการในการบริหาร และเทคนิคการสร้างทีมในการทำงาน สามารถให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เต็มตาม ความสามารถของสมาชิก เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด

#### **การบริหารสถานศึกษาตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา**

การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการนำเอานโยบาย และหลักการศึกษามาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องอาศัยหลักการ ทฤษฎี ในการบริหาร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารได้มี นักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

อิสร์ตัน ศรีวัฒนา (2540, หน้า 19-20) ได้กล่าวถึง การกำหนดบทบาทผู้บริหารไว้ 6 ประการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถภาพสูง ในทุก ๆ บทบาทจะขาดด้านใดด้านหนึ่งไม่ได้ และยังได้ระบุรายละเอียดของบทบาทที่จำเป็นไว้ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการด้วยในฐานะของการเป็นผู้จัดการนั้น ได้แก่ การคาดหวังว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดหาจัดทำโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ ตำแหน่ง ต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ และที่มิใช่มนุษย์ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป้าหมาย

ของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาเสริมสร้างนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้จะต้องบริหารงานตามหลักของเศรษฐศาสตร์การศึกษา ในแง่ของค่าใช้จ่ายและผลที่ได้รับรวมทั้งผลที่กลับคืนมาในระยะยาวด้วย กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้จัดการต้องเป็นผู้ที่สามารถทำให้สิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นโดยอาศัยทักษะและหลักวิชาการเข้าช่วยนั่นเอง

2. ต้องเป็นผู้นำทางการบริหาร เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารทางการศึกษาก็ย่อมหมายถึง ผู้บริหารนั้นเป็นผู้นำทางการศึกษาและเป็นผู้นำทางการบริหารด้วย

3. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย นับเป็นบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในสายตาของบุคลากรและชุมชน แต่ผู้บริหารมักมองข้ามความสำคัญของบทบาทนี้ เพราะมองเห็นว่า เป็นบทบาทในทางลบ ตรงไปตรงมาที่ยังมีบุคลากรในองค์กรก็ย่อมต้องมีปัญหาและปัญหาสำคัญ คือ เรื่องวินัย ดังนั้น ผู้บริหารก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงหน้าที่และบทบาทนี้

4. ผู้บริหารจะต้องมีมนุษยสัมพันธ์และให้ความช่วยเหลือ ในระยะไม่กี่สิบปีมานี้ การบริหารการศึกษาเริ่มต้นตัวและเน้นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อันดีกับทุกคน เพื่อปฏิบัติหน้าที่การบริหารให้ได้ผลดี การมีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญและการให้กำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงาน ในองค์กรจะเต็มไปด้วยการอยู่ร่วมกันเยี่ยงมนุษย์ เพราะผู้บริหารจะไม่มองเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากร ในหน่วยงานเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

5. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสมัยใหม่ต้องมีลักษณะการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำต้องนำทางให้มีการเปลี่ยนแปลง เหตุผลสำคัญในการที่ผู้บริหารต้องมีบทบาทในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็เพราะความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงงานหรือกำหนดการศึกษาขององค์กรเพื่อให้ทันต่อความต้องการของชุมชนมากขึ้น ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือ ผู้บริหาร

6. ผู้บริหารต้องเป็นคนกลาง ที่จะจัดหรือประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่าง ๆ บทบาทนี้ดูจะเป็นภาระอันหนักมากกว่าบทบาทที่จะริเริ่ม ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชา และชุมชน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจอย่างสุขุมรอบคอบ ต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง บทบาทนี้ ผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และไม่ควรหลีกเลี่ยงด้วยตรงไปตรงมาที่ยังรับผิดชอบการบริหารอยู่

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 43-44) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างความสัมพันธ์ (Interpersonal Role) ได้แก่

- 1.1 บทบาทเป็นพระอันดับหรือประธานในพิธีต่าง ๆ
- 1.2 บทบาทเป็นผู้นำ
- 1.3 บทบาทเป็นสื่อกลาง
2. บทบาทในด้านข้อมูล (Information Role) ได้แก่
  - 2.1 บทบาทการติดตามข้อมูล
  - 2.2 บทบาทการกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูล
  - 2.3 บทบาทการให้ข้อมูลหรือโฆษก
3. บทบาทในการตัดสินใจ (Decision Role) ได้แก่
  - 3.1 บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการ
  - 3.2 บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา
  - 3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร
  - 3.4 บทบาทเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง

นอกจากนี้ ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตามบทบาททั้ง 3 กลุ่มนี้เสมอ ไม่มากก็น้อย แต่จะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมจากบทบาทหนึ่งไปสู่อีกบทบาทหนึ่ง เพื่อสนองตอบต่อความต้องการที่แตกต่างกัน และยังได้ขยายแนวคิดไว้ ดังนี้

1. บทบาทเป็นพระอันดับหรือประธานในพิธี เป็นบทบาทที่สืบเนื่องจากการมีอำนาจ ในฐานะผู้นำขององค์กร ผู้บริหารจึงมีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรนั้น บทบาทนี้ ประกอบด้วยหน้าที่การลงนามสัญญา ประธานการประชุมและพิธีต่าง ๆ การร่วมงานพิธีสำคัญของชุมชนและการต้อนรับแขกผู้มาเยี่ยมชมดูงานขององค์กร

2. บทบาทเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้งานในหน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหาร จะต้องทำหน้าที่แนะนำสั่งการ เสริมสร้างแรงจูงใจ และสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งใจทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ

3. บทบาทเป็นสื่อกลาง บทบาทนี้จะต้องทำหน้าที่ในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ นอกหน่วยงานของตนเอง ซึ่งทำได้โดยเป็นแหล่งข้อมูลและประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป รวมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือติดต่อกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ต้องเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน การประชุมกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ของชุมชนช่วยงานสมาคมบำเพ็ญประโยชน์อย่างสม่ำเสมอและยินดีให้ความร่วมมือช่วยเหลือในด้านข้อมูลข่าวสาร

4. บทบาทเป็นผู้ติดตามข้อมูล คือบทบาทในการเป็นผู้เสาะหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น จากการอ่านรายงานผลการดำเนินงาน บันทึกข้อความ บทสรุป เหตุการณ์ การร่วมประชุม รวมทั้งเป็นผู้สังเกตการณ์ ข้อมูลที่ผู้บริหารทราบบางส่วนจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

หรือบุคคลภายนอกได้ทราบ แต่อย่างไรก็ตาม จะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและผลของเหตุการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

5. บทบาทกระจายหรือแจกจ่ายข้อมูลผู้บริหารจะมีโอกาสได้ข้อมูลหลายทางที่ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสทราบข้อมูลบางส่วนเป็นข้อเท็จจริงที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ข้อมูลดังกล่าวจะถูกผ่านไปให้ผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านทางตรงหรือหลังจากที่ผู้บริหารตีความและลำดับเรื่องให้ง่ายต่อการเข้าใจแล้ว

6. บทบาทในฐานะผู้ให้ข้อมูลหรือโฆษก ผู้บริหารมีหน้าที่ในการสื่อสารข้อมูลหรือข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงานให้บุคคลภายนอกทราบ ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางต้องรายงานให้ผู้บริหารระดับสูงทราบตลอดเวลา ผู้บริหารเหล่านี้ถูกคาดหวังจากองค์กรว่า จะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการชักจูงและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

7. บทบาทเป็นผู้ริเริ่มกิจการผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการเป็นผู้ริเริ่มหรือออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ แผนงานที่เปลี่ยนแปลงอาจอยู่ในรูปของโครงการปรับปรุงซึ่งบางโครงการก็อาจจะมอบหมายให้ผู้ช่วยหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นผู้ดูแลแทน

8. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และบทบาทนี้ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเหนือกว่าบทบาทใด ๆ

9. บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการเป็นผู้แบ่งหรือจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ วัสดุ บุคลากร เครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การจัดสรรจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารว่างานใดต้องทำก่อนหลัง งานใดต้องทำเอง งานใดที่ควรมอบหมายให้ผู้อื่นทำแทน

10. บทบาทในการเป็นผู้เจรจาข้อขัดแย้งหรือต่อรอง บทบาทนี้สืบเนื่องมาจากความจริงที่ว่า เมื่อมีการเจรจาที่เกี่ยวกับความขัดแย้งการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ หรืออื่น ๆ ขององค์กรผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงก็จะต้องเข้าร่วมเพื่อหาข้อยุติ

Baron and Jerald (1986, pp. 67-69) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทใหญ่ ๆ 3 บทบาท และแต่ละบทบาทจะประกอบด้วยบทบาทย่อย ๆ ลงไปอีกซึ่งได้ให้รายละเอียด ดังนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่ง บทบาททางการบริหารของตัวผู้บริหารเอง เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็นเสมือน “ศูนย์รวมประสาท” ขององค์กรโดยแสดงออกเป็นบทบาทย่อย ๆ คือ



- 1.1 บทบาทในการเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร
- 1.2 บทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร
- 1.3 บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. บทบาทในเชิงสนเทศ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “ศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร” ทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่งโดยการแสดงออกในบทบาทย่อย ๆ ดังนี้

- 2.1 บทบาทในการเป็นผู้กำกับติดตามผลการดำเนินงาน
- 2.2 บทบาทในการเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้แก่บุคคลในองค์กร
- 2.3 บทบาทผู้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร

3. บทบาทในเชิงตัดสินใจ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารมีลักษณะเป็น “นักตัดสินใจ” โดยแสดงบทบาทย่อย ๆ ดังนี้

- 3.1 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแบบผู้ประกอบการที่มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ในองค์กรอยู่เสมอ
- 3.2 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้แก่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร
- 3.3 บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจในการเจรจาต่อรองกับบุคคลหรือองค์กรอื่นเพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Knezevich (1984, pp. 17-18) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง หมายถึง การเป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้
3. บทบาทเป็นนักวางแผน เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวร่วมกับคณะกรรมการของสถานศึกษา
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์กร เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร เป็นผู้ที่บุคลากรในสถานศึกษาติดต่อและประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เป็นผู้คอยแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล และกลุ่มภายในสถานศึกษา

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้นำการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดระบบงานและการพัฒนาสถานศึกษา

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน เป็นผู้นำทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารงานบุคคล เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร เป็นผู้นำทรัพยากรทั้งทรัพยากรสิ่งของและบุคคล มาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูง

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล เป็นผู้ประเมินผลการทำงานและโครงการต่าง ๆ ของสถานศึกษา

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี เป็นผู้นำด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการให้บริการวิชาการแก่หน่วยงานอื่น ๆ

การบริหารนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำทฤษฎีที่มีอยู่มากมาย มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการบริหาร ดังนี้

1. การดำเนินการต่าง ๆ ของผู้บริหาร เพื่อให้คนกลุ่มหนึ่งได้เจริญงอกงามไปสู่จุดประสงค์ที่ต้องการ โดยกำหนดให้คนกลุ่มหนึ่งเป็นตัวแทนในการดำเนินการ

2. การทำงานร่วมกันของกลุ่มคน ในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียนโดยการทำให้เกิดความร่วมมือกัน ทั้งครู ผู้ปกครอง นักเรียนประชาชนชนทั่วไป

3. การใช้ทรัพยากรการบริหาร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อพัฒนาคุณภาพของพลเมืองโดยวิธีการจัดองค์กร การสั่งการ การอำนวยความสะดวก ตามนโยบายรัฐบาล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทมากกว่าผู้ปฏิบัติงานทั่วไปในองค์กร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องดำเนินการกิจต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงมีเป้าหมายเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปด้วยดีนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร โดยสามารถจำแนกบทบาทของผู้บริหารได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับตนเอง เช่น การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา เป็นต้น
2. บทบาทที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. บทบาทที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับองค์กร

การปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539–2550) ในระยะเวลาที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมายทั้งในส่วนของสังคมโลกและสังคมไทย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นนั้น การจัดการศึกษาของประเทศก็จำเป็นต้องพิจารณาทบทวนปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสังคมทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยเหตุผลดังกล่าว ประกอบกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ที่เป็นนโยบายหลักด้านการศึกษาของชาติไว้หลายประการ กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของประเทศ พิจารณาเห็นว่าสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น การปรับปรุงและเปลี่ยนการจัดการศึกษาในรูปแบบธรรมดา ไม่อาจทำให้การศึกษาของประเทศสามารถพัฒนาประชากรของชาติให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องและดำรงชีวิตไทยให้อยู่ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข ไม่สามารถร่วมมือกันพัฒนาและสร้างสรรค์สังคมประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลกนั้น ดังนั้น การปรับเปลี่ยนในลักษณะของการปฏิรูปการศึกษาทั้งกระทรวงหรือทั้งระบบ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2542, หน้า 1) ซึ่งรัฐบาลโดยกระทรวงศึกษาธิการ จึงตัดสินใจดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2538 และคณะรัฐมนตรีได้รับทราบการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาเมื่อปี 2539

นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่มุ่งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้ จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถและคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. เป็นผู้มีความสุขภาพและพลานามัยที่ดี ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
2. เป็นผู้มีความสามารถในการคิด
3. เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านวิชาการและวิชาชีพ
5. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และอดทนร่วมมือกับผู้อื่นได้

ผู้อื่นได้ ความเป็นประชาธิปไตย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เป็นต้น

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางการดำเนินงานใน 4 ด้าน คือ การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูป



หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน และการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา มีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้
  - 1.1 จัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษา
  - 1.2 กำหนดขนาดโรงเรียนและระดับสถานศึกษาต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาค
  - 1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาด้านการเรียนการสอน
  - 1.4 ให้โรงเรียนแต่ละแห่งทั้งที่มีอยู่เดิมและที่จะสร้างใหม่ มีผังแม่บทอย่างเต็มรูปแบบ
  - 1.5 กระจายอำนาจการกำหนดนโยบาย และการบริหารโรงเรียนและสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ให้กับผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่นได้มีส่วนรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการของสถานศึกษา
  - 1.6 ให้มีองค์กรติดตามและประเมินผลทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลการทำงาน
2. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา มีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้
  - 2.1 สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อครู
  - 2.2 ในการประเมินความก้าวหน้าของครู ให้มุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนของผู้เรียน
  - 2.3 ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ
  - 2.4 ให้ครูเลือกแผนการสอนหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียน
  - 2.5 ให้ครูที่สังกัดส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการสามารถทำการสอนในสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัดได้มากกว่า 1 แห่ง
  - 2.6 กำหนดคุณสมบัติและเปิดโอกาสให้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครูชาวบ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชน และส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งผู้เกษียณอายุราชการมาสอนในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีค่าตอบแทนให้ตามความเหมาะสม
  - 2.7 แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู โดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา
  - 2.8 ปรับหรือระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา
  - 2.9 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ
  - 2.10 ปฏิรูประบบสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลของครู ทุกประเภท ทุกสังกัด
  - 2.11 พัฒนาระบบและกลไกในการเลือกสรรบุคคลเข้าเรียนในสถาบันผลิตครู พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
  - 2.12 เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

2.13 ให้ศึกษานิเทศก์ทุกสังกัดผึกกำลัง ทำงานร่วมกัน โดยการนิเทศติดตามงานวิชาการในสถานศึกษาทุกสังกัด

### 3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

3.1 จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังให้เยาวชน มีลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

3.2 จัดประสบการณ์เตรียมความพร้อม จัดทำหลักสูตรทุกระดับทุกประเภท

3.3 เร่งปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพครูในสถาบันการผลิตครู

3.4 จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา โดยเน้นเป็นพิเศษในด้านพื้นฐานทางภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์

3.5 ปฏิรูปการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

3.6 เร่งปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาในระบบและนอกระบบโรงเรียน

3.7 ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถหารายได้ระหว่างเรียน

3.8 เร่งรัดการจัดการเรียนการสอนประชาธิปไตยให้บังเกิดผลโดยพัฒนาหลักสูตรประชาธิปไตยแบบยั่งยืน

3.9 ปฏิรูปกระบวนการวัดผลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเน้นพฤติกรรม การแสดงออกจริงของผู้เรียน สำหรับการคัดเลือกผู้เรียนทุกระดับ ทุกประเภทให้ใช้ผลการเรียน สะสมและเพิ่มโควตาการคัดเลือกเข้าเรียนต่อ

3.10 พัฒนาและสนับสนุนสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้เป็นเครือข่ายรองรับการกระจายอำนาจทางวิชาการ

### 4. การปฏิรูประบบบริหารการศึกษา

4.1 การกำหนดหน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบการจัดบริการทางการศึกษา และองค์กรประสานงานในระดับจังหวัด สำหรับผู้บริหารการศึกษาในท้องถิ่น และในการจัดบริการทางการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท เพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านภารกิจ พื้นที่บริการงบประมาณและบุคลากร

4.2 การมุ่งพัฒนาองค์กรในทุกระดับ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร

4.3 การมุ่งส่งเสริมบทบาทของครอบครัว ชุมชน และเอกชน ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา

4.4 การพัฒนาบริหารบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ ให้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติองค์การบริหารงานบุคคลเดียวกัน เพื่อความเป็นเอกภาพและเสริมสร้างความมั่นคงในอาชีพ

4.5 การพัฒนาระบบการตรวจ ติดตาม และประเมินผลให้เข้มแข็งและประสานสอดคล้องกันทุกระดับ

4.6 การดำเนินการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่าย แก่ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในทุกระดับทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

4.7 การมุ่งเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้ได้ระหว่างร้อยละ 6-7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GNP) เพื่อให้ทัดเทียมกับระดับมาตรฐานสากล

จากแนวการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ด้านดังกล่าว สำหรับในส่วนของการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เน้นการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษานั้นขณะนี้กระทรวงศึกษาธิการ โดยคุรุสภาได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงานและจรรยาบรรณครู โดยได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2539 ไปแล้วนั้น และในปี พ.ศ. 2548 กระทรวงศึกษาธิการโดยคุรุสภา ก็ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ผู้บริหารการศึกษาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา อันหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารงานทางการศึกษา สำหรับเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อบังคับของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ข้อ 6 กล่าวถึง ผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

1. มาตรฐานความรู้ มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

### 1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

นอกจากนี้คุณวุฒิตามวรรคหนึ่ง ต้องผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

### 2. มาตรฐานประสพการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

2.1 มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี หรือ

2.2 มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 41-42)

นอกจากนี้ คุรุสภายังกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในหมวด 2 ข้อ 11 กล่าวถึงผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์การโดยเน้นผลถาวร

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 44)

สรุปได้ว่า การเป็นนักบริหารนั้น หมายถึง การเป็นนักบริหารที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ศิลปะหรือยุทธศิลป์ควบคู่กับยุทธศาสตร์หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหาร ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 4) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่สำคัญ มีจุดเด่น 4 ประการ คือ

1. ไม่ผูกติดกับเจ้าของกิจการ
2. มีคุณสมบัติทางการศึกษา ทั้งประสบการณ์การทำงาน โดยเฉพาะการทำงานแบบรอบตัว รอบด้านหลาย ๆ อย่าง
3. มีความเข้าใจ มีหลักวิธีในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาด
4. ที่สำคัญขาดไม่ได้ คือ ต้องสร้างความสำเร็จให้ปรากฏในระยะสั้นและสามารถพิสูจน์ได้ในระยะยาว ติดตามผลได้ และก้าวหน้าต่อไปได้อย่างไม่หยุดยั้ง คือ จะยิ่งสร้างความเจริญเพิ่มขึ้นได้เรื่อย ๆ โดยไม่ขาดตอนตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาและชุมชนโดยยึดหลักให้สถานศึกษาเป็นฐานที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในระดับปฏิบัติให้มากที่สุด จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการบริหารงานอย่างเต็มที่ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องการผู้บริหารโรงเรียนในลักษณะใหม่ที่มีความสามารถ มีทักษะแบบใหม่ เพื่อนำโรงเรียนไปสู่เส้นทางใหม่ในการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจและภารกิจมาสู่สถานศึกษาอย่างมากมายเช่นนี้ เท่ากับเรียกร้องให้ผู้บริหารการศึกษา ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารโรงเรียนด้วยมีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ และการบริหารจัดการ รวมถึงอดถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และองค์กรปกครองท้องถิ่น เพราะจำเป็นต้องทำงานร่วมกัน และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันสูง (กองบรรณาธิการ, 2542, หน้า 16)

ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในการบริหารจัดการศึกษาแบบใหม่ ของสถานศึกษา คือ การที่สถานศึกษามีอิสระในการดำเนินการ สามารถพัฒนาระบบบริหาร และการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนของชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องเน้นการทำงานร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น เพื่อร่วมกันทำนโยบาย และการศึกษาของโรงเรียนดูแล การดำเนินงานตามนโยบายและแผน จัดทำข้อเสนอตามงบประมาณในรูปแบบเงินอุดหนุนเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียนการบริหารงานบุคคล และยังคงต้องร่วมกันจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น สื่อแบบเรียน วัสดุ อุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตรท้องถิ่นนั้น (กองบรรณาธิการ, 2542, หน้า 35)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องการความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของตนเอง จะต้องเริ่มต้นปรับเปลี่ยนมุมมองในการปฏิบัติงาน ปรับ และเปลี่ยนคุณลักษณะของตนเอง เพื่อแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ ให้สอดคล้องกับภารกิจใหม่ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งนักบริหารสถานศึกษารุ่นใหม่นี้ จะนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของประเทศให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในที่สุด

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-73) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการปฏิรูปที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่าง ๆ ไปอย่างมาก ในปัจจุบันนี้นั้น ควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมจะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze Situations) เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาอีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective Communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์การ หน่วยงาน/สถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resources Management) ต้องสามารถวางแผนบุคลากร สรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการ งบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิด ทักษะคติต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่การทำงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง

คุณลักษณะของผู้บริหารในยุคการปฏิรูปการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการบริหาร ซึ่งจำแนกได้เป็น 10 ประการ ดังนี้

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of Basic Facts) ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant Professional Knowledge) เป็นผู้ที่มีความรู้รวมทั้งความรู้ทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร หลักการ ทฤษฎี การบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น



3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing Sensitivity to Events) สามารถปรับตัวและตอบสนองได้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้านและดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสมรวดเร็วและเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

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

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical Problem Solving Decision Making Skills) อาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณ์ญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์การ

6. การควบคุมอารมณ์ (Emotional Resilience) ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ ไม่วุ่นไหว่ง่ายรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง (Pro-activity Situation to Respond Purposefully to Events) ผู้บริหารต้องมองงานให้ทะลุไปรุ่ง รู้ระบบการทำงาน รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์การและรู้รับผิดชอบ คำนึงถึงผลประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมาย

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความไวต่อบุคคลอื่น (Mental Agility) เกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ (Balanced Learning Habits and Skill) รู้ว่าต้องรู้อะไรและรู้ให้จริง คิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนาวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้

### คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 มาตรา 9(3) ได้ให้มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทการศึกษา ซึ่งมีการติดตามตรวจสอบมาตรฐานการศึกษาและในส่วนองมาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ได้กล่าวถึงการประเมินด้านผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานที่ 11 ซึ่งกำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย



1. ภาวะผู้นำ
2. วิชาการ
3. ความสามารถในการบริหาร
4. คุณธรรมและจริยธรรม

(สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2549)

### ด้านภาวะผู้นำ

การบริหารและการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ โดยมีภาวะผู้นำที่มีสมรรถนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญในการบริหารในยุคปัจจุบัน สมรรถนะภาวะผู้นำครอบคลุมหลายลักษณะ เช่น การจัดการองค์กร แห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ภาวะผู้นำวิชาการ การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ใครคนใดคนหนึ่ง ใช้ความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ โน้มน้าวใจ ให้บุคคลหรือกลุ่มคนมีความโน้มเอียงไปตามแนวคิดและแสดงพฤติกรรมตามที่ ผู้เป็นผู้นำพึงประสงค์ ไม่ว่าจะในโอกาสหรือสถานการณ์ใด ๆ เพื่อให้บรรลุประโยชน์ หรือวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือส่วนร่วม โดยไม่มีเงื่อนไขใด ๆ เป็นข้อผูกพันเมื่อบรรลุสู่ ความสำเร็จ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายทั้งในเชิงการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และเชิงปฏิรูป แต่กล่าวในที่นี้ คือ ภาวะผู้นำ ที่เน้นถึงการมีอิทธิพลและการกระตุ้นให้สมาชิก กลุ่มเดินไปข้างหน้าอย่างราบรื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการผลักดันให้กิจกรรม หรือภารกิจของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ โดยที่ผู้นำต้องเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานต่อความพึงพอใจของสมาชิกในกลุ่ม

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่น ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการ ติดต่อบรรลุความสำเร็จร่วมกันกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิติ ตย์คานนท์, 2535, หน้า 22)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลนำกลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์ อิทธิพลนั้น อาจได้รับมาอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535, หน้า 132 อ้างอิงใน ชูชาติ พวงสมจิตร, ม.ป.ป., หน้า 1)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ศิลปะในการชักจูงผู้อื่น การติดต่อบรรลุผล ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จภายใต้สภาวะ กตสันต่าง ๆ ผู้นำจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดี (กุหลาบ รัตนสังข์ธรรม, 2536, หน้า 38 อ้างอิงใน ชูชาติ พวงสมจิตร, ม.ป.ป., หน้า 1)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการจูงใจบุคคลทั้งหลายในองค์การ ให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

กฤษณ์ อุทัยรัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำไว้ใน “ศาสตร์และศิลป์การบริหารคน” ว่า บทบาทผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารในฐานะผู้นำ (Leadership) ดังนี้

L = Love เป็นผู้ที่ให้ความรักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

E = Exemplar เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

A = Adaptation การปรับตัวอย่างเหมาะสมกลมกลืน

D = Decision การตัดสินใจ

E = Enthusiasm ความกระตือรือร้น

R = Responsibility ความรับผิดชอบ

S = Sincere ความจริงใจ

H = Human Relation มนุษยสัมพันธ์ดี

I = Intellectual สถิติปัญญาไหวพริบปฏิภาณ

P = Personality บุคลิกภาพดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 128) สรุปว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีวิสัยทัศน์ คือ สามารถกำหนดหรือสร้างความสำเร็จขององค์การในอนาคต เช่น อีก 5 ปีข้างหน้า สถานศึกษาจะต้องมีลักษณะเด่นในเรื่องใด

2. ต้องสามารถสื่อความหมายวิสัยทัศน์ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องสามารถโน้มน้าวจิตใจทุกคนในองค์การยอมรับว่า วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จนั้น เกิดจากความคิดของทุกคน มิใช่เกิดจากผู้บริหารสถานศึกษาเพียงฝ่ายเดียว

3. ต้องมีความมุ่งมั่น คือ ต้องไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคที่กำหนดไว้

ประพันธ์ ผาสุกยี่ด (2541) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ความสามารถในการนำหรือภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติหรือทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้ หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน ผู้นำที่เราพบเห็นกันอยู่ทุกวันนี้อาจจะไม่มีความสามารถในการนำที่ดีพอก็ได้ จึงทำให้เกิดปัญหาขึ้นมากมายทั้งในระดับองค์กรและในระดับประเทศ คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั้น ไม่ได้หมายความว่า เขาจะเพียงพร้อมซึ่งมีคุณสมบัติ และความสามารถในการนำเสมอไป แต่ในทางตรงกันข้าม ใครที่มีภาวะผู้นำและมีความพร้อม มีเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในการควบคุมดำเนินการที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนได้ด้วยความเต็มใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจว่า ควรทำอะไร และเป็นผู้นำสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เหตุผลที่ผู้นำสำคัญกว่าวัฒนธรรมขององค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นหรือหล่อหลอมตนเองได้ แต่ต้องอาศัยผู้นำสร้างขึ้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ (1) ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด (2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (3) ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ (4) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปทฤษฎีความเป็นผู้นำจะมุ่งที่เป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ

Seyfarth (1999) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ซึ่งควรมีบทบาทหน้าที่พอสรุปได้ ดังนี้

1. การรับรองคุณภาพ
2. กำหนดเป้าหมาย
3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีการจูงใจ
5. มีการแก้ปัญหา
6. เป็นตัวแทนของโรงเรียนหรือองค์กร
7. เป็นผู้จัดการ

Tennenbaum (1959) ได้แสดงความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นหารใช้อำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจให้คนปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ สั่งการ

Hersey and Blanchard (1982, หน้า) ได้แสดงความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน

ในหน้าที่บรรลุปเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง และสรุปว่า กระบวนการภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

Bass (1998) ได้แสดงความเห็นว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลบรรลุปเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำ ไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปรากฏ ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม เพื่อความสัมพันธ์ของงานให้บรรลุปเป้าหมายร่วมกันและเป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำ หรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำที่พยายามสร้างแรงดึงดูดใจและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือสถานศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไร้รูปร่างแต่มีอิทธิพลในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงานและสิ่งต่าง ๆ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุปเป้าหมาย ทำให้สมาชิกมองเห็นความสำเร็จเป็นเป้าหมาย ผู้นำ คือ ปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ผู้นำต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้สมาชิกทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข

#### **ด้านความรู้ทางวิชาการ**

คุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง ระดับการศึกษา ความรู้สาขาต่าง ๆ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารพึงมี เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงไว้ ดังนี้

คุณลักษณะด้านความรู้ทางวิชาการ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการ เทคนิค ความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

ศิริวรรณ ศรีพหล (2535, หน้า 367) กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจ เจตคติ ทักษะที่เหมาะสม อันเกิดจากการได้รับการศึกษาที่เพียงพอ เจตคติ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์ ประวัติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ จริยธรรม ความสามารถในการคิดคำนวณ มีทักษะในการพูด และการเขียน มีรสนิยมทางศิลปะ ดนตรี และวรรณกรรม เป็นต้น

2. มีความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของโรงเรียนในสังคม

3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและวิธีการสอนเป็นอย่างดี

พนัส หันนาคินทร์ (2538, หน้า 70-73) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร สรุปได้ ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการ ได้แก่

1.1 ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป ได้แก่ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม เป็นต้น

1.2 ความรู้ในด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน เช่น หลักการจัดการศึกษา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2. มีประสบการณ์และระดับความรู้ ระดับความรู้ หมายถึง ระดับของการศึกษา ที่ได้รับมา ด้านประสบการณ์มีความสำคัญมาก การได้ผ่านงานมาก่อนย่อมต้องมีความรอบรู้ มีความเข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น ย่อมจะหาทางตัดสินใจได้ดี เมื่อนำไปประกอบเข้ากับหลักวิชาการ

3. มีการฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคอย ติดตามการเคลื่อนไหวทางการศึกษาอยู่เสมอ เนื่องจากวิชาการ เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง

สมบุรณ์ พรรณภาพ (2538, หน้า 149) กล่าวว่า ความรอบรู้ในวิชาชีพที่จำเป็น ต่อการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความรู้ทางวิชาการ คือ

1. การศึกษาวิชาการทั่วไป

2. การศึกษาด้านวิชาชีพ

3. การศึกษาให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญในแขนงวิชาที่คนสนใจ สำหรับใช้จัดระดับ ความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคคลที่จะมาทำงานในการเป็นผู้บริหาร

สรายุทธ์ เศรษฐ์ขจร (2539, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การพิจารณาว่า โรงเรียน จะบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้น มักจะประเมินจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่จะทำให้ทราบว่า งานวิชาการจะมีประสิทธิผล เป็นอย่างไร การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพ



การปฏิบัติงานของครูผู้สอนและบุคลากรอื่น ๆ เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารงานด้านวิชาการ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการจึงจะทำให้กระบวนการจัดการด้านการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544, หน้า 31 อ้างอิงใน พันธ์ หันนาคินทร์, 2524, หน้า 67) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ (Professional Qualities) ดังนี้

1. ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป (General Education) คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุมและแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ (Professional Education) คือ ความรู้ที่จำเป็นแก่การบริหารงานในโรงเรียน รู้หลักแห่งการจัดและให้การศึกษา เช่น วิชาปรัชญาการศึกษา การวัดผลการศึกษา จิตวิทยา หลักการบริหารโรงเรียน การแนะแนว การจัดหลักสูตร หลักวิธีวิจัยการศึกษา กฎหมายเกี่ยวกับการจัดและการนิเทศการศึกษา เป็นต้น

2. ประสบการณ์และระดับความรู้ (Experience and Level of Knowledge) ระดับความรู้ หมายถึง ปริญาที่ผู้บริหารได้รับจากการศึกษา ถึงแม้ว่าปริญญาจะไม่เป็นเครื่องประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะสามารถทำงานได้ผลดีก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเครื่องแสดงความสามารถทางสติปัญญาและความรู้ที่จะนำมาประกอบการทำงานได้พอควร ประสบการณ์ จะช่วยให้เข้าใจปัญหาและสถานการณ์ตามความเป็นจริงดีขึ้น การได้ผ่านงานมาย่อมมีความรอบรู้มากกว่าคนที่ไม่เคยผ่านงานนั้น ๆ มาก่อน ประสบการณ์ หลักการ และหลักวิชา จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน (In-service Education) ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติได้แก่ การอ่านหนังสือนิตยสารเกี่ยวกับวิชาการและวิชาชีพ การสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การประชุมทางวิชาการ การฟังปาฐกถา การไปทัศนศึกษาโรงเรียนอื่น ๆ และการเขียนบทความ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540, หน้า 17-20) กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนทางด้านความรู้และประสบการณ์ในการเตรียมตัวผู้บริหารในการเข้าสู่วิชาชีพ 3 ประการ พอสรุปได้ ดังนี้

1. ความรู้ที่จะนำไปสู่ความคล่องตัว เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับด้านทักษะของการปฏิบัติงานทางการบริหาร เช่น งานธุรการ งานสารบรรณ การตรวจหนังสือ ระเบียบงานพิมพ์ การจัดสำนักงาน ฯลฯ ความรู้เกี่ยวกับทักษะนี้ได้มาจากการฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ และจะเป็นส่วนเสริมสร้างศรัทธาให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ความรู้ที่จะนำไปสู่ความเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ในศาสตร์และวิชาการต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา ซึ่งได้มาโดยการอ่านการติดตามข่าวอยู่เสมอ การไปศึกษาดูงาน อบรมสัมมนา และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมความรู้ทางด้านวิชาชีพให้แก่ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้บริหาร

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาภูมิหลังของคนที่เราจะต้องเกี่ยวข้อง ถิ่นกำเนิด การศึกษาวิชาชีพ นิสัยใจคอ บุคลิก ท่าทาง อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจ เพื่อให้ผู้บริหารจะได้ทำงานร่วมกับเขาได้

โกศล ศรีทอง (2543, หน้า 48-49) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการโดยพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนได้ รวมทั้งการนำกระบวนการด้านบริหารมาประสานกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษายังถือเป็นตัวจักรสำคัญในการควบคุมการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษา การศึกษาคุณลักษณะทางด้านวิชาการของผู้บริหารจะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารของตนให้ดีขึ้นและยังส่งผลต่อประสิทธิภาพ คุณภาพการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาอีกด้วย

Liu (1940, p. 861 อ้างอิงใน ราชนันย์ บุญธิมา, 2542, หน้า 85) ได้ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้วยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Instructional Leadership Behavior Questionnaire (ILBO) ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์สูงกับผลสำเร็จของโรงเรียน

Davenport (1984, p. 598) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรม การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารงานในความรับผิดชอบที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จมาจากโปรแกรมทางวิชาการที่จัดให้มีขึ้นที่โรงเรียนและการเป็นผู้นำทางวิชาการนั้น จะต้องได้รับการฝึกฝนและมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของบุคคล

Davis and Thomas (1989, p. 21) กล่าวว่า การเป็นผู้นำทางวิชาการเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่จะเน้นกิจกรรมด้านการเรียนการสอนของครูผู้สอน ดังนั้น กล่าวโดยสรุปว่า



ผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้มีความสามารถในการนำและบริหารงานบุคคลให้กระทำกิจกรรมด้านวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 1) กล่าวถึง การพัฒนาวิชาการ นโยบายปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพ มุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งในปี พ.ศ. 2550 ผู้ที่ผ่านการศึกษาแต่ละคนจะมีความสามารถและมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความสุขและพลานามัยที่ดีทั้งทางร่างกายและจิตใจ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิด
3. เป็นผู้ใฝ่รู้และสามารถแสวงหาความรู้
4. เป็นผู้มีความสามารถด้านวิชาการและวิชาชีพ
5. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทนร่วมมือกับผู้อื่น

มีความเป็นประชาธิปไตย รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าวมีแนวทางการดำเนินงาน

4 ด้าน คือ

1. การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา
2. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน
4. การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา

โดยมีแนวทางการดำเนินการในแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

1. การปฏิรูปโรงเรียนและสถานศึกษา
  - 1.1 จัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษา
  - 1.2 กำหนดขนาดโรงเรียนและสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ในแต่ละภูมิภาค
  - 1.3 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นพื้นฐานในการจัดการศึกษาด้านการเรียนการสอน
  - 1.4 ให้แต่ละโรงเรียนทั้งที่มีอยู่เดิมและจะสร้างขึ้นใหม่มีผังแม่บทอย่างเต็มรูปแบบ
  - 1.5 กระจายอำนาจการกำหนดนโยบายและการบริหารโรงเรียน สถานศึกษา

ทุกระดับทุกประเภทให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีส่วนรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการของสถานศึกษา

- 1.6 ให้มีองค์กรติดตามและประเมินผล ทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

2. การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา

- 2.1 สร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อครู

2.2 ในการประเมินความก้าวหน้าของครูให้มุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียน

2.3 ให้ครูทุกคนได้เพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะ

2.4 ให้ครูเลือกแผนการสอนหรือพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้เรียน

2.5 ให้ครูที่สังกัดราชการต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการสามารถทำการสอนในสถานศึกษาทั้งในและนอกสังกัดได้มากกว่า 1 แห่ง

2.6 กำหนดคุณสมบัติและเปิดโอกาสให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ครู ชาวบ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคเอกชนและส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งผู้เกษียณอายุราชการมาสอนในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการโดยมีค่าตอบแทนให้ตามความเหมาะสม

2.7 แก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูโดยการบรรจุแต่งตั้งครูให้ครบทุกตำแหน่งตามแผนอัตรากำลังของแต่ละสถานศึกษา

2.8 ปรับหรือระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา

2.9 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู

2.10 ปรับระบบสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของครูทุกประเภททุกสังกัด

2.11 พัฒนาระบบและกลไกในการเลือกสรรบุคคลเข้าเรียนในสถาบันผลิตครู พร้อมทั้งพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

2.12 เร่งรัดการผลิตนักบริหารการศึกษา

2.13 ให้ศึกษานิเทศก์ทุกสังกัดทำงานร่วมกันโดยการนิเทศติดตามงานวิชาการในสถานศึกษา

### 3. การปฏิรูปหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

3.1 จัดกระบวนการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังให้เยาวชนมีลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา

3.2 จัดประสบการณ์การเตรียมความพร้อม จัดทำหลักสูตรทุกระดับทุกประเภท

3.3 เร่งปรับปรุงหลักสูตรวิชาชีพครูในสถาบันผลิตครู

3.4 จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาโดยเน้นเป็นพิเศษในด้านพื้นฐานทางภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์

3.5 ปฏิรูปการเรียนรู้อาษาต่างประเทศ ให้นักเรียนมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อาษาอังกฤษตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

3.6 เร่งปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้อะหว่างสถานศึกษาในระบบและนอกระบบ

3.7 ปรับปรุงระบบการเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถหารายได้ระหว่างเรียน

3.8 เร่งรัดการจัดการเรียนการสอนประชาธิปไตยให้เกิดผลโดยพัฒนาหลักสูตรประชาธิปไตยแบบยั่งยืน

3.9 ปฏิรูปกระบวนการวัดผลให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเน้นพฤติกรรม การแสดงออกจริงของผู้เรียนสำหรับการคัดเลือกผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทให้ใช้ผลการเรียน สะสมและเพิ่มโควตาการคัดเลือกเข้าเรียนต่อ

3.10 พัฒนาและสนับสนุนสถานศึกษาทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ให้เป็น เครือข่ายรองรับการกระจายอำนาจทางวิชาการ

#### 4. การปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา

4.1 การกำหนดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการบริหารทางการศึกษา และองค์กรประสานงานในระดับจังหวัดสำหรับบริหารการศึกษาในท้องถิ่นและในการจัดบริการ ทางการศึกษาทุกระดับทุกประเภทเพื่อให้เกิดความชัดเจนในด้านภารกิจพื้นที่บริการ งบประมาณและบุคลากร

4.2 การมุ่งพัฒนาองค์กรในทุกระดับด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหาร

4.3 การมุ่งส่งเสริมบทบาทของครอบครัว ชุมชน และเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารและจัดการศึกษา

4.4 การพัฒนาบริการบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ

4.5 การพัฒนาระบบการตรวจ ติดตามและประเมินผลให้เข้มแข็งและประสาน สอดคล้องกันทุกระดับ

4.6 การดำเนินการช่วยเหลือด้านค่าใช้จ่ายแก่ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในทุกระดับ ทุกประเภทด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

4.7 การมุ่งเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้ได้ระหว่างร้อยละ 6-7 ของผลิตภัณฑ์ มวลรวมประชาชาติ (GNP) เพื่อให้ทัดเทียมกับระดับมาตรฐานสากล

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2548, หน้า 1-8) ได้ระบุเกณฑ์ของผู้บริหารไว้อย่างชัดเจนในมาตรฐานที่ 10 ว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการโดยกำหนดตัวบ่งชี้ออกเป็น 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ผู้บริหารยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้คุณธรรม การรับฟังปัญหา การระดม การมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

3. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปี ช่างหน้า อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

2. ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทลายกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

3. ผู้บริหารริเริ่มวิชาการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลการประเมินผลการเรียนการสอน (ตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธานในการแต่งตั้งกรรมการและการประชุมคณะกรรมการการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา

3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

4. ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการจัดการศึกษาในการผลิตการใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน

5. ผู้บริหารมีการส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

6. ผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน หรือกลุ่มโรงเรียนชุมชน

7. ผู้บริหารมีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

8. ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด

9. ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการบริหารโดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและมีมาตรฐานตามที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

2. ผู้บริหารสร้างความตระหนักและมีความพยายามในการปฏิบัติ ในการพัฒนาผู้เป็นครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง
4. ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษาในการประเมินด้านผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสามารถในการบริหารจัดการเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะทางด้านวิชาการหรือการบริหารงานด้านวิชาการถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุดในบรรดางานของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า งานวิชาการเกี่ยวข้องกับพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะทางด้านวิชาการเพื่อจะได้บริหารงานวิชาการของโรงเรียนให้มีคุณภาพบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายอันจะส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อไป ซึ่งคุณลักษณะทางวิชาการสำหรับผู้บริหารนั้น ควรจะประกอบไปด้วย ระดับความรู้หรือวุฒิการศึกษา ความรู้ทางวิชาการ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางวิชาชีพรวมทั้งความรู้เกี่ยวกับสภาวะทางสังคมและประสบการณ์ในการทำงานผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะต้องมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรมีความสามารถในการเขียนบทความทางวิชาการ การผลิตเอกสารทางวิชาการ มีความสามารถในการนิเทศ การผลิตสื่อการสอน การทำวิจัยในชั้นเรียน มีความรู้ในเรื่องเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความรู้เรื่องชุมชนและวิธีการนำเอาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สามารถประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่มีก่อให้เกิดประโยชน์ทางวิชาการในการจัดการเรียนการสอน สนใจศึกษาหาความรู้สร้างผลงานทางวิชาการ และมีความสนใจความเคลื่อนไหวในวงการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ มีค่านิยมที่พึงประสงค์ และเป็นผู้มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ

#### **ด้านความสามารถในการบริหารงาน**

ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องมีความรู้ มีความสามารถทางด้านการบริหารมีความรู้ความสามารถในด้านการใช้เทคโนโลยี รู้วิธีการทำงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ เข้ากับคนกลุ่มคนและสังคมได้ดี รู้จักใช้คนและจูงใจคน ให้คนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธารวมที่จะร่วมงานทั้งกายทั้งใจมีความสามารถในการนึกคิดคือ มีปัญญาไหวพริบฉลาดทันคนทันเหตุการณ์ มองการณ์ไกล กล้าตัดสินใจและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สรุปแล้ว ผู้บริหารต้องเก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด คุณลักษณะด้านการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540, หน้า 4) ได้สรุปความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานไว้ ดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบรู้กว้างขวางรอบคอบ
4. มีความเฉลียวฉลาดและปฏิภาณไหวพริบ
5. มีความสามารถในการโต้ตอบด้วยเหตุผลในการแก้ไขปัญหา
6. มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
7. มีความรู้และทักษะเหนือชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 17–19) ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษายังคงดำเนินงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งสถานศึกษาเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของประเทศและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การให้ชุมชนมีส่วนในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรตามความรู้ความชำนาญ การควบคุม กำกับติดตามและนิเทศงาน
2. สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การจัดสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน
3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาให้มีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้
4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนางาน ได้แก่ เรื่องของการประสานงานความร่วมมือกับคณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน และหน่วยงานอื่น ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานของสถานศึกษา
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีที่หลากหลายให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนาการบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ เป็นเป้าหมายสำคัญของการบริหาร



สถานศึกษา แต่การบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวสามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง เป็นไปตามคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ช่วงเวลาและสถานการณ์

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำไปให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 17-19) ระบุว่าในการบริหารโรงเรียนผู้บริหารจะต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นพัฒนา จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งการที่จะให้บรรลุมาตรฐานดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารหลายอย่างมาใช้ในลักษณะผสมผสานกัน และใช้อย่างมีทักษะจึงจะประสบความสำเร็จ ดังที่ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 73) ได้ศึกษาแนวคิดของ (Robert L. Katz พบว่า การบริหารจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับทักษะ 3 ประการ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ เทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผลซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ การศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารพัฒนาตนเองได้ไม่ยากเพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

3. ทักษะเชิงมโนคติ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับหัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ทักษะในด้านการบริหารและการจัดการ แคมป์ ได้ชี้ให้เห็นถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารมีอยู่ 3 ประการ และควรที่จะเพิ่มทักษะชนิดที่ 4 ด้วย คือ ทักษะความสามารถด้านการออกแบบแก้ไขปัญหา (Design Skill) เป็นความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่องานที่มีความเสี่ยงเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ (ผดุง อัมพรมณี, ม.ป.ป.)

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 73) กล่าวว่า การนำทักษะไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะใช้ทักษะใดมากทักษะใต้น้อยตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ เสียสละ ทั้งนี้เพราะสังคมในยุคนี้



มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้หลักการ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารและฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจนมีทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่กล่าวมาแต่เพียงเท่านี้ คงยังไม่พอผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มขึ้นไปอีก ได้แก่

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อดทน หนักเอาเบา ล้ำ รู้สิ่งใดควรไม่ควร
  2. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สามารถเลือกใช้และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเป็นการให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
  3. ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบข้อบังคับมากกว่าการปฏิบัติตามความเคยชิน หรือประเพณีที่เคยทำ
  4. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
  5. ใส่ใจความรู้สึก ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยรับฟังปัญหา ให้คำแนะนำหาทางช่วยเหลืออย่างเต็มกำลังความสามารถ
  6. สามารถเป็นประธานและดำเนินการประชุมครุได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดประสงค์ อีกทั้งควบคุมการประชุมที่มีข้อขัดแย้งได้ดี
  7. ให้คำแนะนำ กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา เรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวของเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
  8. เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน สามารถดำรงตนและฐานะของครอบครัว รู้จักดำเนินชีวิตตามแนวทางที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา
  9. มีวิสัยทัศน์ มองเห็นภาพแห่งอนาคตของหน่วยงานชัดเจน เห็นแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานความเป็นจริง
  10. สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างคนในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานและยุติข้อพิพาทได้
  11. สามารถเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือตัวแทนที่ดีของหน่วยงาน มีทั้งภูมิรู้ ภูมิธรรม และภูมิฐาน
  12. มีเวลาให้กับหน่วยงานไม่ออกนอกโรงเรียน หรือใช้เวลาราชการทำประโยชน์ส่วนตัว เข้าร่วมกิจกรรมหรืองานของชุมชนอยู่เสมอ
  13. จัดลำดับความสำคัญของงานหรือภารกิจในหน่วยงานได้ถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งปฏิบัติตามแผนและใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน
- สุเมธ แสงนิมนวล (2540, หน้า 45-53) กล่าวถึง ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. คิดกว้าง

2. มองไกล
3. ใฝ่สูง
4. มุ่งความสำเร็จ

คิดกว้าง หมายถึง รู้จักคิดพิจารณา ตัดสินใจ วางแผนงาน มอบหมายงาน ประสานงานอย่างเป็นระบบ องค์ประกอบของหลักคิดกว้าง ได้แก่

1. จงคิดอย่างเจ้าของ คือ จะบริหารงานใด ๆ ในโรงเรียนก็ตามให้คิดว่าเราเป็นเจ้าของ ซึ่งถ้าคิดอย่างนี้แล้วจะทำให้งานประสบผลสำเร็จ
2. จงคิดใหญ่อย่าคิดเล็ก นั่นคือ การทำงานเราต้องคิดเกินความคาดหวังเอาไว้ เมื่อผลออกมาจะเท่ากับความคาดหวังพอดี หรืออาจเกินไปเล็กน้อยถือว่าเป็นกำไร
3. จงคิดให้กว้างไกลแล้วแปลงไปเป็นแผน นั่นคือ การที่จะทำอะไรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า จะทำให้เป็นคนมีระบบ มีระเบียบ รู้ว่า จะทำอะไรที่ไหน อย่างไรกับใคร เมื่อไร
4. จงทำวิกฤติให้เป็นโอกาส ผู้บริหารต้องรู้จักคิดพลิกแพลงสถานการณ์การทำงาน จากเหตุการณ์เสียเปรียบให้กลายเป็นได้เปรียบ หรือจากการเสียโอกาสเป็นได้โอกาส
5. จงทำความยากลำบากให้เป็นความสำเร็จ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ให้ได้ อย่าท้อถอย
6. จงทำงานเกินเงินเดือน นั่นคือ จะต้องหังคิดและทำอย่างเต็มที่ หุ่มเทพลังกาย พลังใจอย่างที่สุด
7. จงลงมือทำเดี๋ยวนี้และทำให้สำเร็จจอย่าพูดคำว่าเดี๋ยวก่อนหรือรอไว้ก่อน ผัดวันประกันพรุ่ง

มองไกล หมายถึง การเป็นผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ คือ การมองไกลไปข้างหน้า คาดการณ์ล่วงหน้าไว้ ซึ่งประกอบด้วย

1. ไม่ยึดติดกรอบความเชื่อเก่า ๆ คือ พยายามบริหารตามสถานการณ์ ตามสภาพแวดล้อม
2. มองไปข้างหน้า คือ ต้องคิดเสมอว่าวันข้างหน้าจะเป็นอย่างไร อะไรจะเกิดขึ้น
3. หมั่นคิดพัฒนาปรับปรุง อย่าหยุดนิ่ง
4. ผลักดันตัวเองเข้าไปในสภาพแวดล้อม เอื้ออำนวย คิดใหญ่ มองไกล นั่นคือ เราต้องพยายามนำตัวเองไปอยู่ในหมู่ผู้รู้
5. หาคู่คิดมิตรแท้ ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ รวมพลัง ยิ่งทำมาก ยิ่งเห็นจุดดี จุดเสีย แล้วจะเกิดความก้าวหน้าโดยไม่รู้ตัว

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 43) ได้กล่าวไว้ว่า ในการบริหารงานของ สถานศึกษา นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถทางวิชาการแล้ว

ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาด้วยการบริหารสถานศึกษาจึงจะได้ผลและประสบความสำเร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารต้องหาความรู้ในหน้าที่ของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

2. ความสามารถในการจูงใจ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือทำงาน มีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

3. ความสามารถในการควบคุม ผู้บริหารต้องควบคุมงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพตามที่ต้องการ โดยใช้ต้นทุนต่ำ

4. ความสามารถในการประสานงาน ผู้บริหารต้องเข้ากับคนได้ดี ทำตนให้มีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมได้ และสามารถขอความร่วมมือได้

5. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้บริหารต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง การที่ผู้บริหารจะทำได้ต้องมีข้อมูลพร้อม เป็นคนที่เอาใจใส่และติดตามงานตลอดเวลา ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และเลือกแนวทางที่ดีให้องค์การเพื่อดำเนินงานต่อไป

6. ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ

Ghiselli (1971, pp. 39-94) ได้กล่าวไว้ว่า ความสามารถในการบริหารซึ่งมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มี 7 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการสั่งการความรอบรู้งาน ความมั่นใจในตนเอง ความสามารถในการตัดสินใจ ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง และได้อธิบายความหมายของความสามารถในการบริหารทั้ง 7 ประการ เพิ่มเติมไว้ ดังนี้

1. ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แนะงานของคนอื่น และความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

2. ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรมและมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หยั่งเห็นสังเคราะห์และวิเคราะห์ได้

3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจ เพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กกลายเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

4. ความมั่นใจในตัวเอง (Self-assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

6. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญ โดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

7. ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะนี้หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ตนเองต้องถูกตรวจสอบหรือถูกประเมิน ถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลวสำหรับคนที่ไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่มีเลย

สรุปได้ว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จะต้องมีการหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหลายประการ ทั้งภาระหน้าที่ภายในโรงเรียนซึ่งจะเกี่ยวข้องกับตนเอง ครู นักเรียน ทรัพยากรในการบริหารงานและภาระหน้าที่ภายนอกโรงเรียนซึ่งจะเกี่ยวข้องกับชุมชน บุคคลและองค์การภายนอก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดี จะต้องมีความรู้ที่เหมาะสมดีพอ จึงจะสามารถผสมผสานส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละฝ่ายได้อย่างสมบูรณ์ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษา ต้องเป็นนักประชาธิปไตย เป็นผู้นำในการปฏิบัติ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถมองภาพรวมของปัญหาต่าง ๆ ได้ ต้องเป็นนักวางแผนและสร้างระบบที่ดีในการทำงานและต้องโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า สามารถบริหารจัดการเรื่องสื่อ เรื่องอาคารสถานที่ เรื่องแหล่งความรู้ในห้องเรียนหรือที่เรียกว่า ภูมิปัญญามาใช้ในการจัดการศึกษา บริหารงานด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม มีความสามารถในการบริหารเวลา บริหารความขัดแย้งและสนับสนุนบุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

### ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม เป็นคำสมาส มีลักษณะเป็นคำนาม มีความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2542 หน้า 253 หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ถือครองอยู่เมื่อนำ คำว่า “คุณธรรม” ไปประกอบกับลักษณะนามที่เป็นบุคคล เช่น ครู นักเรียน ข้าราชการ นักธุรกิจ คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่บุคคลนั้น ๆ มีอยู่ เป็นความดีที่ทำให้ผู้ที่ถือครองอยู่ มีความสงบ มีความสุข และมากด้วยกัลยาณมิตร เนื่องคุณงามความดีที่บุคคลนั้นมีอยู่เป็นสิ่งที่ไม่เกิดโทษ ไม่เป็นผลเสียแก่ผู้ที่ถือครองในทางตรงกันข้ามกลับเป็นสภาวะที่ทำให้บุคคลไม่เบียดเบียนตนเอง เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น คุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความ มีประโยชน์ยิ่งสำหรับผู้ถือครอง

คำว่า “คุณธรรม” โดยความหมายแล้วจะมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “จริยธรรม” ซึ่งหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฏศีลธรรม ที่เป็นความดี ความงามเป็นสิ่งที่ควรกระทำ โดยปกติเรามักจะคิดอย่างคนทั่ว ๆ ไป ว่า “จริยธรรม” และ “คุณธรรม” เป็นสิ่งเดียวกัน คือ เป็นความดีความงาม เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ คำสองคำนี้ จึงใช้ทดแทนกันในบางครั้ง อย่างไรก็ตาม เมื่อนำคำ 2 คำนี้ ไปเทียบเคียงกับภาษาอังกฤษ จะพบว่า คำว่า คุณธรรม จะตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Merit” ส่วนคำว่า จริยธรรม จะตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Ethics” เมื่อพิจารณาจากความหมายตามคำ “Merit” เป็นคุณสมบัติภายในของบุคคลแต่ละคน ในทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา “คุณธรรม” เป็นสภาวะที่บุคคลมีอยู่ในตนโดยกำเนิดและโดยการขัดเกลาทางสังคมที่เป็นสภาวะโดยกำเนิด หมายถึง คุณสมบัติทางจิต ที่บุคคลมีอยู่ตาม พื้นฐานของจิต ในทางพุทธศาสนา พื้นฐานของจิตมนุษย์ 2 ลักษณะมักจะถูกกล่าวอ้างบ่อยครั้ง คือ จิตที่ใฝ่ดี กับจิตที่ใฝ่ต่ำ “คุณธรรม” เป็นสภาวะใฝ่ดีของจิต

คุณธรรมเป็นพฤติกรรมที่สำคัญที่ผู้บริหารพึงมี เช่น มีความประพฤติดีได้รับการยกย่องว่า เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานดี กล่าวตัดสินใจเป็นที่ยอมรับของสังคมและผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนจริยธรรมอาจเรียกชื่ออย่างอื่นได้เช่นเรียกว่า ศีลธรรม จรรยา จริยศาสตร์ จรรยาบรรณ คุณธรรม คือ ความดีงามในจิตใจซึ่งทำให้เคยชินต่อการประพฤติดีปฏิบัติชอบผู้มีคุณธรรม คือ ผู้ที่มีความเคยชินต่อการประพฤติดีด้วยความรู้สึกในทางที่ดีงามเกี่ยวกับความหมายของคุณธรรมจริยธรรมมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ธีรรัตน์ กิจจาร์ักษ์ (2542, หน้า 170) กล่าวว่า คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นความดีความงามและความจริงที่มีอยู่ในตัวผู้บริหารและจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือกระทำกิจกรรมจากสภาพจิตที่เป็นกุศล ดังนั้น ผู้บริหารที่มีคุณธรรมจึงเป็นคนดีและประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามเสมอ



ยนต์ ชุ่มจิต (2541, หน้า 219) กล่าวว่า คุณธรรม หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นความดี ความถูกต้อง ซึ่งมีอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งพร้อมที่จะกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น หรือทั้งตนเองและผู้อื่น

Good (1973, p. 641) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ในพจนานุกรมทางการศึกษาว่า หมายถึง ลักษณะ 2 ลักษณะด้วยกัน ดังนี้

1. คุณธรรม หมายถึง ความดีงามของลักษณะนิสัยหรือพฤติกรรมที่ทำจนเคยชิน
2. คุณธรรม หมายถึง คุณภาพที่บุคคลได้กระทำตามความคิดและมาตรฐานของสังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและศีลธรรม

สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2540, หน้า 25) กล่าวถึง คุณลักษณะ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณธรรมจริยธรรมตามลัทธิศาสนา ศาสนาทุกศาสนาต่างสอนให้ประพฤติดีประพฤติชอบ แม้ว่าศาสนาจะไม่มีสภาพบังคับเหมือนกฎหมาย แต่หลักธรรมสามารถช่วยขัดเกลาให้บุคคลเป็นคนดีได้ ถ้าผู้บริหารไร้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม ศีลธรรมแล้ว ความวุ่นวายก็จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐานด้านปัจจัยได้ ประเมินคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาตามมาตรฐานที่ 19 ผู้บริหารมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ดังนี้

1. ผู้บริหารอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารมีเมตตากรุณา มีความรับผิดชอบยุติธรรม ซื่อสัตย์
3. ผู้บริหารมีการครองตนที่ดีไม่มีหนี้สินส่วนตัว ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขสิ่งเสพติด

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2541, หน้า 32) กล่าวว่า ธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา ครูอาจารย์ ผู้ที่ทำหน้าที่ให้การสั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้อื่น โดยเฉพาะผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษเพิ่มเติมจากธรรมในการครองตน ครองคน ครองงาน เรียกว่า กัลยาณมิตร 7 ประการ ดังนี้

1. ปิโย น่ารัก คือ เข้าถึงจิตใจสร้างความรู้สึกลินสนิทสนมเป็นกันเอง ชวนให้คบค้าสมาคม ชวนให้ผู้อื่นอยากเข้าไปไต่ถาม

2. ครุ น่าเคารพ คือ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะทำให้เกิดความรู้สึกลอบถนุใจเป็นที่พึงได้และปลอดภัย

3. ภาวะนโย น่าเจริญใจ คือ มีความรู้จริง ทรงภูมิปัญญาแท้จริงและเป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่น่ายกย่องเอาอย่าง ทำให้ศิษย์เอย่อย่างและรำลึกถึงด้วยความซาบซึ้ง มั่นใจและภาคภูมิใจ

4. วัตตัจจะ รู้จักพูดให้ได้ผล คือ รู้จักชี้แจงให้เข้าใจรู้ว่าเมื่อไรควรพูดอะไร อย่างไร คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นที่ปรึกษาที่ดี

5. ว่าจะนักชะโม อดทนต่อถ้อยคำ คือ พร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามแม้จุกจิก ตลอดจนคำกล่าวล่วงเกินและคำตักเตือนวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ อดทนฟังได้ไม่เบื่อหน่าย ไม่เสียอารมณ์

6. คัมภีร์รัฐจะกะถัง กัตตา แถลงเรื่องล้าลึกได้ คือ กล่าวชี้แจงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก ลึกซึ้ง ให้เข้าใจได้ และสอนศิษย์ให้ได้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป

7. โน วัฏฐาเนนโยชะเย ไม่ชักนำในอุสุานะ คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

พระเมธีธรรมมาภรณ์ (ประยูร ธม. มจิต. โต) (2541, หน้า 12-24) ได้เสนอคุณธรรมของนักบริหารไว้ว่า วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร ซึ่งเรียกว่า “พละ 4 ประการ” ดังนี้

1. ปัญญาพละ คือ กำลังแห่งความรู้เรื่องตน เรื่องคน เรื่องงาน
2. วิริยพละ คือ กำลังแห่งความขยัน ที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา
3. อนุวัชชพละ คือ กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรู้อั่วแห่งชีวิตอัน
4. สังคหพละ คือ กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคน ร่วมงาน ด้วยความ

โอบอ้อมอารี วจีไพเราะสงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี

ราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 189) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม คือ สภาพคุณงามความดี

ศิริ เจริญชัย (2524, หน้า 56) กล่าวว่า คุณธรรม คือ การปฏิบัติหน้าที่ที่ดี ตามหน้าที่ของวิญญาน

สกล นิลวรรณ (2525, หน้า 32) อธิบายว่า คุณธรรม คือ การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับ ศิลธรรม จริยธรรม คือ การแสวงหาคุณธรรม

บุรุษชัย จงกลณี (2532, หน้า 43) ให้ทัศนะไว้ว่า คุณธรรม คือ คุณลักษณะพิเศษ ที่มีประโยชน์ต่อผู้ปกครอง คือ ทำให้ผู้นั้นเป็นมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง ความรู้สึกลึกซึ้งซอซัดดี สำนึกในหน้าที่แล้วปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้อง และรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ในจิตใจ สามารถแสดงออกได้ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 30) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า โดยสรุปแล้วผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน คือ

1. มีความเมตตากรุณาต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้อื่น



2. มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. ไม่เอาไรต์เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน
4. มีความยุติธรรม มีเหตุผล วางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
5. มีความรัก และห่วงใยเพื่อนร่วมงาน
6. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
7. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน และต่อผู้อื่น
8. มองโลกในแง่ดี
9. ยึดระบบคุณธรรมในการบริหารงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 11-37) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม ได้แก่ ธรรมมีอุปการะมาก ธรรมค้ำครองโลก เบญจศีล สัปปริสธรรม ทศพิชราชธรรม ทิฏฐัมมิกัตถประโยชน์ พรหมวิหาร 4 สังคหวัตถุ 4 ขรรวาสธรรม 4 และอิทธิบาท 4

2. คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานที่ควรปฏิบัติ ได้แก่ ธรรมพิเศษสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษา ครู อาจารย์ จรรยาบรรณครู คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

คุณธรรมและจริยธรรมตามหลักพุทธธรรม

ธรรมมีอุปการะมาก คือ ธรรมที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงสำหรับทุกคน ได้แก่ สติ คือ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัว

ธรรมค้ำครองโลก คือ ธรรมที่เป็นโลกบาล 2 อย่าง ได้แก่ หิริ คือ ความละอายแก่ใจ โอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อบาป

เบญจศีล หรือ ศีล 5 เป็นจริยธรรมสำหรับมนุษย์ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติตน พระราชวรมุณี (พระราชวรมุณี (ประยูร ปยุตโต), 2523, หน้า 5)

1. เว้นจากปาณาติบาต ละเว้นการฆ่าสัตว์ตัดชีวิตผู้อื่น
2. เว้นจากอทินนาทาน ละเว้นการลักขโมย
3. เว้นจากกาเมสุมิจฉาจาร ละเว้นการประพฤตินิคมในกาม
4. เว้นจากมูสาวาท ละเว้นการพูดเท็จ โกหกหลอกลวง
5. เว้นจากสุราเมรัย ไม่เสพเครื่องดองของเมา สิ่งเสพติด

สัปปริสธรรม 7 เป็นธรรมของสัตบุรุษ คือ ธรรมของคนดี 7 ประการ ดังนี้

1. ธรรมัญญาตา รู้หลักและรู้จักเหตุ
2. อุตถัญญาตา รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล

3. อุตัญญาตา รู้จักตน
4. มัตตัญญาตา รู้จักพอดี
5. กาลัญญาตา รู้จักกาล
6. ปริสัจญญาตา รู้จักชุมชน
7. ปุคคัลัญญาตา รู้จักบุคคล

ทศพิธราชธรรม หลักธรรมสำหรับพระราชานักบริหาร นักปกครองบ้านเมือง และผู้มีหน้าที่ปกครองดูแลผู้อื่น มี 10 ประการ ได้แก่

1. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินสิ่งของ การบำรุงเลี้ยงดู
2. ศีล คือ ความประพฤติตนเรียบร้อย
3. บริจาค คือ การเสียสละความสุขสบายของตนเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น
4. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ
5. มัททวะ คือ ความสุภาพ อ่อนโยน อภัยด้วยดี
6. ตบะ คือ การระงับยับยั้งมิให้กิเลสเข้าครอบงำ
7. อัถโกธะ คือ ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน
9. ชันติ คือ ความอดทน ความยากลำบากตรากตรำ
10. อวิโรธนะ คือ ความไม่ประพฤติผิดในธรรม

ทิวฏฐัมมิกัตถประโยชน์ หมายถึง ประโยชน์ในปัจจุบัน หรือหลักธรรมอันอำนวยประโยชน์สุขขั้นต้น ประกอบด้วย

1. อุฏฐานสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยความขยันหมั่นเพียร
2. อารักขสัมปทา คือ การถึงพร้อมด้วยการรู้จักคุ้มครองเก็บรักษาทรัพย์
3. กัลยาณมิตรตตา คือ การคบคนดีเป็นมิตร
4. สมชีวิตา คือ การมีความเป็นอยู่เหมาะสมด้วยความพอดี

พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐ ผู้เป็นใหญ่ ผู้เป็นหัวหน้าคนที่ต้องมิได้เป็นหลักประจำใจ มี 4 ประการ คือ

1. เมตตา คือ ความรู้สึกอยากให้ผู้อื่นมีความสุข
2. กรุณา คือ ความรู้สึกสงสารคิดที่จะช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
3. มุทิตา คือ พลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
4. อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง

สังคหวัตถุ 4 ธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคน มี 4 ประการ คือ

1. ทาน คือ การให้ เอื้อเฟื้อ เสียสละ แบ่งปัน

2. ปิยวาจา คือ วาจาไพเราะอ่อนหวาน
3. อัถตจริยา คือ การประพฤติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์
4. สมานัตตตา คือ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย

ฆราวาสธรรม 4 ประการ หมายถึง ธรรมสำหรับการครองเรือน หลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์มี 4 ประการ คือ

1. สัจจะ คือ ความจริง ซื่อสัตย์ต่อกัน
2. ทมะ คือ การฝึกตนในการควบคุมจิตใจ ตัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ข้อขัดแย้ง ปรับตัว ปรับใจเข้าหากัน
3. ชันติ คือ อุดหนุน มีจิตใจที่เข้มแข็ง ไม่ถูวาม ทนต่อความล่วงเกินกันต่อความเหน็ดเหนื่อย ลำบากตรากตรำ ฝ่าฟันอุปสรรคไปด้วยกัน
4. จาคะ คือ เสียสละมีน้ำใจสามารถเสียสละความสุขความสำราญ ความพอใจส่วนตนเพื่อคู่ครองได้

อิทธิบาท 4 หรือคุณธรรมที่เป็นสาเหตุให้บรรลุความสำเร็จ 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ สร้างสรรค์ความพอใจแก่เรื่องที่จะให้ความสำเร็จ
2. วิริยะ ใช้ความพยายามทำให้สำเร็จไม่เกียจคร้าน
3. จิตตะ มุ่งให้ความสนใจ ฝึกฝน จริงใจ กับเรื่องที่จะทำ
4. วิมังสา มุ่งทำด้วยปัญญารอบคอบ

คุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา คือ กัลยาณมิตร 7 ประการ ดังนี้

1. ปิโย คือ น่ารัก เข้าถึงจิตใจของผู้อื่นด้วยความเป็นกันเอง
2. ครุ คือ น่าเคารพ มีความประพฤติสมควรแก่ฐานะ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
3. ภาวนีโย คือ น่าเจริญใจ มีความรู้จริง มีปัญญาถ่ายทอด ควรเอาเยี่ยงอย่าง
4. วัตตา คือ รู้จักพูดให้ได้เหตุผล ชี้แจง แนะนำ ตักเตือน และเป็นที่ยอมรับได้
5. ว่าจะนัถชะโม คือ อุดหนุนต่อถ้อยคำล่วงเกิน วิพากษ์วิจารณ์ อารมณ์
6. ตัมภีร์ญจะ กะถัง กัตตา คือ ชี้แจงแถลงเรื่องต่าง ๆ ที่ยุ่งยากลึกซึ้งให้เข้าใจได้
7. โน จัฏฐาเน นิโยชะเย คือ ไม่ชักนำไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือไม่สมควร

จรรยาบรรณครู ครูสภาได้กำหนดจรรยาบรรณ 9 ประการ คือ

1. ครูต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝนและทักษะนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์
3. ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้ง กาย วาจา ใจ
4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญ ทั้งทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์

5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากศิษย์ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติ และไม่ใช้ศิษย์กระทำการใด ๆ อันเป็นการหาประโยชน์แก่ตนโดยมิชอบ

6. ครูย่อมต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

7. ครูย่อมรักและศรัทธาในวิชาชีพครู และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูในทางสร้างสรรค์

9. ครูพึงประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ พัฒนาภูมิปัญญา และวัฒนธรรมไทย

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารด้านคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารที่ประพฤติและปฏิบัติตนอยู่ในศีลในธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ใช้หลักธรรมในการบริหารงาน พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นความดีความงามของบุคคลที่กระทำไปด้วยจิตสำนึกที่ดีและได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัย เป็นที่ยอมรับของสังคม คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องปรับปรุงตนให้มีความเพียบพร้อมไปด้วยคุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้มีความสำคัญต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นตลอดเวลา ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานของผู้บริหารเอง ตลอดทั้งนักเรียน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นที่น่านับถือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 99-100) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหาร และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 103 คน ครู จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติค่าที (t-test) ซึ่งผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคาดหวังของ ผู้บริหารและครู ในคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

จิราภรณ์ วุฒิกิติ (2542, หน้า 95-96) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด

กรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพฯ ผลการศึกษา พบว่า ครูอาจารย์ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะทางวิชาชีพของผู้บริหารครูอยู่ในระดับมากที่สุด

นิรันดร์ หมิ่นสุข (2543, หน้า 106-107) ได้ทำการศึกษา เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม และเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงกับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำได้แบ่งเป็น พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการวิพากษ์ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านคุณธรรม ผลการศึกษา พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ตามทัศนะของบุคลากรโดยส่วนรวมผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก แต่พฤติกรรมภาวะผู้นำที่คาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน ตามทัศนะของบุคลากรโดยส่วนรวม ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนะต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการวิพากษ์ ด้านการตัดสินใจ และด้านคุณธรรม มากกว่าครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพดล ศิริโชติ (2545, หน้า 78-79) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน และเพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดของโรงเรียน ในการศึกษาได้จำแนกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยผลการศึกษา พบว่า

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้าราชการครู มีความคิดเห็นว่าคุณสมบัติโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้าราชการครู มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้าราชการครู ที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านบุคลิกภาพและด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกษม บำเพ็ญทาน (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในทัศนะของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์และเปรียบเทียบตามประเภทการณ์ และบุคลิกภาพ โดยแบ่งคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ด้านสถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ด้านสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้าน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ และด้านสถานศึกษา มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

วาสนา หลงสมบุญ (2546, หน้า 89) การเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า คุณลักษณะตามสภาพจริง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก อีกทั้งมีการฝึกอบรมก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีบุคลิกภาพ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมาย

พรพิมล นิยมพันธุ์ (2550, หน้า 86) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหาร มีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา



เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสามารถที่จะใช้งานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้ถึงศักยภาพ คุณภาพ และความสามารถว่า บุคคลใดในโรงเรียนควรที่จะต้องทำงานอะไรแล้วจึงมอบหมายสั่งการตามความรู้ ความสามารถ ดังนั้น จึงส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจและทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียน

ลัดดาวัลย์ วิเศษะภุติ (2549, หน้า 83) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องจากจากในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤยดิเดชปฏิบัติต่อครูเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน ครูทุกคนมีสิทธิเสรีภาพในการทำงานเท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Magnuson (1971, pp. 78-91) ได้วิจัย เรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ด้านอาชีพและคุณลักษณะส่วนตัว ได้สรุปคุณลักษณะไว้ ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเข้าใกล้และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ รู้จักใช้ช่องว่างแห่งอำนาจหน้าที่

2. คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจารณญาณ และมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างไกล เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปราณีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Stogdill (1974, pp. 7-6) ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำ โดยจำแนกออกเป็นกลุ่มตามผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. บุคลิกภาพ ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 15 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมเหนือบุคคลอื่น ๆ ในเรื่อง

ต่อไปนี้มีเซาท์ปัญญาดีมีความคิดอ่านเฉียบแหลมกว่า มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการอ่าน คิดตามความก้าวหน้าทางวิชาการหรือในวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ ทำให้มีความรู้ทันสมัย และกว้างไกลเป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ มีความเข้าใจในงานที่ทำ ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอหรือรู้แหล่งที่จะไปสอบถามปรึกษาหาหรือได้ ชอบกิจกรรมหรืองานสังคม ไม่เป็นคนเก็บตัวกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมสังคมกับกลุ่ม เข้ากับคนได้ทุกชั้น โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่มไม่มีหนี้สินหรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะของตำแหน่งด้อยลง ส่วนปริมาณคุณภาพ คุณสมบัติ และทักษะที่สำคัญของหัวหน้างานขึ้นอยู่กับสภาพงานที่บริหารอยู่

2. บุคลิกลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยืนยันจากผลการวิจัยมากกว่า 10 เรื่อง พบว่า ผู้นำควรจะมีบุคลิกลักษณะเหนือบุคคลอื่นในเรื่องต่อไปนี้ ความสามารถในการเข้าสังคมเข้ากับคนได้ทุกระดับ โดยปราศจากอาการหวาดกลัวเคอะเขิน รู้จิตวิทยาในการพูดคุยกับคน ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ และเป็นผู้ที่มีมารยาทสังคมที่ดี มีความคิดริเริ่มสามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้ มีความอดทน ทนทานต่อความยากลำบาก ทนงานหนักได้อดทนต่อปัญหารอบด้านได้โดยไม่เสียกำลังใจ รู้วิธีทำงานรู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำและรู้กว้างไกล ทำให้งานสำเร็จได้เร็วและมีคุณภาพ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจขอบเขตความสามารถของตนเองหมั่นศึกษาหาความรู้ เพื่อเสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และเมื่อจำเป็นต้องชี้แจงแสดงเหตุผลก็สามารถทำได้โดยมีหลักฐานอ้างอิง มีความตื่นตัวและมีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไว และสามารถที่จะวิเคราะห์และคาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้อง แม่นยำ มีความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงาน ให้บริการต่าง ๆ เป็นต้น เป็นผู้มีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีผลงานเป็นที่ประจักษ์แล้วหรือเป็นที่รู้จักของคนส่วนมาก โดยเฉพาะในเรื่องหน้าที่การงานและมีชื่อเสียงในทางที่ดี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีแก่หมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์ของที่เก่าให้เป็นของใหม่ที่น่าสนใจ มีความสามารถในการใช้ถ้อยคำ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้คำพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพกะทัดรัด เข้าใจง่ายสละสลวย นุ่มนวล นอกเหนือจากสิ่งที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังได้พบว่า สิ่งจำเป็นบางประการสำหรับบุคลิกลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความสุขุมรอบคอบ ซื่อสัตย์ และยุติธรรม

Eckhant (1978, pp. 562–563–A) ได้ศึกษาเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์การคัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่แตกต่างกัน และพบว่า มีความต้องการครูใหญ่ 10 ลักษณะแรก คือ การรับรู้ในตำแหน่งหน้าที่ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีทักษะในการตัดสินใจ มีทักษะในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบ มีลักษณะทางศีลธรรม มีสติปัญญา มีสุขภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์

Hollomon (1999, p. 605–A) ได้ทำการศึกษาคุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ พบว่า คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ด้วยตนเอง และต้องเป็นผู้ที่มีคุณค่าทางจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีจิตใจดี มีความรู้สึกนึกคิดที่ดี มีน้ำใจ และมีจิตวิญญาณที่ดี คุณสมบัติของอาจารย์ใหญ่อยู่ที่การเสียสละเพื่อให้ได้งานที่ต่อเนื่อง โดยมีแรงจูงใจในการทำงานที่ใช้เงินน้อยแต่ได้งานมาก และเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยคุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือ ตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาคูณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้า ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 411 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, pp. 607–610) ได้กลุ่มจำนวนตัวอย่าง 201 คน จากนั้นคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังแสดงในแผนภาพ 2

1. ประชากรในการวิจัย จำนวน 411 คน									
โรงเรียน	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 21	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 22	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 24	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 25	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 26	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 30	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 31	โรงเรียนราชประชา นุเคราะห์ 34	รวม
จำนวนประชากร	52	37	62	48	56	56	63	37	411
2. ทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวน 201 คน									
กลุ่มตัวอย่าง	25	18	30	23	27	27	31	18	201

## ภาพ 2 ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิทางการศึกษา มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นจริง/คุณลักษณะที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นจริง/คุณลักษณะที่พึงประสงค์มาก
- 3 คะแนน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นจริง/คุณลักษณะที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นจริง/คุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นจริง/คุณลักษณะที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. สร้างแบบสอบถามโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ผู้บริหารสถานศึกษา และได้ศึกษาแบบสอบถามของ จารุวรรณ กุลวัฒน์ (2556) เรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอพาน จังหวัดพะเยา

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงความเหมาะสมให้ครอบคลุมเนื้อหา และการใช้ภาษา

3. นำแบบสอบถามที่สร้างได้สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบ และนำมาปรับปรุงแก้ไข ได้ค่า IOC = 0.98

4. การค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) การหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษที่ไม่ใช่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) ของแบบสอบถามระหว่าง 0.58–0.87

4.2 นำแบบสอบถามทุกข้อมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990) มีค่าความเชื่อมั่น 0.99

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตามวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการวิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษอำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถาม



3. ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ตอบแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูล และส่งกลับทางไปรษณีย์
4. การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยรวบรวมด้วยตนเองเฉพาะโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา และรอรับแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ภายหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์
5. เมื่อไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยติดตามอีกครั้งใน 1 สัปดาห์
6. จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 201 ฉบับ ได้รับคืนมาและตรวจสอบความสมบูรณ์แล้ว จำนวน 169 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.08

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์และดำเนินการเป็นลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์แต่ละฉบับ
2. ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. นำผลการวิเคราะห์แบบสอบถามสภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษมาเทียบเกณฑ์ของ บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 23-24) ดังนี้
 

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง	คุณลักษณะที่เป็นจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง	คุณลักษณะที่เป็นจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง	คุณลักษณะที่เป็นจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง	คุณลักษณะที่เป็นจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง	คุณลักษณะที่เป็นจริง/พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน
  - 1.1 ความถี่ (Frequency)
  - 1.2 ร้อยละ (Percentage)
  - 1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)
  - 1.4 ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

## 2. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.1 วิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อเพื่อหาค่าอำนาจจำแนก ใช้วิธีการหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับทั้งฉบับแบบเพียร์สัน (Pearson's) วิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาค (Cronbach)

3. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในครั้งนี้ ใช้สถิติ t-test และ F-test



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของครูในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษา

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกลักษณะสำคัญทางสถิติ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 169 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 1

ตาราง 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	65	38.50
หญิง	104	61.50
<b>รวม</b>	<b>169</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	29	17.20
10-20 ปี	42	24.90
21-30 ปี	62	36.70
มากกว่า 30 ปี	36	21.30
<b>รวม</b>	<b>169</b>	<b>100.00</b>
<b>3. วุฒิการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	131	77.50
ปริญญาโท	35	20.70
สูงกว่าปริญญาโท	3	1.80
<b>รวม</b>	<b>169</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 1 เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเป็นเพศชาย จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่ ประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 36.70 มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-20 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90 มีประสบการณ์ในการทำงาน มากกว่า 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็น

ร้อยละ 21.30 และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 17.20 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 77.50 ปริญญาโท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 20.70 สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อทราบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ วิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมรายด้าน รายข้อ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอข้อมูลประกอบคำบรรยาย ดังตาราง 2-6

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยภาพรวม 4 ด้าน

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านภาวะผู้นำ	3.70	0.88	มาก	4.08	0.88	มาก
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ	3.86	0.89	มาก	4.17	0.82	มาก
3. ด้านความสามารถในการบริหารงาน	3.83	0.90	มาก	4.17	0.85	มาก
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	3.78	0.94	มาก	4.18	0.91	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>0.87</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวม 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความรู้ทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.89) รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.90) และด้านคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.94) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.88)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวม 4 ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ด้านความรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.82) และด้านความสามารถในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.88)

**ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำ**

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	3.93	0.81	มาก	4.21	0.79	มาก
2. มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3.88	0.84	มาก	4.11	0.88	มาก
3. แสดงศักยภาพทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในสังคมได้อย่างเหมาะสม	3.76	0.83	มาก	4.12	0.81	มาก
4. รู้จักวางแผน มอบหมายงาน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	3.71	0.88	มาก	4.09	0.88	มาก



ตาราง 3 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง	3.69	0.87	มาก	3.99	0.96	มาก
6. พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	3.65	0.83	มาก	3.99	0.89	มาก
7. มีความสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.57	0.90	มาก	3.96	0.93	มาก
8. ให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.52	1.00	มาก	4.12	0.97	มาก
9. บริหารงานโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ	3.61	0.93	มาก	4.09	0.85	มาก
10. ให้กำลังใจและให้การยอมรับชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.64	0.84	มาก	4.03	0.88	มาก
11. เป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร	3.78	0.90	มาก	4.22	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>	<b>4.08</b>	<b>0.88</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.81) รองลงมา คือ มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.84) และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนา

ตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 1.00)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.88) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.81) รองลงมา คือ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.79) และแสดงศักยภาพทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในสังคมได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.81) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถจูงใจให้คนทำงานและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.93)

**ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ**

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตร	3.83	0.85	มาก	4.15	0.82	มาก
2. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา	3.89	0.85	มาก	4.17	0.79	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครู จัดหาและผลิตสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.86	0.88	มาก	4.11	0.87	มาก
4. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการ และผลงานทางวิชาการเป็นอย่างดี	3.81	0.88	มาก	4.19	0.85	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01	0.84	มาก	4.20	0.82	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวិชาการเพื่อพัฒนาตนเอง	3.87	0.96	มาก	4.21	0.85	มาก
7. ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานของคณะครู อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	3.80	0.86	มาก	4.22	0.78	มาก
8. มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ ในการจัดการเรียนการสอน	3.82	0.92	มาก	4.19	0.79	มาก
9. ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครู ให้ตรงกับความต้องการจำเป็น และต่อเนื่อง	3.85	0.86	มาก	4.08	0.84	มาก
10. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	3.85	0.93	มาก	4.22	0.79	มาก
11. ผู้บริหารมีความสนใจ ความเคลื่อนไหวในวงการศึกษ	3.85	0.94	มาก	4.14	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.89</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>0.82</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.84) รองลงมา คือ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.93) และ ผู้บริหารสนับสนุนครูในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.96) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.86)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.82) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.79) และ ผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการจำเป็นและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.84)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความสามารถในการบริหารงาน

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.96	0.95	มาก	4.22	0.80	มาก
2. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ในการบริหารงาน	3.91	0.94	มาก	4.20	0.82	มาก
3. มีความสามารถในการจัดองค์กร และระบบงาน	3.77	0.91	มาก	4.18	0.84	มาก
4. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่าง เหมาะสม	3.67	0.96	มาก	4.08	0.91	มาก
5. มีความสามารถระดมความร่วมมือ และความช่วยเหลือจากชุมชน	3.69	0.89	มาก	4.10	0.89	มาก
6. ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงาน	3.74	0.88	มาก	4.23	0.79	มาก
7. มีทักษะ ความสามารถในการ วิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็น ระบบ	3.85	0.81	มาก	4.25	0.85	มาก
8. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.92	0.90	มาก	4.15	0.88	มาก
9. เป็นนักคิด นักอ่าน นักฟังที่ดี	3.86	0.89	มาก	4.16	0.86	
10. สร้างระบบในการปฏิบัติงาน ทำให้ การทำงานมีระบบ มีระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่ดี	3.86	0.89	มาก	4.20	0.87	มาก
11. เป็นผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนา ด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.90	มาก	4.15	0.86	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>0.90</b>	<b>มาก</b>	<b>4.17</b>	<b>0.85</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 5 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความสามารถในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.95) รองลงมา คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนา ด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.90) และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.96)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความสามารถในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.85) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.85) รองลงมา คือ ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.79) และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.91)



ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็น คุณลักษณะที่เป็นจริง และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรม

คุณลักษณะ	ตามสภาพจริง			ที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วางตัวเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่การงาน	4.01	0.87	มาก	4.25	0.82	มาก
2. มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	3.76	0.95	มาก	4.20	0.92	มาก
3. มีความหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	3.78	0.87	มาก	4.16	0.88	มาก
4. มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงาน	3.76	0.98	มาก	4.14	0.96	มาก
5. มีความอดทน ต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตร	3.89	0.91	มาก	4.18	0.90	มาก
6. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการ	3.88	0.92	มาก	4.24	0.90	มาก
7. บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	3.70	0.91	มาก	4.15	0.91	มาก
8. มีความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.63	1.04	มาก	4.20	0.90	มาก
9. ให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	3.69	1.00	มาก	4.09	0.97	มาก
10. มีความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งของสถานศึกษา	3.74	0.95	มาก	4.20	0.93	มาก
11. มีความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ ข้อมูลข่าวสาร ได้ถูกต้องชัดเจน	3.83	0.91	มาก	4.16	0.89	มาก
12. มีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	3.73	1.00	มาก	4.18	0.94	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.94</b>	<b>มาก</b>	<b>4.18</b>	<b>0.91</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 6 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.87) รองลงมา คือ มีความอดทน ต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. = 0.90) และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.97)

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.91) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า วางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.82) รองลงมา คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.90) และมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.97)

### **ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ**

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษา วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) นำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย ดังตาราง 7-12

ตาราง 7 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
จำแนกตามเพศ

คุณลักษณะด้าน	ตามสภาพจริง				t	p
	ชาย (n = 65)		หญิง (n = 104)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำ	3.64	0.77	3.75	0.59	1.03	.31
2. ความรู้ทางวิชาการ	3.77	0.84	3.92	0.60	1.35	.18
3. ความสามารถในการบริหารงาน	3.77	0.85	3.87	0.64	0.83	.41
4. คุณธรรมจริยธรรม	3.74	0.88	3.81	0.74	0.55	.59
<b>รวม</b>	<b>3.73</b>	<b>0.79</b>	<b>3.83</b>	<b>0.60</b>	<b>0.97</b>	<b>.33</b>

จากตาราง 7 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ  
ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 8 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ

คุณลักษณะด้าน	ที่พึงประสงค์				t	p
	ชาย (n = 65)		หญิง (n = 104)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำ	3.87	0.87	4.21	0.57	2.82	.05*
2. ความรู้ทางวิชาการ	3.99	0.78	4.28	0.57	2.77	.05*
3. ความสามารถในการบริหารงาน	3.97	0.60	4.30	0.60	3.12	.05*
4. คุณธรรมจริยธรรม	3.98	0.66	4.30	0.66	2.68	.05*
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.80</b>	<b>4.28</b>	<b>0.56</b>	<b>3.12</b>	<b>.05*</b>

หมายเหตุ: \*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตาราง 8 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 9 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

คุณลักษณะที่เป็นจริงด้าน		SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3.13	3	1.05	2.42	.07
	ภายในกลุ่ม	71.16	165	0.43		
	รวม	74.30	168			
ความรู้ทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2.47	3	0.82	1.67	.18
	ภายในกลุ่ม	81.15	165	0.49		
	รวม	83.62	168			
ความสามารถในการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	2.06	3	0.69	1.31	.27
	ภายในกลุ่ม	86.64	165	0.53		
	รวม	88.69	168			
คุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	4.57	3	1.52	2.48	.06
	ภายในกลุ่ม	101.44	165	0.62		
	รวม	106.01	168			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.97	3	0.99	2.19	.09
	ภายในกลุ่ม	74.79	165	0.45		
	รวม	77.77	168			

จากตาราง 9 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 10 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้าน		SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	1.97	3	0.66	1.26	.29
	ภายในกลุ่ม	86.12	165	0.52		
	รวม	88.09	168			
ความรู้ทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	1.64	3	0.55	1.22	.30
	ภายในกลุ่ม	74.02	165	0.45		
	รวม	75.66	168			
ความสามารถในการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.56	3	0.19	0.38	.77
	ภายในกลุ่ม	81.97	165	0.50		
	รวม	82.54	168			
คุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.64	3	0.21	0.34	.80
	ภายในกลุ่ม	102.93	165	0.62		
	รวม	103.57	168			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.97	3	0.32	0.70	.55
	ภายในกลุ่ม	75.53	165	0.46		
	รวม	76.49	168			

จากตาราง 10 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 11 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คุณลักษณะที่เป็นจริงด้าน		SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.64	2	0.32	0.72	.50
	ภายในกลุ่ม	73.66	166	0.44		
	รวม	74.30	168			
ความรู้ทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	1.12	2	0.56	1.13	.33
	ภายในกลุ่ม	82.49	166	0.50		
	รวม	83.62	168			
ความสามารถในการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.74	2	0.37	0.70	.50
	ภายในกลุ่ม	87.95	166	0.53		
	รวม	88.69	168			
คุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.79	2	0.90	1.43	.24
	ภายในกลุ่ม	104.21	166	0.63		
	รวม	106.01	168			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.86	2	0.43	0.92	.40
	ภายในกลุ่ม	76.91	166	0.46		
	รวม	77.77	168			

จากตาราง 11 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน  
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน



ตาราง 12 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้าน		SS	df	MS	F	p
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.66	2	0.33	0.62	.54
	ภายในกลุ่ม	87.44	166	0.53		
	รวม	88.10	168			
ความรู้ทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	0.74	2	0.37	0.83	.44
	ภายในกลุ่ม	74.92	166	0.45		
	รวม	75.66	168			
ความสามารถในการบริหารงาน	ระหว่างกลุ่ม	0.11	2	0.05	0.11	.90
	ภายในกลุ่ม	82.43	166	0.50		
	รวม	82.54	168			
คุณธรรมจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.04	2	0.02	0.03	.97
	ภายในกลุ่ม	103.53	166	0.62		
	รวม	103.57	168			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	0.14	2	0.07	0.15	.86
	ภายในกลุ่ม	76.36	166	0.46		
	รวม	76.49	168			

จากตาราง 12 เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษใน 4 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ด้านคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 90 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

1. คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ทางวิชาการ รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรม ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านความสามารถในการบริหารงาน ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ

1.1 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน รองลงมา คือ มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร ตามลำดับ

ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านภาวะผู้นำ โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร รองลงมา คือ มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และแสดงศักยภาพทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในสังคมได้อย่างเหมาะสม ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถจูงใจให้คนทำงานและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมา คือ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา และผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความรู้ทางวิชาการ โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการจำเป็นและต่อเนื่อง

1.3 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต รองลงมา คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ด้านความสามารถในการบริหารงาน โดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่างๆในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม

1.4 คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรมโดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่การงาน รองลงมา คือ มีความอดทนต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการ ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ด้านคุณธรรมจริยธรรมโดยรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ วางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่การงาน รองลงมา คือ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามระเบียบวินัยของราชการและมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค ตามลำดับ ส่วนที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2.1 คุณลักษณะที่เป็นจริง จำแนกตามครูที่มีเพศแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกตามครูที่มีเพศแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.2 คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ จำแนกตามครูที่มีประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากผลการศึกษา คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญ คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา หลงสมบุญ (2546, หน้า 89) ได้ทำการศึกษการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคัดเลือก อีกทั้งมีการฝึกอบรมก่อนที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นพื้นฐานให้ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรม มีบุคลิกภาพ ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า นโยบายการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีนโยบายที่มุ่งปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายความเป็นเลิศทางการศึกษาในปี พ.ศ. 2550 ดังนี้ จุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, หน้า 41-42) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ศิริโชติ (2545, หน้า 78-79) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในรายด้านและในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน คุณลักษณะที่เป็นจริง พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 3.86$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร มีการส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนครูในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ โภคผล ศรีทอง (2543, หน้า 48-49) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ โดยพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนได้ รวมทั้งการนำกระบวนการด้านบริหารมาประสานกับขอบข่ายการบริหารงานวิชาการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพรวม ทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.83$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 73) กล่าวว่า การนำทักษะไปใช้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่า จะใช้ทักษะใดมาก ทักษะใต้น้อยตามสถานการณ์ที่เป็นอยู่ อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่จะต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ เสียสละ ทั้งนี้ เพราะสังคมในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้หลักการ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารและฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรู้ทางวิชาการ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับ เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร (2544, หน้า 31) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมโรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางวิชาการโดยตรง จึงควรมีคุณสมบัติทางวิชาการ ดังนี้ 1) ความรู้ทางวิชาการ ได้แก่ ความรู้ทางด้านวิชาการทั่วไป คือ การรู้หลักเบื้องต้นของวิชาต่าง ๆ ที่สอนอยู่ในโรงเรียน เพื่อให้การตรวจตราควบคุม และแนะนำแก่ครูเป็นไปอย่างถูกต้อง และความรู้ทางด้านวิชาชีพ 2) ประสิทธิภาพและระดับความรู้ ระดับความรู้ 3) การฝึกอบรมในระหว่างประจำทำงาน ผู้บริหารต้องหมั่นติดตามความเคลื่อนไหวทางการศึกษา เนื่องจากวิชาการและเทคนิคในการทำงานเปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอยู่เสมอ กิจกรรมที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการ



บริหารงาน ( $\bar{X} = 4.17$ ) ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีทักษะ ความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างเป็นระบบ ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางที่จะเป็นประโยชน์ ต่อหน่วยงาน และมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543, หน้า 73) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเรียนรู้หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหาร และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญจนมีทักษะ และจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มขึ้นไปอีก ได้แก่ จัดลำดับความสำคัญของงานหรือภารกิจ ในหน่วยงานได้ถูกต้องเหมาะสม

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

2.1 จำแนกตามครูที่มีเพศแตกต่างกัน โดยรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นกัน ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูทั้งชายและหญิง เห็นว่า ผู้บริหารมีการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครู และนักเรียน เพื่อให้สอดคล้องกับ นโยบายและมาตรฐานการศึกษา สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือ ความสามัคคีของสมาชิกในหน่วยงาน และรับผิดชอบงานทุกอย่าง ของสถานศึกษา ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป และการสร้างความสัมพันธ์ในชุมชน องค์กรเอกชน ซึ่งต้องมีเทคนิคการในการบริหาร และเทคนิคการสร้างทีมในการทำงาน สามารถให้สมาชิกในหน่วยงานร่วมกันปฏิบัติการกิจ ขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เต็มตามความสามารถของสมาชิก เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ วิเศษะภุติ (2549, หน้า 83) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกเพศ พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องมาจากในปัจจุบันผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดชปฏิบัติต่อครูเพศชายและเพศหญิงเท่าเทียมกัน ครูทุกคนมีสิทธิ เสรีภาพในการทำงานเท่าเทียมกันทั้งชายและหญิง

แต่เมื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามเพศ ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูเพศชายและหญิง คาดหวังว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดหาจัดทำโครงการบริหารโดยกำหนดหน้าที่ ตำแหน่งต่าง ๆ ประสานงานทรัพยากรที่เป็นมนุษย์ และที่มีใช้มนุษย์ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาเสริมสร้างนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพดล ศิริโชติ (2545, หน้า 78-79) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 จำแนกตามครูที่มีประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน โดยรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณารายด้านก็ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ที่ปรากฏผลเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของตนเอง จะต้องเริ่มต้นปรับเปลี่ยนมุมมองในการปฏิบัติงาน ปรับและเปลี่ยนคุณลักษณะของตนเองเพื่อแสดงพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ และนโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูงประกอบ จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการดำเนินนโยบายเป็นอย่างดี จึงมีผลให้ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างอิสระในการปฏิบัติงานด้วยความอดทนมีมานะอดสาหะที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ วิเศษะภูติ (2549, หน้า 85) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า โดยรวมและรายข้อแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพิมล นิยมพันธุ์ (2550, หน้า 86) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโว้ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสามารถที่จะใช้งานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้ถึงศักยภาพ คุณภาพและความสามารถว่า บุคคลใดในโรงเรียนควรที่จะต้องทำงานอะไรแล้วจึงมอบหมายสั่งการ

ตามความรู้ ความสามารถ ดังนั้น จึงส่งผลให้ครูมีความพึงพอใจและทุ่มเทการทำงานให้กับโรงเรียน

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

จากการศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ครั้งนี้มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปใช้ในแต่ละด้าน ดังนี้

1. จากผลการศึกษา พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสามารถจูงใจให้คนทำงานและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. จากผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงด้านคุณธรรมจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า ดังนั้นผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความช่วยเหลือต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

#### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนคติของผู้ปกครองนักเรียน และนักเรียน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครองนักเรียน

3. ควรศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สังกัดหน่วยงานอื่น ๆ



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). **การปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษณ์ อุทัยรัตน์. (2542). **ศาสตร์และศิลป์การบริหารคน**. กรุงเทพฯ: ทีพีเอพับลิชชิง.
- กองบรรณาธิการ. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- กิติ ตย์คานนท์. (2535). **นักบริหารทันสมัย (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ: บัดเตอร์พลาซ.
- เกศราภรณ์ วิทย์ไพจิตร. (2544). **คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เกษม บำเพ็ญทาน. (2546). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในทัศนะของ ข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- โกศล ศรีทอง. (2543). **คุณลักษณะของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณภาพการบริหาร งานวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ เขตการศึกษา 5**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- จิราภรณ์ วุฒิมักดี. (2542). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารของครูอาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (ม.ป.ป.). **ภาวะผู้นำ**. กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). **นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา**. *วารสารการศึกษา*, 4(2), 15-19.
- จารุวรรณ กุลวัฒน์. (2556). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะ ของครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอพาน จังหวัดพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- เทียน ทองแก้ว และเนลา ประเสริฐสังข์. (2542). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี จันทบุรี.

- ธงชัย ช่อพุกกษา. (2539). **มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร.โครงการตำราวิชาการ  
ราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่องในวโรกาส พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ทรงเจริญพระชนม์พรรษา 6 รอบ. กำแพงเพชร: คณะครุศาสตร์  
สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.**
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). **พฤติกรรมบุคคลในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. (2542). **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. เพชรบูรณ์:  
สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.**
- นพดล ศิริโชติ. (2545). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของ  
คณะกรรมการการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ ค.บ., สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี,  
อุบลราชธานี.**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2529). **หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2540). **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.**
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2542). **หลักการบริหารการศึกษา. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหาร  
และพัฒนการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.**
- นิพนธ์ กินาวงศ์. (2543). **หลักบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).** พิษณุโลก: ตระกูลไทย.
- นิรันดร์ หมั่นสุข. (2543). **พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เป็นจริงและที่คาดหวังของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.**
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). **การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 6).  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- บุรุษชัย จงกลณี. (2532). **คุณธรรมของนักบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.**
- ประพันธ์ ผาสุกยี่ด. (2541). **ทางเลือก ทางรอด. กรุงเทพฯ: เอเออาร์ อินฟอร์เมชั่น  
แอนด์ พับลิเคชั่น.**
- ปริญญา ตันสกุล. (2549). **ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ: จิตรจักรวาล.**
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). **การบริหารวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ผดุง อัมพรมณี. (ม.ป.ป.). **เอกสารประกอบการสอน หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.  
กาญจนบุรี: สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.**
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). **หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.**



- พนัส หันนาคินทร์. (2538). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จามจุรีย์โปรดักท์.
- พรพิมล นิยมพันธ์. (2550). **คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1.**  
วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, ฉะเชิงเทรา.
- พระราชวรมนู (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2523). **แนวทางการพัฒนาจริยธรรมไทย**. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์การศาสนา.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธรรม .มจิต. โต). (2541). **พระธรรมปิฎก พระพุทธศาสนาพัฒนา  
คนและสังคม**. กรุงเทพฯ: กรมศาสนา.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภิญโญ สาธร. (2526). **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2541). **ความเป็นครู**. กรุงเทพฯ: รุ่งเรือง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2538). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525** (พิมพ์ครั้งที่ 5).  
กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ราชันย์ บุญธิมา. (2542). **ปัจจัยที่เอื้อต่อผลสำเร็จของการนำหลักสูตรมัธยมศึกษา  
ตอนต้นไปปฏิบัติ: กรณีศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย.**  
วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). **ปฏิวัติการศึกษาไทย** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). **ประกันคุณภาพการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ:  
วัฒนาพานิช.
- ลัดดาวัลย์ วิเศษะภูติ. (2549). **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์  
ตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จันทบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2542). **วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: วันทิพย์.

- วาสนา หลงสมบุญ. (2546). **การเปรียบเทียบคุณลักษณะตามสภาพจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนคติของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี (การบริหารการศึกษา).** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- วิจิตร วรุตบางกูร. (2520). **การบริหารโรงเรียนและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** สมุทรปราการ: ชนิษฐการพิมพ์.
- ศิริ เจริญชัย. (2524). **ปรัชญาและคุณธรรมสำหรับครู.** นครราชสีมา: วิทยาลัยครูนครราชสีมา.
- ศิริวรรณ ศรีพหล. (2535). **เอกสารการสอนชุดวิชาวรรณกรรมกรมการมัธยมศึกษา.** กรุงเทพฯ: รุ่งศิลป์.
- เศาวนิต เศวตนาหนท์. (2542). **ภาวะผู้นำ.** นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สกล นิลวรรณ. (2525). **ปรัชญาเบื้องต้น.** กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- สมบูรณ์ พรรณาภพ. (2538). **หลักการเบื้องต้นของผู้บริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: บรรณากิจ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2544). **เสนอวิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.** สืบค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2557, จาก <http://www.bnhelpstudent.net/web/help1.php>
- สรายุทธ์ เศรษฐ์ขจร. (2539). **การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาโดยการวิเคราะห์ห่อภิมาณ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร (2540). **เครื่องมือวัดผลและประเมินผลการศึกษา.** กรุงเทพฯ: กองวิชาการ สำนักงานการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). **การประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม 1 แนวทางประกันคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). **(ร่าง) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กระทรวงศึกษาธิการ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). **การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). **เกณฑ์มาตรฐานเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ: ครูสภา.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2543). **แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2548). **การประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานด้านผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2549). **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ**. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์ไตร์.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2540**. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา พ.ศ. 2548**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สุนีย์ บุญทิม. (2542). **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวังของครูและผู้บริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2540). **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: บุ๊คแบงก์.
- สุรัฐ ศิลปะอนันต์. (2541). **ผู้นำ-ผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). **การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 13)**. กรุงเทพฯ: อักษรสมัย.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). **สู่มิติการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ**. *วิชาการ*, 3(6), 70-75.
- อารมณ จินดาพันธ์. (2555). **เอกสารประกอบการสอน รายวิชา 1065113 หลักทฤษฎีและกระบวนการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี.
- อิสร์รัตน์ ศรีวัฒนา. (2540). **ความคาดหวังของครูที่มีต่อการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). **หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (S-B-M)**. กรุงเทพฯ: พระรามสี่การพิมพ์.
- Baron, R. A. and Jerald, G. (1986). **Behavior in organizations understanding and managing the human side of work** (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: industrial**. NJ: Lawrence Erlbaum associates.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of Psychology Testing** (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Davis, G. A. and Thomas, M. A. (1989). **Effective Schools and Effective Teachers**. Boston: Allyn and Bacon.
- Davenport, J. D. (1984). An Analysis of principals perceptions of Instructional Leadership Behavior. **Dissertation Abstract International**, 46(4): 598–A.
- Eckhant, E.E. (1978). Selection criteria practices and procedures of elementary and secondary school principals. **Dissertation Abstracts International**, 39(2), 562–563.
- Ghiselli, Edwin. E. (1971). **Exploration in Managerial Talent**. Pacific Palisades. California: Goodyear Publishing Company.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of education**. New York: MC Graw–Hill.
- Hersey, p.b. and Blanchard, K.H. (1982). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. Retrieved September 26, 2012, form <http://www.jstor.org/discover/10.2307/257756?uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101991983673>.
- Hollomon, L.P. (1999). Characteristics of Principal's Caters as Context for Professional Development. **Dissertation Abstracts International**, 60(3), 605–A.
- Knezevich, Stephen J. (1984). **Administration of Public Education** (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Magnuson, W.C. (1971). The characteristics of successful school business managers. **Dissertation Abstract International**, 32(12), 133–A.

- Seyfarth, J.T. (1999). **The principal: New leadership for new challengers.**  
New jersey: Prentice–Hall,inc.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership: A survey of theory and research.**  
New York: The Free Press.
- Tennenbaurn, R. (1959). **Leardership and organization, a behavior science  
approach.** New York: Magraw–hill.
- Wohlstetter, P. (1995). **School based management: Strategies for success.**  
New York: The Free Press.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ

การพิจารณาค่าความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ

เรื่อง คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

ข้อ	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>							
1	มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	แสดงศักยภาพทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ และ ความสามารถในสังคม ได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	รู้จักวางแผน มอบหมายงาน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	มีความสามารถในการโน้มน้าว ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ในสิ่งที่ดีงามและถูกต้อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	มีความสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสร้างความพึงพอใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	ให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
9	บริหารงานโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ให้กำลังใจและให้การยอมรับชมเชย ยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษาและพัฒนาองค์กร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความรู้ทางวิชาการ</b>							
1	มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	มีความรู้ ความเข้าใจในหลักสูตร การศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูจัดทำและผลิตสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการและผลงานทางวิชาการเป็นอย่างดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสนับสนุนครู ในการอบรม พัฒนาวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
7	ผู้บริหารมีการกำกับ นิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะครูอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	มีความสามารถในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ผู้บริหารจัดกิจกรรมพัฒนาครูให้ตรงกับความต้องการจำเป็นและต่อเนื่อง	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีความสนใจความเคลื่อนไหวในวงการศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านความสามารถในการบริหารงาน</b>							
1	มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ และเรียนรู้ตลอดชีวิต	1	0	1	2	0.66	ใช้ได้
2	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
5	มีความสามารถระดมความ ร่วมมือ และความช่วยเหลือจาก ชุมชน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	ใช้เหตุผลในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆในทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อ หน่วยงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
7	มีทักษะ ความสามารถ ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ อย่างเป็นระบบ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	เป็นนักคิด นักอ่าน นักฟังที่ดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	สร้างระบบในการปฏิบัติงาน ทำ ให้การทำงานมีระบบ มีระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่ดี	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	เป็นผู้ให้การสนับสนุนการพัฒนา ด้านต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรม</b>							
1	วางตัวเหมาะสมกับตำแหน่ง และหน้าที่การงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
2	มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
3	มีความหนักแน่น ไม่หุนเหิน รับฟัง ความคิดเห็นจากทุกฝ่าย	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
4	มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงาน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	คุณลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม		
5	มีความอดทน ต่อคำพูดที่ขัดแย้ง หรือไม่เป็นมิตร	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
6	เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ตามระเบียบวินัยของราชการ	1	0	1	3	0.66	ใช้ได้
7	บริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
8	มีความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
9	ให้ความช่วยเหลือต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
10	มีความสามารถในการแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งของสถานศึกษา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
11	มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลข่าวสาร ได้ถูกต้องชัดเจน	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้
12	มีความเมตตากรุณาต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	1	1	1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ข ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถามคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหาร  
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก  
บริหารงานการศึกษาพิเศษ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.62	24	0.87
2	0.67	25	0.80
3	0.76	26	0.74
4	0.78	27	0.80
5	0.73	28	0.77
6	0.85	29	0.76
7	0.75	30	0.70
8	0.80	31	0.77
9	0.77	32	0.81
10	0.58	33	0.84
11	0.81	34	0.71
12	0.78	35	0.71
13	0.73	36	0.74
14	0.80	37	0.83
15	0.82	38	0.75
16	0.79	39	0.79
17	0.85	40	0.80
18	0.72	41	0.80
19	0.76	42	0.77
20	0.78	43	0.75
21	0.81	44	0.82
22	0.80	45	0.79
23	0.84		



ตาราง 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อแบบสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนัก  
บริหารงานการศึกษาพิเศษ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.78	24	0.73
2	0.74	25	0.68
3	0.79	26	0.82
4	0.91	27	0.76
5	0.75	28	0.75
6	0.90	29	0.68
7	0.87	30	0.80
8	0.73	31	0.78
9	0.76	32	0.88
10	0.75	33	0.92
11	0.68	34	0.72
12	0.73	35	0.78
13	0.73	36	0.83
14	0.86	37	0.85
15	0.87	38	0.89
16	0.75	39	0.82
17	0.78	40	0.88
18	0.64	41	0.83
19	0.89	42	0.75
20	0.83	43	0.85
21	0.79	44	0.71
22	0.90	45	0.72
23	0.76		

ตาราง 15 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียน  
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงาน  
การศึกษาพิเศษ

คุณลักษณะที่เป็นจริง	จำนวนข้อ	ความเชื่อมั่น
1. ด้านภาวะผู้นำ	11	0.95
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ	11	0.96
3. ด้านความสามารถในการบริหารงาน	11	0.96
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	12	0.96
<b>รวมทั้งฉบับ</b>	<b>45</b>	<b>0.99</b>

ตาราง 16 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสอบถามคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน  
สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

คุณลักษณะที่พึงประสงค์	จำนวนข้อ	ความเชื่อมั่น
1. ด้านภาวะผู้นำ	11	0.96
2. ด้านความรู้ทางวิชาการ	11	0.96
3. ด้านความสามารถในการบริหารงาน	11	0.96
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	12	0.98
<b>รวมทั้งฉบับ</b>	<b>45</b>	<b>0.99</b>

## ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถาม

คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับครูโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. ข้อมูลที่ท่านตอบครั้งนี้ จะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ข้อมูลที่ได้จะทำการวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป
3. แบบสอบถามแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ  
ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำนวน 45 ข้อ

นายจรัส พึ่งเร็ว

นิสิตระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยพะเยา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
2. เพื่อเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ จำแนกตามข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

**ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดให้รายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน   
ตามความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  
 หญิง
2. ประสบการณ์ในการทำงาน  น้อยกว่า 10 ปี  
 10-20 ปี  
 21-30 ปี  
 มากกว่า 30 ปี
3. วุฒิการศึกษา  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 สูงกว่าปริญญาโท



ตอนที่ 2 คุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน  
ราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาคุณลักษณะที่เป็นจริงและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
ของท่าน แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ตรงกับระดับความคิดเห็น  
ของท่าน โดยพิจารณาเกณฑ์ ดังนี้

คุณลักษณะที่เป็นจริง

- |   |       |         |                                       |
|---|-------|---------|---------------------------------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

- |   |       |         |                                       |
|---|-------|---------|---------------------------------------|
| 5 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | คะแนน | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	คุณลักษณะตามสภาพจริง					คุณลักษณะที่พึงประสงค์					
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	ด้านภาวะผู้นำ											
0	ความสนใจศึกษาหาความรู้ และสร้างผลงานทางวิชาการ			✓			✓					

จากคำถามข้อที่ 0 แสดงว่า คุณลักษณะที่เป็นจริงของผู้บริหารโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ในข้อ 0 ความสนใจศึกษาหาความรู้ และสร้างผลงานทางวิชาการ มีคุณลักษณะที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา	คุณลักษณะตามสภาพจริง					คุณลักษณะที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
ด้านภาวะผู้นำ											
1	มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน										
2	มีอุดมการณ์ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน										
3	แสดงศักยภาพทางความคิด ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในสังคมได้อย่างเหมาะสม										
4	รู้จักวางแผน มอบหมายงาน และใช้คนให้เหมาะสมกับงาน										
5	มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติในสิ่งที่ตั้งถามและถูกต้อง										
6	พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ										
7	มีความสามารถจูงใจให้คนทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา										
8	ให้ความสนใจสวัสดิภาพ สวัสดิการความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา										
9	บริหารงานโดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ										
10	ให้กำลังใจและให้การยอมรับชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา										
11	เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการศึกษา และพัฒนาองค์กร										











ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	จรัส พังเร้ว
วัน เดือน ปี เกิด	24 กุมภาพันธ์ 2529
ที่อยู่ปัจจุบัน	69 หมู่ 3 ตำบลเชียงเคี่ยน อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย 57230
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2554	ข้าราชการครู โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 24 จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2552	ครูธุรการ โรงเรียนแม่ต๋ำวิทยา จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	วท.บ. (วิทยาการคอมพิวเตอร์), สถาบันราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย

## ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
จรัส พังเร้ว (ผู้บรรยาย). (4-5 เมษายน 2558). คุณลักษณะที่เป็นจริง  
และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์  
กลุ่ม 6 ภาคเหนือตอนบน สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ.  
ใน การประชุมทางวิชาการระดับชาติบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 1  
(หน้า 2583-2592). พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพ  
การศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -