

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอตามลำดับดังนี้

#### 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

- 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 ประเภทของผู้บริหาร
- 1.3 บทบาท หน้าที่ของผู้บริหาร
- 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร
- 1.5 แบบผู้นำของผู้บริหาร

2. มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา(องค์การมหาชน)

#### 3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

- 3.1 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ
- 3.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ
- 3.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ
- 3.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 งานวิจัยในประเทศ
- 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. ผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มี ประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังนั้น ผู้บริหาร จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะการบริหาร สามารถตัดสินใจ สั่งการเพื่อให้เกิด ประโยชน์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของหน่วยงานสูงสุดนักวิชาการ และนักการศึกษาได้ให้ความหมายเหตุของผู้บริหารไว้ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 75) ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร ว่าผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีลักษณะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม คือ

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. เป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่ดี
3. เป็นผู้อิทธิพลเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในหมู่ครู ในการที่จะรักษาความสามัคคี

กลมเกลียวของสมาชิกใน โรงเรียนหรือในหมู่คณะ

4. เป็นผู้ควบคุมการบริหารตามนโยบายให้บรรลุผลตามจุดหมายคณะ

สุเมธ แสงนันทนวล (2540 : 45) ได้กล่าวถึงผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สามารถในการปกครองบังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับการยกย่องมอบหมายให้เป็นหัวหน้าหรือผู้ตัดสินใจแทนกลุ่ม หรือเป็นผู้นำในการดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารจะต้องบริหารใน 3 ประการ คือ

1. บริหารตน
2. บริหารคน
3. บริหารงาน

ในการบริหาร 3 ประการนี้ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะอยู่ 3 ด้าน คือ

1. ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill)
2. ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

สุเทพ ทองประดิษฐ์ (2542 : 11) กล่าวถึงผู้บริหารว่า หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น (Authority) และพยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลที่เข้ามามีอำนาจหน้าที่ต่อสิ่งนั้น

พระครูวิจิตรธรรมโชติ ( 2544 :1) ได้ให้ความหมายของผู้บริหาร ซึ่งกล่าวไว้ ดังนี้

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่บริหาร และควบคุมดูแลกิจการ และหมายถึง ตำแหน่งชั้นสูงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ในการบริหารจะต้องมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เป็น หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกว่า ผู้บริหาร บุคคลที่กล่าวนี้อาจจะเป็นผู้บริหาร โดยงานที่กระทำในสมาคมหนึ่งหรือในสำนักงาน เช่น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ บุคคลที่จะทำหน้าที่เรียกประชุมติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ และทำงานประจำของสมาคมหรือสำนักงานนั้น ๆ ก็คือเลขานุการหรือเลขาธิการซึ่งตามความหมายแล้วไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะงานที่กระทำและหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ จึงทำให้เกิดอำนาจในทางบริหารขึ้น บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งนี้ ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ผู้บริหารตามตัวอักษรแต่โดยหน้าที่ที่กระทำก็ต้องถือว่าเป็นผู้บริหารงานในหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าผู้บริหารใดทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ประสบผลสำเร็จในด้านบริหาร สูงสุด เป็นผู้มีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความสามารถบริหารงานได้ทุกสาขา ไม่ว่าจะเป็นการธนาคาร อุดสาหกรรม ธุรกิจการศึกษา แม้กระทั่งการบริหารบ้านเมือง เขาผู้มีความสามารถนี้จะได้รับขนานนามว่า "นักบริหารมืออาชีพ" บุคคลอีกประเภทหนึ่งเป็นผู้บริหาร โดยการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ โดยมอบอำนาจบังคับบัญชาพร้อมกับความรับผิดชอบ บุคคลเช่นนี้ ถ้าเป็นโรงเรียน ผู้บริหาร ก็คือ ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ ในระดับอำเภอก็หมายถึงหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หากเป็นฝ่ายปกครองก็คือนายอำเภอ และถ้าเป็นระดับจังหวัด ผู้บริหารทางการศึกษาคือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาประจำจังหวัด ผู้บริหารงานทางฝ่ายปกครอง ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นต้น บุคคลต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้จะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม เพราะบุคคลชั้นหัวหน้าเป็นที่เพ่งมองของคนทั่วไป เมื่อบุคคลเหล่านี้ประพฤติปฏิบัติอย่างไร บุคคลอื่น ๆ มักจะยึดถือเป็นแบบอย่าง ดังนั้นท่านสอนใจเรื่องแม่ปูกับลูก แม่ปูเดินไม่ตรงแล้วจะให้ลูกปูเดินตรงได้อย่างไร ด้วยความสำคัญในเรื่องนี้ นายมารุต บุญนาค อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้คำขวัญในโอกาสวันครู ประจำปี 2530 ว่า " ครูดี มีวินัย และคุณธรรม ย่อมນ้อมนำให้เยาวชนเป็นพลเมืองดี" ทั้งนี้ก็เพื่อจะให้เด็กยึดแบบอย่างจากครูที่ดีมีคุณธรรมนั่นเอง" ผู้บริหารที่ดีต้องให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่ควรทำงานคนเดียว เพราะความสำเร็จของงานอยู่ที่หมู่คณะ เมื่อเราจากไปงานต้องอยู่ งานไม่ควรสิ้นสุดเมื่อเราจากไป"

จากแนวคิด ความหมายของนักวิชาการ นักการศึกษาดังกล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของผู้บริหารได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่ต่อผู้อื่นมี

คุณลักษณะเพิ่มขึ้นกว่าเดิม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานขององค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 ประเภทของผู้บริหาร

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2543 : 55 – 56) ได้กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษา (Educational administrator) โดยทั่วไปเป็นการเรียกภาพรวมของผู้มีตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ผู้บริหารอาจแบ่งได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้มีหน้าที่ควบคุมดูแลการจัดการศึกษา ตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในระบบการบริหารการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาอาจหมายถึง ผู้ตรวจการศึกษา (Superintendent) ผู้อำนวยการศึกษา (Educational director) หรือ ผู้นิเทศการศึกษา (Education supervisor) หรือในระบบการศึกษาไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารที่ไม่สังกัดสถานศึกษา คือ ผู้บริหารการศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดตำแหน่งไว้ตามประเภทของกรมที่สังกัด เช่น ศึกษาธิการศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยหัวหน้าการศึกษาและผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดและผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เป็นต้น

2. ผู้บริหารที่สังกัดสถานศึกษา หมายถึง ผู้เป็นหัวหน้าสถานศึกษาที่เรียกว่า ผู้บริหารโรงเรียน (School administrator) หมายถึง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้ช่วยในตำแหน่งนั้นๆ รวมถึง ผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งอาจเรียกชื่อว่า ผู้อำนวยการวิทยาลัย หัวหน้าภาควิชา คณบดี อธิการบดี เป็นต้น ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานการบริหารจะดำเนินไปด้วยดี บรรลุวัตถุประสงค์และประสพผลสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้บริหาร”

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 3) ได้กล่าวถึงประเภทของผู้บริหารอาจแบ่งได้โดยอาศัยพื้นฐานสองอย่างคือ ความแตกต่างทางแนวคิด หรือ ความแตกต่างทางระดับการบริหาร และ ความแตกต่างทางแนวนอนหรือความแตกต่างโดยอาศัยเขตความรับผิดชอบ

1. ความแตกต่างทางแนวคิด แบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวคิด ตามระดับการบริหาร ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับสูงสุดของสายการบังคับบัญชาและรับผิดชอบองค์กร โดยรวม

1.2 ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับ

กลางของสายการบังคับบัญชา และรับผิดชอบหน่วยธุรกิจและแผนงานที่สำคัญ

1.3 ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) ผู้บริหารระดับนี้จะอยู่ในระดับล่างสุด มีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุมการดำเนินงานประจำวันให้เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ความแตกต่างทางแนวนอน การแบ่งประเภทของผู้บริหารตามแนวนอนเป็นการแบ่งประเภทของผู้บริหารตามขอบเขตของกิจกรรมและความรับผิดชอบ ได้แก่

2.1 ผู้บริหารทั่วไป (General Manager)

2.2 ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional Manager)

2.3 ผู้บริหารโครงการ (Project Manager)

### 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร

การบริหารจัดการในสถานศึกษา คือ หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ในการดำเนินงานมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับบริบท โครงสร้างการจัดองค์กร ตามระบบและแนวคิดของนักบริหารการศึกษาแต่ละบุคคล บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความเป็นผู้นำ และต้องใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพได้มีผู้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารดังนี้

ไพบูลย์ ยอดยิ่ง (2547 : 146 –148) กล่าวว่า ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานทางการศึกษามีบทบาทหน้าที่อยู่ 2 ประการคือ

1.3.1 บทบาทหน้าที่ด้านการงาน ได้แก่

(1) ผู้ให้ข้อมูลและความเห็นให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ความเห็นเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

(2) ผู้แสวงหาข้อมูลและความเห็น ได้ถามข้อเท็จจริง ความเห็น ความรู้สึกจากสมาชิกเพื่อการอภิปรายของกลุ่ม

(3) ผู้เริ่มต้นเสนอเป้าหมาย และงานที่จะต้องทำเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นการทำงานของกลุ่ม

(4) ผู้แนะแนวทาง วางแผนในการปฏิบัติงาน และดึงความสนใจของกลุ่มให้เข้ามาอยู่ในงานที่ต้องทำ

(5) ผู้รวบรวม รวบรวมความคิดหรือคำแนะนำของสมาชิกและสรุปส่วนสำคัญไว้

(6) ผู้ประสานงาน ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างข้อคิดเห็นต่าง ๆ

ปรับกิจกรรมของกลุ่มย่อยและบรรดาสมาชิกให้กลมกลืนกัน

(7) ผู้วินิจฉัย ชี้ให้เห็นแหล่งของปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้กลุ่ม บรรลุเป้าหมาย

(8) ผู้เพิ่มพลัง กระตุ้นให้กลุ่มผลิตงานที่มีคุณภาพขึ้นตลอดเวลา

(9) ผู้ทดสอบความจริง ทดสอบความคิดจะนำไปปฏิบัติและได้ผลจริง หรือไม่ค้ำนึ่งถึงทางเลือกอื่น ๆ แล้วนำไปประยุกต์เข้ากับสถานการณ์จริงดูว่าจะปฏิบัติได้ผล หรือไม่

(10) ผู้ประเมินผล ประเมินการตัดสินใจและความสำเร็จของกลุ่ม โดย เทียบกับเป้าหมายและมาตรฐานที่กลุ่มตั้งไว้

### 1.3.2 บทบาทหน้าที่ด้านรักษาสมาพันธ์ ได้แก่

(1) ผู้สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือส่งเสริมให้ทุกคนเข้ามาร่วมมือกัน อย่างอบอุ่น มีน้ำใจไมตรี และอาทรต่อสมาชิกอื่น ๆ

(2) ผู้ประสานและประนีประนอม โน้มน้าวสมาชิกให้วิเคราะห์ความคิด ข้อขัดแย้งระหว่างกันและกันอย่างสร้างสรรค์ พยายามหาจุดร่วมในข้อขัดแย้งและทำให้สมาชิก ลงรอยกันได้

(3) ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด ลดความเครียดและเพิ่มนันทนาการของ กลุ่มเกิดความสนุกสนาน

(4) ผู้ช่วยติดต่อสื่อสาร สามารถแสดงการติดต่อสื่อสารที่ดีได้และ สามารถทำให้สมาชิกทุกคนสามารถเข้าใจคำพูดของสมาชิกอื่นได้

(5) ผู้ประเมินอารมณ์ ถามความรู้สึทึของสมาชิกในกลุ่มเกี่ยวกับการ ทำงานของกลุ่มและสมาชิกอื่นภายในกลุ่ม พร้อมกับการแสดงความรู้สึกของตนเองต่อ ทั้งสองสิ่งนี้ด้วย

(6) ผู้สังเกตการณ์ สังเกตการทำงานของกลุ่มและใช้ข้อสังเกตนี้ช่วย วัตถุประสงค์การทำงานของกลุ่ม

(7) ผู้ตั้งมาตรฐาน ตั้งมาตรฐานและเป้าหมายของกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกได้ ตระหนักถึงทิศทางของการทำงานและความก้าวหน้าของกลุ่มที่จะไปสู่จุดหมายและเพื่อให้ สมาชิกยอมรับสภาพและวิธีการดำเนินงานของกลุ่มอย่างเปิดเผย

(8) ผู้ฟังที่ดี ฟังและทำหน้าที่เป็นผู้ฟังที่น่าสนใจสำหรับสมาชิกอื่น ค่อยตามกลุ่มเมื่อไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่าง

(9) ผู้สร้างความไว้วางใจยอมรับและสนับสนุนความตรงไปตรงมา

(10) ผู้แก้ปัญหาระหว่างกลุ่ม ส่งเสริมให้มีการอภิปรายถึงข้อขัดแย้ง  
ระหว่างบรรดาสมาชิกอย่างเปิดเผยเพื่อจะขจัดข้อขัดแย้ง และเพื่อความสามัคคีภายใน  
กลุ่ม

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1984 : 42 – 45) ได้สรุปบทบาทของผู้บริหารไว้ 17 ประการไว้  
ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction setter) ผู้บริหารจะช่วยให้  
หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นและมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ  
เข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความสามารถในการเขียนแผนงาน โครงการการบริหาร  
งานและวัตถุประสงค์ผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมี  
ความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร มีทักษะ  
ทำงานเป็นทีม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเน  
เหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ จะเกิดขึ้น

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ  
เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการไม่ให้เกิด  
ความขัดแย้ง

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบงานและ  
กำหนดโครงสร้างขององค์การใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรม  
ขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยน (Change manager) ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง  
มาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควร  
จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด และทิศทางใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบ  
ปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนาเข้าใจ  
ระบบการรายงานที่ดีสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ  
สื่อสารทั้งด้านการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและจะมีความสามารถ



ในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ยจัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้งได้

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่ลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างขวางกว่าความขัดแย้งจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญและการพัฒนาการของมนุษย์เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารพัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนการแสวงหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ผู้บริหารจะต้อง มีทักษะในการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่ง

ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา มีภาระงานที่จะต้องดำเนินการ ภายใต้อำนาจความรับผิดชอบเกี่ยวกับภาระงาน ในกรอบที่กำหนดและการประสานงานกับบุคคล องค์กร



หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจ วิเคราะห์โดยรอบครอบเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความภาคภูมิใจและประทับใจ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 1- 35) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารของคุรุสภา พ.ศ. 2540 ซึ่งกล่าวถึง แนวทางการปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 12 ประการดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหารศึกษา
2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน
3. มุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงาน ได้เต็มศักยภาพ
4. พัฒนาแผนงานขององค์กร ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลที่มีคุณภาพสูงขึ้นไปเป็นลำดับ
6. ปฏิบัติงานขององค์กร โดยเน้นผลถาวร
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร
9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์
10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
11. เป็นผู้นำและผู้สร้างผู้นำ
12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์

ชาญชัย อาจินสมจาร (2540 : 101 – 104) กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ในด้านวัตถุประสงค์ผู้บริหารมีหน้าที่คือ
  - 1.1 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางการศึกษา แล้วกำหนดเป็นจุดมุ่งหมาย
  - 1.2 ระลึกเสมอว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดในด้านนักเรียน
  - 1.3 ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา
  - 1.4 ทำให้บุคลากรทางการศึกษายอมรับเป้าหมายทางการศึกษาทั้งจุดมุ่งหมายเฉพาะและให้ทุกคนแปรจุดมุ่งหมายสู่การปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน
  - 1.5 ค้นหาวิธีทางที่มีสำหรับทำให้เป้าหมายบรรลุผลสัมฤทธิ์
  - 1.6 หาวิธีเพื่อให้ได้มาซึ่งความร่วมมือจากบุคลากรทางการศึกษาทุกคนและ

ก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในระหว่างบุคลากรทางการศึกษาด้วยกัน

2. ในด้านการวางแผนผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

2.1 ออกแบบรูปแบบเพื่อการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยผ่านทางเลือก  
แนวทางที่ดีที่สุด

2.2 กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน

2.3 ทำความกระจ่างในสิ่งที่ต้องการให้สัมฤทธิ์ผลและวิธีการ

2.4 วางแผนสำหรับผลสัมฤทธิ์และการปรับปรุงระบบค่านิยมของสังคม

2.5 ทำงานให้ยืดหยุ่นเพื่อปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของ  
กิจกรรมทั้งหลายของชีวิต

2.6 ทำแผนให้สมบูรณ์

2.7 ทบทวนแผนอย่างสม่ำเสมอ

2.8 ทำแผนการศึกษาให้เข้ากับแผนของประเทศ

2.9 ร่างแผนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย

2.10 ทำแผนให้เป็นจริงและปฏิบัติได้

2.11 ใช้บริการของผู้เชี่ยวชาญ

3. ในด้านการจัดการองค์การ ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

3.1 วางโครงสร้างของการจัดองค์การรูปแบบของตำแหน่งและความสัมพันธ์

3.2 กำหนดตำแหน่งของบุคลากรโดยตั้งอยู่บนฐานของกฎหมาย

3.3 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร

3.4 ส่งเสริมพฤติกรรมกลุ่มผู้ผลสัมฤทธิ์ของวัตถุประสงค์ทางการศึกษา

โดยผ่านทางกรปฏิบัติงาน กระบวนการสื่อความหมายและการประเมินผล

3.5 ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน

3.6 ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศแบบประชาธิปไตยโดยผ่านทางความ

สัมพันธ์อันดี

3.7 ส่งเสริมประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพื่อทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล

4. ในด้านการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

4.1 แนะนำบุคลากรว่าควรจะทำอะไรบ้าง

4.2 แน่ใจว่า กิจกรรมทั้งหลายดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

4.3 ประสานงานองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ครอบคลุมทิศทางของการทำงาน เช่น

สถานการณ์ เครื่องมือ การเงิน ความรู้และทักษะ

- 4.4 ได้ผลงานจากการทำงานมากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด
- 4.5 เคารพความรู้ บุคลิกภาพ และเกียรติของบุคลากร
- 4.6 ทำให้บุคลากรเคารพตนเองและมีความพอใจในตนเอง
- 4.7 ก่อให้เกิดความสามัคคีในพลังทางกาย สังคมและเศรษฐกิจ
- 4.8 เป็นผู้ประสานงานระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง
- 4.9 เป็นผู้ประสานงานในเรื่องหลักสูตร วิธีการสอน
- 4.10 ใช้อำนาจและหน้าที่ตัดสินใจกิจกรรมของบุคลากร
- 4.11 กำหนดขั้นตอนของปัญหาเพื่อการแก้ปัญหา
- 4.12 เข้าใจความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคลากร และหลีกเลี่ยงการใช้

ความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว

5. ในด้านการประเมินผล ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้

5.1 ประเมินผลกระบวนการทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ โดยการเปรียบเทียบมาตรฐานและค่านิยมที่กำหนดไว้

5.2 ค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรและแก้ไขข้อบกพร่อง

5.3 ประเมินผลเพื่อปรับปรุงงานและตัวบุคลากร

5.4 ก่อให้เกิดความเข้าใจแก่ประชาชน ให้ได้รับความสนใจและการร่วมมือจากประชาชน

5.5 ประเมินเจตคติของประชาชนเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน

5.6 ส่งเสริมการประเมินผลเอง และการปรับปรุงตนเองในตัวบุคลากร

สมอลล์ (Small, 1974 : 21 – 22 อ้างในสุวกิจ ศรีปีดดา, 2547 : 91) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในสถานศึกษาโดยพิจารณาจากหลักการของการพัฒนาที่ว่าการพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลงไปทิศทางที่พึงประสงค์ไว้ 10 ประการดังนี้

1. ผู้ริเริ่ม หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ตนรับผิดชอบ

2. ผู้กระตุ้น หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นเสริมให้ครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดการพัฒนาแก่สถานศึกษา

3. ผู้ดูแลสั่งการ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแล สั่งการให้ครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมาจาก ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

4. ผู้ปฏิบัติ หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานนโยบายที่ได้รับมาจากผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป

5. ผู้เชื่อมโยง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหาร ระดับสูงกับครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษาดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุตาม จุดมุ่งหมาย

6. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้บริหารในสถานศึกษาเป็นผู้ประสานงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมาย

7. ผู้ชักจูงหรือผู้ยับยั้ง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ชักจูงหรือผู้นำในการ เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาและในขณะเดียวกัน ผู้บริหารก็เป็นผู้ขัดขวาง ยับยั้งการ เปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เห็นว่าไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา

8. ผู้แก้ต่าง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปกป้องครู อาจารย์และบุคลากร อื่น ๆ ในสถานศึกษาให้ได้รับความเป็นธรรม

9. ผู้รับฟัง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ของครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา

10. ผู้วางเฉย หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำตนเป็นกลางและวางเฉย ในบางครั้งเมื่อเห็นว่าการกระทำตัวเป็นกลางหรือวางเฉยก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

รุจิรี กุ์สาระ (อ้างจาก สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : คู่มือ ดำเนินการพัฒนาบุคลากร, 2545) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์นโยบายและสังเคราะห์งาน

1) วิเคราะห์นโยบายสู่การปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2) กำหนดวิธีการและควบคุมการปฏิบัติงาน การสั่งการ การประสานงาน

และติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานในสถานศึกษา

2. การบริหารงานในสถานศึกษา

1) บริหารสถานศึกษาตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งของกรม กระทรวง

รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

- 2) บริหารบุคคลในสถานศึกษา
3. การกำกับดูแลในสถานศึกษา
  - 1) กำกับดูแลการจัดการศึกษาในสถานศึกษา
  - 2) กำกับดูแลการจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรและได้มาตรฐาน
  - 3) กำกับดูแลนักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนด
  - 4) กำกับดูแลการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
  - 5) กำกับดูแลการบริหารงบประมาณและการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด รักษาผลประโยชน์ของทางราชการ
4. การเป็นผู้นำ
  - 1) เป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา
  - 2) เป็นผู้นำในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลทั้งหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
  - 3) เป็นผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานศึกษา
5. การส่งเสริมและสนับสนุน
  - 1) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ค่านิยมและวิจัย
  - 2) ส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน
  - 3) ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม
  - 4) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรในสถานศึกษา
  - 5) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
6. การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีต่อกรมเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน
7. เสนอข้อคิดเห็นในการปรับปรุงพัฒนางาน ระเบียบข้อปฏิบัติต่อกรมต้นสังกัด
8. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้นพอสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารซึ่ง นักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้ค่อนข้างมาก โดยแบ่งแยกย่อย ตามหลักการบริหารงานแต่ละด้าน ล้วนเป็นบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารพึงมีและยึดถือเป็นหลัก

ปฏิบัติโดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. การบริหารเป็นศาสตร์ หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถด้าน วิชาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม สารสนเทศและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นบุคคลที่รอบรู้ ทัน เหตุการณ์

2. การบริหารเป็นเรื่องของศิลป์ หมายถึง ผู้บริหารจะต้องอาศัยทักษะการบริหาร โดยใช้ความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพที่ดี มีทักษะในการบริหารจัดการ การวางแผนการ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความสามารถในการสื่อสารและ ประสานความร่วมมือร่วมใจกับผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้การบริหารงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่นมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 1.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการการบริหาร ซึ่งการบริหารเป็นงานที่ผู้บริหารต้องใช้ทั้ง ศาสตร์และศิลป์ ซึ่งนักการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎี หลักการ การบริหารดังนี้ **Rajabhat Mahasarakham University**

สุวกิจ ศรีปีดถา (2547 : 89 – 90) ได้กล่าวถึงหลักการคิดตามทฤษฎีหมวด 6 ใบ ดังนี้

การตัดสินใจใดที่มีคุณภาพจะต้องมาจากกระบวนการคิดที่รอบคอบถี่ถ้วนผู้บริหาร ยุคใหม่สามารถที่จะประยุกต์แนวความคิดของทฤษฎีหมวด 6 ใบ ของ ดร.เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน เกี่ยวกับกระบวนการพื้นฐานในการพัฒนาความคิดมาใช้เพื่อหาข้อยุติก่อนการตัดสินใจใด ๆ ได้กล่าวคือ ผู้บริหารควรพิจารณาเรื่องราวหรือปัญหาในภาพรวมที่หลากหลายมุมมอง เพื่อให้ การคิดเป็นไปอย่างชาญฉลาด ทฤษฎีหมวด 6 ใบ ได้กล่าวถึงหมวดในสี่ต้นต่าง ๆ อันแทน ความคิดในมุมมองที่แตกต่างกันดังนี้

หมวดสีขาว เป็นตัวแทนของข้อเท็จจริง ตัวเลข ข้อมูล เปรียบสีขาวเป็นสีของความจริง ผู้บริหารที่ใช้หมวดสีขาวจะเป็นผู้ที่พร้อมรับข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ให้เป็น ประโยชน์ในการวิเคราะห์หาข้อสรุปตามข้อมูลที่มี โดยไม่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความคิดเห็น ใด ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลถูกต้องน่าเชื่อถือเพียงใด

หมวดสีแดง เป็นตัวแทนของอารมณ์และความรู้สึกที่มีต่อเรื่องราวต่าง ๆ ใน เวลานั้น สีแดงคืออารมณ์ เปรียบเสมือนไฟหรือความร้อน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดย ไม่ต้องอาศัยเหตุผล ผู้บริหารไม่ควรใช้ความรู้สึกหรืออารมณ์ในการชี้ขาด เพราะอารมณ์

สามารถเปลี่ยนความคิดได้ ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ใช่เหตุผล ผู้บริหารจึงไม่ควรสวมหมวกสีแดง ก่อนตัดสินใจควรถอดหมวกสีแดงออก

หมวกสีดำ เป็นตัวแทนของความระมัดระวัง เปรียบเหมือนเสื้อครุยสีดำของผู้พิพากษาที่ต้องรู้จักไตร่ตรองและยับยั้งการดำเนินการที่อาจเป็นอันตรายทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลวได้ ผู้บริหารใช้หมวกสีดำเพื่อพิจารณาว่าสิ่งใดที่เหมาะสมกับข้อมูล ประสบการณ์วัตถุประสงค์และมโนธรรมสำนึกของตนเองหรือไม่

หมวกสีเหลือง เป็นตัวแทนของการแสวงหาคูณค่าและคุณประโยชน์ของทุกทางเลือกเปรียบเสมือนแสงอาทิตย์และการมองโลกในแง่ดี การลงมือปฏิบัติจริงโดยมีเหตุผลเข้ามาประกอบการตัดสินใจด้วย

หมวกสีเขียว เป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เปรียบเสมือนต้นไม้ที่มีการเจริญเติบโต ผู้บริหารที่ใช้หมวกสีเขียวจะมีความคิดใหม่ ๆ ทำให้มีความเคลื่อนไหวทางความคิดอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาปรับปรุง

หมวกสีฟ้า เป็นตัวแทนของการควบคุมความคิดทั้งหมดที่เกิดขึ้นรวมถึงการบริหาร กระบวนการคิด เปรียบเสมือนท้องฟ้าและทัศนียภาพโดยรวมที่ครอบคลุมทุกสรรพสิ่งในโลก ดังนั้นผู้บริหารที่ใช้หมวกสีฟ้าต้องอาศัยประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์แก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ

จากแนวความคิดทฤษฎีหมวก 6 ใบนี้ผู้บริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจได้ เพราะเป็นวิธีคิดที่รอบคอบ หลากหลายและครอบคลุม ทำให้เกิดการคิดเป็นระบบ บูรณาการลดความสับสนของความคิดลง ทำให้วิเคราะห์ สังเคราะห์เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างชัดเจนมีประสิทธิภาพมากขึ้น การนำหลักการ แนวคิดของทฤษฎีหมวก 6 ใบและนำมาประยุกต์กับการตัดสินใจจะทำให้เกิดความรอบคอบ ลึกซึ้งนำไปสู่การคิดและตัดสินใจอย่างผู้บริหารมืออาชีพที่แท้จริง

เบอร์น (Burn. 1987 : 20) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรม แรงจูงใจซึ่งกันและกันผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติสูงขึ้นถ้าหากจะพิจารณาระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการในระดับสูงขึ้น

#### 1. พฤติกรรมของผู้นำเปลี่ยนสภาพมีดังนี้

1.1 ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง



1.2 มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามหรือบุตรกับธิดา

1.3 เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน

1.4 ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนยกย่อง

1.5 แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Bass and Avolio, 1987 : 19) มีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

2.1 ความเสน่ห์ (Charming) หมายถึง พรสวรรค์ ความเสน่ห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีความสามารถชักนำผู้อื่นได้

2.2 การคลอใจ (Inspiration) การคลอใจมีความใกล้ชิดกับเสน่ห์เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.3 กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามและเน้นเป็นรายบุคคล

2.4 การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) การมุ่งสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและส่งผลถึงความพอใจของผู้ตามและเน้นเป็นรายบุคคล

สรุปได้ว่า จากทฤษฎีหลักการที่กล่าวมาแบบผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นวิธีการที่ผู้นำและผู้ตามก็มีความสำคัญเท่าเทียม โดยยกระดับจิตใจ (คุณธรรม) สูงขึ้น ทั้งสองฝ่ายเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุดในอนาคต แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ หรือผู้นำเชิงปฏิรูปนำไปใช้ในการบริหารงาน ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการเป็นผู้นำไม่มีแบบผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้ผลกับผู้ตามทุกคน ผู้นำจะต้องศึกษาความพร้อมของผู้ตาม

ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction leadership) แนวคิดทฤษฎีการบริหารและภาวะผู้นำ ได้ให้แนวคิดผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามผลประโยชน์บางอย่าง “ ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่จะสัญญาว่าจะให้รางวัลหรือ

○ สิ่งตอบแทน ถ้าหากผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างเป็นการตอบแทน” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจทำแต่สิ่งที่ผู้นำต้องการ ดังนั้นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประโยชน์จะใช้วิธีเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

เบสและอโลวิโอ (Bass and Alovio. 1987 : 10) ได้ให้ความหมายลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไว้ดังนี้

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ ตราบเท่าที่เขายังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัลและสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน
3. ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตามตราบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

○ 4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situation Leadership) เริ่มประมาณ ค.ศ 1967 การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ เริ่มต้นด้วยความหวังที่จะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบสำคัญจากการวิจัยพบว่าประสิทธิผลของผู้นำดูเหมือนมีตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การค่านิยมของผู้นำมีผู้คิดสูตรประสิทธิผลของผู้นำดังนี้

$E = f(I, f, s)$  ในเมื่อ E คือประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนผู้นำของตนเอง (Leader) ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม (Follower) และสถานการณ์ (Situation) ผู้นำจะต้องเหมือนกับนักดนตรีอื่น ๆ ทั้งปวงเพื่อที่จะทำให้เกิดเพลงที่ไพเราะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ยืนยันว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำกับตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ เช่น โครงสร้างของงานอำนาจของตำแหน่ง ทักษะและทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด

○ ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1987 : 146 อ้างในศราววุฒิ สิทธิราช. 2544 : 21) กล่าวว่า การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้น จะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์ นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่ บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อำนาจตามตำแหน่ง เป็นต้น ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้าซึ่งจะทำให้เขาปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ประกอบด้วย

ส่วนสำคัญ 2 อย่างคือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์แบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจ มุ่งงาน (Task motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – Motivated ) สำหรับ สถานการณ์นั้นพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ด้านคืออำนาจตามตำแหน่ง (Position power) โครงสร้างของงาน (Task structure) และสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) ทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์จากสถานการณ์ ขึ้นชมมากที่สุดถึง สถานการณ์ที่ขึ้นชมน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใด ความสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอสรุปความหมายของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้ว่า การบริหาร โรงเรียนผู้มีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การเรียนการสอน การดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ตามภารกิจของโรงเรียน ควบคุมด้วยวิธีการและเทคนิค การบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามเป้าหมายนั้นจะต้องใช้แนวคิดและทฤษฎีประกอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ การดำเนินงานเป็น ไปอย่างราบรื่นและ ใช้แก้ไขในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.5 แบบผู้นำของผู้บริหาร (Style of leadership)

แบบของผู้นำมีอยู่มากมายหลายลักษณะ ผู้บริหารแต่ละคนจะมีแบบของผู้นำใน ลักษณะที่แตกต่างกัน แบบของผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นเครื่องชี้พฤติกรรมผู้นำได้เป็นอย่างดี แบบของผู้นำอาจจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำแสดงออกได้ดังนี้

ไพบูลย์ ขอดยิ่ง (2547 : 137-140) ได้กล่าวถึงแบบของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

#### 1. แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจมี 3 ประเภทคือ

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตนิยม เป็นผู้นำประเภทถืออำนาจเป็นใหญ่ รวบอำนาจ และเป็นผู้บังคับ ไม่ยอมรับฟังและให้เกียรติคนอื่น

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือตามสบาย เป็นผู้นำแบบ ไม่เอาไหนปล่อยตาม เรื่องตามราว ไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา ปราศจากความรับผิดชอบ

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบนี้ นับว่าดีที่สุดในใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตนการบริหารจะเน้น ไปในทางที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

#### 2. แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบเป็นผู้นำที่ยึดตัวหนังสือเป็นหลัก ไม่กล้าตัดสินใจ นอกกระเบียบ แม้การตัดสินใจนั้นจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานก็ตามเป็นผู้นำที่ยึดหลักนิติศาสตร์ มากกว่าหลักรัฐศาสตร์

2.2 ผู้นำแบบบงการ เป็นผู้นำที่ชอบสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามคำสั่งของตนไม่ชอบการประชุมปรึกษาหารือ ไม่ชอบให้ใครเสนอความเห็นขัดแย้ง

2.3 ผู้นำแบบจงใจ ผู้นำแบบนี้จะนำสิ่งที่ตนเองคิด ตั้งใจหรือตัดสินใจไว้ แล้วไปปรึกษาพูดคุยขอความเห็นจากเพื่อนร่วมงาน โดยอาศัยศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจให้ ความเห็นคล้อยตามวิธีนี้จะได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานมากขึ้น

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ ผู้นำแบบนี้ปรารถนาจะได้รับฟังความคิดเห็นจาก เพื่อนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะไปปฏิบัติทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจที่มีส่วนร่วมใน การคิดเป็นการทำงานที่ได้ทั้งผลงานและนำใจคนควบคู่กันไป

### 3. แบ่งตามประสิทธิผลของงาน มีดังนี้

3.1 แบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

3.2 ผู้หนึ่งงาน ผู้นำแบบนี้ขาดความสนใจในความสำเร็จของงาน และ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และอาจกระทำการขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วย

3.3 นักบุญ เป็นผู้นำที่มีจิตเมตตา และคำนึงถึงแต่ความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ร่วมงานจนไม่กล้าโต้แย้ง หรือคัดค้านการกระทำใด ๆ ของเพื่อนร่วมงาน

3.4 ผู้นำเผด็จการ เป็นผู้มุ่งแต่ภารกิจเพียงอย่างเดียวไม่มีความสัมพันธ์กับ ผู้ร่วมงานคนใดและไว้ใจคนอื่นน้อยมาก ผู้ประนีประนอม ผู้นำที่มุ่งงานให้สำเร็จและ สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแต่ขาดความสามารถ จึงมีลักษณะเป็น โทเลและชอบการ ประนีประนอม

### 4. แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก ได้แก่

4.1 นักปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่สนใจในความสำเร็จของงานและความ สัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ไม่นำตัวไปผูกพันกับปัญหาต่าง ๆ แต่จะเข้มงวดแม้ในเรื่องปลีกย่อย และจะปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

4.2 นักพัฒนา ผู้นำแบบนี้จะไว้ใจผู้ร่วมงานอย่างแท้จริงทำงานร่วมกับ ผู้ร่วมงานได้ดี และสามารถจูงใจคนอื่นได้ด้วยมุ่งพัฒนาบุคคล

4.3 นักเผด็จการที่มีศิลปะ เป็นผู้มี ความเข้าใจในวิธีปฏิบัติงานและ การดำเนินงานของตนเองอย่างแน่นหนา มีความชำนาญในการสั่งงาน มีลักษณะเป็นผู้เผด็จการ แต่ทำงานอย่างมีศิลปะ นุ่มนวลและมีประสิทธิภาพมากกว่า

4.4 นักบริหาร เป็นแบบอย่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รู้จักใช้ความ สามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ประ โยชน์มากที่สุด มีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยคำนึง

ถึงความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานอย่างเห็น ได้ชัดและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

## 5. แบ่งตามพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก

### 5.1 ผู้นำแบบสถาบันมิตี - บุคคลมิตี

5.1.1. ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก คือผู้นำที่ยึดวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์และผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสิ่งสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด ประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานต้องมาก่อนเสมอ ผู้นำแบบนี้อาจทำงานสำเร็จแต่ไม่ได้รับน้ำใจจากผู้อื่น

5.1.2. ผู้นำที่ยึดตัวบุคคลเป็นหลักผู้นำแบบนี้จะคำนึงถึงความต้องการ ความเดือดร้อน ความทุกข์สุขของบุคคลก่อนเสมอ หากมีอะไรขัดระเบียบแต่บุคคลได้รับประโยชน์แม้สถาบันจะเสียประโยชน์บ้างก็จะตัดสินใจทันที เป็นการที่ถูกต้องคนแต่ไม่ถูกตามหลักนิติธรรม

5.1.3 ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลัก เป็นผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของผู้ร่วมงานควบคู่กันไป โดยอาศัยหลักประนีประนอมให้ได้ทั้งงานและน้ำใจ

### 5.2 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ - มิตรสัมพันธ์

5.2.1 พฤติกรรมกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมริเริ่มเสริมสร้างด้านภาระงานของสถาบัน ผู้นำพยายามจัดระเบียบแบบแผนและเน้นการปฏิบัติงานให้ได้ตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

5.2.2. พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นกันเองความเห็นอกเห็นใจ ความยกย่องนับถือ มีมนุษยสัมพันธ์อันดีงามกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2.3. ผู้นำแบบคำนึงคน - คำนึงผลผลิต ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายแบบกิจสัมพันธ์-มิตรสัมพันธ์ที่แตกต่างกันคือมีการจำแนกแต่ละด้านให้ละเอียดยิ่งขึ้น

จากความหมายข้างต้น ความหมายแบบของผู้นำหรือผู้บริหารดังกล่าวสรุปได้ว่าแบบของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันและสามารถจำแนกออกตามลักษณะที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออก

2. มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการครูและเกณฑ์มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษาของ  
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา (องค์การมหาชน)

ในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการสรรหาบุคลากรเข้าสู่  
ตำแหน่งหน่วยงานมีความจำเป็นต้องกำหนดหลักการ วิธีการ เกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ได้กำหนดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง  
ผู้อำนวยการสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและเกณฑ์มาตรฐานด้าน  
ผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา(องค์การมหาชน)  
ดังนี้

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งม  
ีความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับ  
มอบหมาย

2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธี  
ดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้าน

2.3 วิชาการ เช่น การเรียนการสอน และฝึกอบรมจัดทำระเบียบและวัดผล  
การศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาการสามัญและวิชาชีพ  
จัดโปรแกรมการเรียนรู้ คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา จัดบริการ  
แนะแนว ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา และสามารถเผยแพร่เป็น  
ตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ควบคุม ดูแลงาน  
ธุรการ หรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเช่น อาคารสถานที่การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์  
ทะเบียนและเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบควบคุมดูแล ปกครองจัดระบบงานในสถานศึกษา  
กำหนดลักษณะงานมอบหมายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ติดตามให้คำปรึกษา  
แก้ปัญหา และนิเทศบังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่ให้สามารถปฏิบัติ  
ตามหน้าที่อย่าง ถูกต้องครบถ้วน ดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของนักศึกษา ครู อาจารย์  
และเจ้าหน้าที่ สร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรม  
และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลวิเคราะห้วิจัย  
และรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีใหม่ ๆ ทางการศึกษามาใช้เผยแพร่เพื่อ  
ปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน



เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งและปฏิบัติการสอน และอบรมวิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักศึกษาหรือ ประชาชนตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

2.4.1 ได้รับปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาวิชาชีพอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ ซึ่ง ก.ค. รับรองว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครูและทำการสอนในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.4.2 มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูตามข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(1) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 5 มาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปีและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(2) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 6 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(3) ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าระดับ 7 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(4) ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

(5) ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

(6) ผ่านการฝึกอบรมตามเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค. กำหนด

#### 2.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

2.5.1 มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

2.5.2 มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

2.5.3 มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้องนอกจากนั้นยังมีความสามารถในการ



วิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อความหมาย ตลอดจน  
ความสามารถในการจัดการ

2.5.4 มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคล และมีความสามารถในการ  
การปกครอง บังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษา และ  
ระหว่างสถานศึกษากับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

2.5.5 มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษานโยบายที่  
เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนั้นจะต้องมีความ  
สามารถในการตัดสินใจและการขจัดความขัดแย้งได้

2.5.6 มีความรู้ความเข้าใจแผนงานพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายและ  
ปัญหาการเมืองของประเทศเพื่อประโยชน์ด้านการบริหารสถานศึกษา

2.5.7 การให้ได้รับเงินเดือน ให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 7 ถึงระดับ 8 ถ้า  
ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาผู้ใดมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ ก.ค.กำหนดและได้ผ่าน  
การประเมินตามวิธีการที่ ก.ค. กำหนดแล้วให้ได้รับเงินเดือน ในระดับ 9 ได้เป็นพิเศษเฉพาะ  
รายเมื่อได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับ 9

จากแนวคิด หลักการและผลการศึกษารวมทั้งข้อคิดเห็นคำแนะนำเกี่ยวกับคุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ศึกษาจะได้นำมาใช้ศึกษาสำรวจเพื่อใช้เป็นข้อสรุป  
เปรียบเทียบความคิดเห็นหรือความคิดเห็นในเรื่องนี้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.6 มาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
ประเมินผลการศึกษา(องค์การมหาชน)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลการศึกษา (องค์การมหาชน)  
ได้แก้ไขมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการรับรองมาตรฐาน  
การศึกษาของสถานศึกษาโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารสำนักงานรับรอง  
มาตรฐานและประเมินผลการศึกษา(องค์การมหาชน) เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ซึ่งมี  
รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 มาตรฐาน 15 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.6.1 มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและ  
บริหารงานอย่างมีระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

(1) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและ  
การบริหารงานอย่างมีระบบ

(2) สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

(3) สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการตรวจสอบ ถ่วงดุล

(4) สถานศึกษามีระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง

2.6.2 มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

(1) สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

(2) สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2.6.3 มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

(1) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการบริหารเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(2) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.6.4 มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

(1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

(2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์

(3) ผู้บริหารมีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ

(4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

2.6.5 มาตรฐานที่ 25 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

(1) สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(2) สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

### 3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

ผู้บริหารหรือผู้นำของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใด ย่อมเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นผลต่อความสำเร็จของหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารของหน่วยงานใดมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความรู้ความสามารถในการจัดการ เป็นที่ประทับใจของบุคลากร ชุมชน ส่งเสริม พัฒนาให้นักเรียนซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ของการจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะถือว่าเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ และตรงข้ามถ้าผู้บริหารไม่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไม่สามารถบริหารจัดการให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ก็ถือว่าผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพซึ่งจะได้รับผลกระทบทั้งผู้บริหารและหน่วยงาน

วิรัตน์ บัวขาว (2540 : 32 - 33) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 3 ด้านดังนี้

1. ต้องเป็นผู้มีภูมิรู้ ความรู้ทำให้องอาจ ความรู้คืออำนาจอันแท้จริงของผู้บริหารยุคใหม่ อันได้แก่ ความรู้ด้านการบริหาร วิชาการ ประกอบไปด้วย ทฤษฎี การวางแผน ทฤษฎีผู้นำ พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร จิตวิทยา เทคนิค การบริหาร ความต้องการของมนุษย์ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจการวินิจฉัยสั่งการ การบริหารงาน บุคคล การแนะแนว การวิจัยการวัดผล ประเมินผล ตลอดจนวิชาการใหม่ ๆ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารสิ่งเหล่านี้ขาดไม่ได้สำหรับผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์
2. ต้องเป็นผู้มีภูมิฐาน ความสง่าผ่าเผยเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารอันประกอบไปด้วย การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การปรากฏตัวในที่ชุมชนรวมถึงการออกกำลังกาย การรับประทานอาหารที่มีคุณค่า พักผ่อนให้เพียงพอเป็นการช่วยให้มีบุคลิกภาพที่ดี แข็งแรง การมีสุขภาพไม่แข็งแรงก็ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เพราะงานสร้างคนเป็นงานหนัก ผู้บริหารต้องเหน็ดเหนื่อยทั้งกายและใจ
3. ต้องเป็นผู้มีภูมิธรรม พื้นฐานจิตใจที่มีคุณธรรมของผู้บริหารมีความสำคัญมาก เช่น ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ใจดี ใจกว้าง หนักแน่น นักบริหารและผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไว้มาก แต่ละท่านมีจุดเน้นที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ที่สำคัญคือ คุณลักษณะที่จะกล่าวต่อไปนี้ มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานในองค์การ หรือหน่วยงานทั้งนั้น

จุมพล สวัสดิชยากร (2540 : 328 – 331) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารงาน  
ประสบความสำเร็จไว้คือ

1. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบของค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากันงาน
3. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้จ่ายเงิน
4. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน
6. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการบำรุงขวัญผู้ร่วมงาน
7. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
8. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการประเมินผลงาน
9. เป็นผู้ที่มีความสามารถปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสกา (2542 : 91) ได้กล่าวถึงผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ  
5 ประการดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ปรับตัวดีกว่าบุคคลอื่น เพราะผู้ที่สามารถปรับตัวได้ดีย่อมเป็น  
ผู้ที่มีความสุข สุขภาพจิตดีและเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. เป็นบุคคลที่มีลักษณะเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ สามารถพูดจาชักจูงสมาชิกปฏิบัติ  
ตามโดยง่าย
3. เป็นบุคคลที่แสดงตัว คือ ไม่เก็บตัวหรือขี้อายในการออกสังคม ทั้งนี้ผู้บริหาร  
จำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลทั่วไปอยู่ตลอดเวลา
4. เป็นผู้รักความก้าวหน้า คือ มีความหมั่นเพียรเพิ่มประสบการณ์หรือแสวงหา  
ความรู้อยู่เสมอและเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน
5. เป็นผู้ที่มีปฏิภาณไหวพริบดี สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้  
ตลอดจนการสร้างสามัคคีในหมู่คณะ ไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยใจหรือเสียกำลังใจใน  
การปฏิบัติงาน

สมชาย เทพแสง (2543 : 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมีลักษณะ 20 p ดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของลูกน้อง  
เป็นอย่างดีเรียกว่า “รู้เขารู้เรา รบชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษานิสัยใจคอของแต่ละ  
คนว่าเป็นอย่างไร
2. Personality บุคลิกการแต่งกาย การพูดการจา มีหลักเกณฑ์น่าเชื่อถือ ยิ้มแย้ม

แจ่มใส มีอรรถาธิบายเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดความประทับใจบุคคลิกภาพจึงมีส่วนสำคัญรวมทั้งการวางตัวให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ถ้าได้กล้าเสีย มีการวางแผนเชิงรุกมานะ
4. Poster การทำงานจะต้องมีการประชาสัมพันธ์
5. Parent จะต้องมีการพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา

ไม่เข้าข้างใดข้างหนึ่ง วางตัวเป็นกลาง สร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม

6. Period จะต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
7. Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็นมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยม
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก้สถานการณ์ในช่วงตึงเครียดได้
9. Prudent การมองการณ์ไกล หรือมีวิสัยทัศน์
10. Principle จะต้องยึดหลักการเป็นหลัก รวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถอ้างอิง

ได้หรือพิสูจน์ได้

11. Perfect งานที่จะต้องสมบูรณ์แบบที่สุดที่จะทำได้ ครบถ้วน ถูกต้องและมีการตรวจสอบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

12. Point งานที่ต้องมีจุดประสงค์เน้นอนาคตเงินสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง

13. Plan งานที่ต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ

14. Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึง

15. Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน

16. Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่ทำอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติได้

17. Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการเมืองการปกครอง

18. Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร

19. Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบได้

ทันเหตุการณ์

20. Psycho ต้องมีวิญญานของนักบริหาร รักในอาชีพครูเป็นผู้บริหารที่มีอุดมการณ์ รักศักดิ์ศรีในสถาบัน รักระเบียบวินัยและจรรยาบรรณ

กรมสามัญศึกษา (2539 : 51 –53) ได้กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารมีดังนี้

1. ลักษณะบุคลิกภาพทั่วไป เป็นลักษณะพื้นฐานที่ผู้บริหารควรมี ได้แก่

- 1.1 ขอมรับตนเอง
- 1.2 นับถือคนอื่น
- 1.3 มีความรับผิดชอบ
- 1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.5 มีความอดทน
- 1.6 มีอารมณ์ขัน
- 1.7 ล้มแล้วลุก
- 1.8 กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 1.9 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 1.10 สนุกกับงาน
- 1.11 มีคุณภาพ

2. ลักษณะทางวิชาชีพ นักบริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีทักษะและความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 2.1 มีความสามารถในการบริหารตนเอง
- 2.2 ทรานส์ฟอร์มการทำงาน
- 2.3 มีเป้าหมายในการทำงาน
- 2.4 มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอ
- 2.5 มีทักษะในการแก้ไขปัญหา
- 2.6 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2.7 มีความสามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น
- 2.8 มีความเข้าใจวิธีการบริหารที่ทันสมัย
- 2.9 มีทักษะในการนิเทศงานสูง
- 2.10 มีความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้ให้การฝึกอบรมสูง
- 2.11 มีความสามารถในการสร้างทีมงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ( 2537 : 12) ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพไว้ดังนี้

1. คุณลักษณะในฐานะนักการศึกษา (Education) คือ
  - 1.1 เข้าร่วมส่งเสริมและสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ





- 5.1 มีทักษะในการบริหารงานเป็นทีม
  - 5.2 มีทักษะในการตัดสินใจสั่งการและแก้ปัญหา
  - 5.3 มีความจริงใจและเป็นທີ່ปรึกษาที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน
  - 5.4 สร้างบรรยากาศในการทำงาน
  - 5.5 เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี
  - 5.6 มีจิตวิทยาในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ
  - 5.7 เป็นผู้ส่งเสริมทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น
  - 5.8 ส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
6. บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ (Personality) คือ
- 6.1 มีสุขภาพกายและจิตใจที่ดี
  - 6.2 มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 6.3 มีทักษะการฟังและการพูดแบบนักวิชาการ
  - 6.4 มีทักษะในการบริหารความเครียด
  - 6.5 สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและคุณภาพชีวิต

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2540 : 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนดังนี้

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ
  - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพ
  - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
  - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร
  - 2.1 บุคลิกภาพทางกาย
  - 2.2 บุคลิกภาพด้านจิตใจ
  - 2.3 บุคลิกภาพด้านสังคม
3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
  - 3.1 ความมีสติปัญญาเฉลียวฉลาดและไหวพริบ
  - 3.2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน
  - 3.3 ความสามารถในการจูงใจ
  - 3.4 ความสามารถในการตัดสินใจ

### 3.5 ความสามารถในการประสานงานทั้งงานและคน

ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานพิเศษกว่าคนอื่นซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สรุปได้ 3 ด้าน ดังนี้คือ

1. คุณลักษณะด้านวิชาการ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารและคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานคุณลักษณะด้านวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยด้านการศึกษาทางวิชาชีพ เช่น ความรู้ด้านหลักการบริหารด้านการวางแผนการศึกษา ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร เช่น ความรู้ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร เช่น ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจหนังสือ วางแผนนโยบายเพื่อพัฒนางานวิชาการให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์มีความสามารถในการโต้เหตุผลแก้ปัญหา มีความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี มีความเข้าใจ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษา ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไปในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยด้านบุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทนและรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจนอริยาบทเป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยดี มีความสม่ำเสมอ ด้านบุคลิกภาพ ด้านจิตใจ เช่น ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทนอดกลั้นและเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบไม่ตื่นตื้นง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มีการยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ปรากฏแก่สายตาของบุคคลทั่วไปในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ด้านความมีสติปัญญา เช่น ในการทำงานต้องใช้ความฉลาดและไหวพริบ รู้จังหวะงาน ด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน เช่น งานบริหารงานทั่วไป งานบริหารงานบุคคล การบริหาร การเงินและพัสดุมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติทางการศึกษา เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย อุทิศตนเพื่องานของสังคม เป็นคนที่เข้าใจความสามารถและความฉลาดของคน

อื่นสามารถแก้ปัญหาได้ เป็นที่พึ่งของผู้ได้บังคับบัญชาได้ มีความเสียสละเป็นคนตรงไปตรงมา มีความยุติธรรม เชื่อถือได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคน ประสานความคิด เป็นผู้ที่มีความอดทน ไม่แสดงความโกรธ ความหงุดหงิด ความก้าวร้าวให้ผู้อื่นเห็น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีจิตใจมั่นคง ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้งานที่รับผิดชอบบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.1 คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ

คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักชวนซึ่งนำบุคคลอื่นปฏิบัติ การให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน มีความยืดหยุ่น ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการจูงใจคน รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญและความเสมอภาคแก่ทุกคน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2539 : 2) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี (Leadership) ไว้ที่น่าสนใจซึ่งภาวะแห่งผู้นำที่ดีมีดังนี้

L มาจาก Liberality หมายถึง ความโอ้อ้อมอารี กว้างขวางไม่ตระหนี่ถี่เหนียว

E มาจาก Elegance หมายถึง ความเป็นผู้ดีมีมารยาท

A มาจาก Academic หมายถึง ความมีหลักวิชาการ เป็นนักวิชาการ

D มาจาก Dignity หมายถึง ความสง่าผ่าเผย

E มาจาก Ethics หมายถึง ความมีคุณธรรมจริยธรรม

R มาจาก Rememberist หมายถึง ความเป็นผู้ที่มีความจำเป็นเลิศ

S มาจาก Sense of Service หมายถึง ความเป็นผู้ให้บริการ

H มาจาก Human Relation หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

I มาจาก Information หมายถึง ความเป็นผู้ใฝ่ค้นคว้าหาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ

เพื่อเป็นผู้รอบรู้ (Insight)

P มาจาก Personality หมายถึง ความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดีเจดนิสัยประกอบ

ไปด้วยการเป็นผู้มีอุดมการณ์มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามวิชาการ ความรู้ที่เรียนมามุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามแนวทางของคุณธรรมจริยธรรมมีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้มีความ

รับผิดชอบในงาน เป็นผู้นำที่ยึดหลักการบริหารวางแผน สามารถตัดสินใจ ได้ดีถูกต้องมีความชำนาญในภารกิจที่ปฏิบัติมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นผู้ที่สามารถในการประสานงานได้ดี

ถวิล อรัญเวศ (2544 :15 – 9) ได้เสนอลักษณะของภาวะผู้นำไว้ว่านักบริหารจะต้องมีหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างซึ่งบุคคลในทีมงานอาจจะไม่มีหรือมีน้อยนั่นคือ การเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำ” ในอันที่จะชักจูงหรือโน้มน้าวเพื่อร่วมงานให้คล้อยตามต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ขององค์การเพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ
2. ไวต่อข้อมูล
3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์
4. ชื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน
5. ประสานสืบทิศ
6. คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ
7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน
8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค
9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 1 - 8) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางการศึกษา (Transformational Leadership in Education) ไว้ดังนี้

จงเป็นนักฝัน  
บอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่าน  
อธิบายให้คนเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝัน  
พร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถ ไปถึงฝันนั้น

ข้อความที่กล่าวข้างบนนี้แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)” ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaderships) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติ ซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับ

มอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลง (Transformation) ที่เกิดขึ้น อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำ ให้สำเร็จได้
2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญ ของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กร โดยรวม
3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงประกอบด้วย :

- การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
- การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
- ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration)
- การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
- การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งที่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจอุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วขึ้นดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะทำทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเราไม่เตรียมตัวที่จะเคลื่อน

ไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของคุณควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็น คล้ายตามผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปไมยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของคุณเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักรู้และมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของคุณเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาใจใส่และเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่นและสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการ ในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ และการเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะสามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ขององค์การหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้

1. ข้อความบ่งบอกการเป็นตัวอย่างพฤติกรรม (Role modeling) ของผู้นำ เช่น “ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้”

2. ข้อความบ่งบอก การสร้างแรงคลใจของผู้นำ (Inspirational motivation) เช่น “ผมมองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคน เรามีความสุขและภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยมและเราสามารถก้าวมาขึ้นแถวหน้าของบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา”



3. ข้อความบ่งบอก ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) เช่น “ ผมเชื่อว่า ในอนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่จะทำหน้าที่ผลักดัน สยบสัมพันธภาพความร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ใต้อนุภูมิภาคแม่น้ำโขง ได้เป็นอย่างดี ”

4. ข้อความบ่งบอก การมุ่งความสัมพันธภาพเป็นรายคน (Individualized consideration) เช่น “ นี่เป็นงานใหม่ที่คุณยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกลัวนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เขาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณ ทุกขั้นตอนที่เดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณ ต้องการความช่วยเหลือนะครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุก ไม่น้อยเลย ”

5. ข้อความบ่งบอก การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เช่น “ผมว่าเราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหาเพียงแค่ทางเดียวเท่านั้น ไหนพวกเราลองมาช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บ้างจะดีไหม ”

กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกระทำในสิ่งต่อไปนี้

1. ทำงานอย่างมีจิตสำนึก ด้วยใจรักและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ
  2. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างในสิ่งที่ต้องการกระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำ
  3. ประพฤติปฏิบัติอย่างเสมอต้นเสมอปลายตลอดเวลา
  4. คิดออกไปนอกกรอบของงานไปสู่อนาคต (คิดแบบหลุดโลก)
  5. เสริมแรงและพยายามผลักดันให้วิสัยทัศน์สู่อนาคตอยู่ในกระแสขององค์การตลอดเวลา
  6. ใช้การสื่อสารทางวาจาอย่างมีประสิทธิภาพไม่พูดไร้สาระหรือพูดซ้ำซากแต่ขาดความจริงใจ
  7. ปรับระดับของภาษาที่ใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง ปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และพบปะพูดคุยแบบสองต่อสองกับผู้ร่วมงาน
  8. พยายามศึกษาให้เข้าถึงบุคลิกภาพที่แท้จริงของผู้ร่วมงานรายคน
  9. คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอยู่ตลอดเวลา
  10. กระตุ้นคนอื่นให้คิดหาวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
  11. กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มทดลองใหม่ ๆ ขึ้น โดยไม่มีการตำหนิใคร
- เมื่อการปฏิบัติงานดังกล่าวพบความล้มเหลว



12. แสวงหาความคิดช่วยเหลือจากผู้ตามพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ตาม
13. เอาใจใส่แก้ปัญหาขั้นตอน กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ทำให้งานล่าช้า (Red – Tape) และเป็นอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา
14. คดุกคลีและปรากฏตัวอยู่ในที่ทำงานกับผู้ร่วมงานเป็นประจำ
- จากประเด็นพฤติกรรมต่าง ๆ ถ้าฝึกทดลองปฏิบัติก็สามารถเพิ่มความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพขึ้นกับตนเองได้ทั้งสิ้น กล่าวคือก่อให้เกิดอำนาจส่วนบุคคล (Personal power) ขึ้นแม้ว่าจะไม่มีอำนาจตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการก็ตาม แต่ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นให้เกิดการยอมรับ รับฟังหรือคล้อยตามด้วยความเต็มใจจึงเกิดภาวะผู้นำขึ้นกับบุคคลนั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำ

ตำแหน่งงานคณะกรรมการข้าราชการครู พ.ศ. 2537	กาญจน์ เรืองมนตรี พ.ศ. 2539	ฉวีลา อริญเวศ พ.ศ. 2544	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ พ.ศ. 2545	คุณลักษณะที่พึงประสงค์จาก การตั้งเคราะห์ของผู้วิจัย
<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</li> <li>มีทักษะการตัดสินใจ</li> <li>เป็นที่ปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน</li> <li>มีจิตวิทยาการสร้างขวัญและกำลังใจ</li> <li>ส่งเสริมศิลปะวัฒนธรรมของท้องถิ่น</li> <li>มีความกระตือรือร้นในการทำงาน</li> <li>มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ความโอปอ้อเออริ</li> <li>ความเป็นผู้ดีมีเมตตา</li> <li>ความมีหลักวิชาการ</li> <li>ความสง่าผ่าเผย</li> <li>มีคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี</li> <li>เป็นผู้รอบรู้</li> <li>มีความรับผิดชอบ</li> <li>สามารถตัดสินใจ</li> <li>มีความสามารถในการประสานงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กล้าตัดสินใจ</li> <li>ไวต่อข้อมูล</li> <li>มีวิสัยทัศน์</li> <li>มีความซื่อสัตย์</li> <li>มีความสามารถในการประสานงาน</li> <li>มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>มุ่งใจเพื่อนร่วมงาน</li> <li>มีความยืดหยุ่น</li> <li>มีความอดทน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</li> <li>มีทักษะในการพูดโน้มน้าว จูงใจผู้อื่น</li> <li>มีความสม่ำเสมอ</li> <li>เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนทั่วไป</li> <li>มีความอดทน</li> <li>มีคุณธรรม จริยธรรม</li> <li>มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานและผู้อื่นได้</li> <li>มีความสามารถในการชักชวนโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติสิ่งที่ดีงาม</li> <li>มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน</li> <li>รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>กล้าตัดสินใจ</li> <li>มีความยืดหยุ่น</li> <li>แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้</li> <li>มีความยุติธรรมและเสมอภาค</li> <li>มีความเชื่อมั่นในตนเอง</li> </ol>

### 3.2 คุณลักษณะด้านวิชาการ

คุณลักษณะด้านวิชาการเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างมาก ผู้บริหารสถานศึกษามีต้องมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะกระบวนการเทคนิคความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน นักบริหารทางการศึกษาได้ให้แนวคิดทางวิชาการไว้ดังนี้

รูจีร์ ภู่อาระ (2545 : 40 – 41) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิชาการไว้ดังนี้

1. จัดให้มีสื่อการเรียนการสอน เน้นการบำรุงรักษาและกำกับดูแลให้มีการใช้อย่างคุ้มค่า
2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเยี่ยมชมชั้นเรียน ปรีกษาหรือให้คำแนะนำ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. จัดและกำกับดูแลการสอนซ่อมเสริมให้เกิดผลดีแก่นักเรียน
4. ดำเนินการวัดผลการเรียนการสอน ได้ถูกต้อง สอดคล้องกับระเบียบและหลักการวัดผลการศึกษา
5. จัดให้มีการส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือมุมหนังสือจนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการและสื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน
7. กำกับดูแลให้ครูเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
8. ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศในห้องเรียนและเอื้อต่อการเรียนการสอน
9. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนและหลักสูตร

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 17-20) ได้แบ่งความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัวและความมีเสน่ห์ของผู้บริหาร (Technical Skill) ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจหนังสือ การจัดสำนักงานให้สะอาดเรียบร้อย
2. ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยวิชาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางด้านการเมืองเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา

3. ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคน ถิ่นกำเนิดนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ลักษณะท่าทางอุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เข้าร่วมอยู่ด้วย สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 4) ได้สรุปแบบสอบถามของผู้บริหารจากการสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นสำหรับการบริหารงาน มีดังนี้

1. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. มีความก้าวหน้าทันเหตุการณ์
3. มีประสบการณ์ความสามารถ ความรอบคอบ ความรู้กว้างขวาง
4. มีความเฉลียวฉลาด
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยเหตุผล
6. มีความรู้ ทักษะเหนือชาวบ้าน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดมาตรฐานเฉพาะหรับตำแหน่งเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน ไว้ดังนี้

1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ
2. มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของกรมกระทรวงเจ้าสังกัด
5. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ทรัสต์ดี (Trusty : 1986 อ้างในรุจิรี ภูสาระ. 2545 : 44) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูนำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการของสถานศึกษาไปปฏิบัติ
3. สร้างความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมของสถานศึกษาและห้องเรียนสอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

4. สร้างความเชื่อมั่นว่าโครงการทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นผลมาจากการวิจัยและการปฏิบัติทางการศึกษา
5. มีการวางแผนร่วมกันกับคณะครูเกี่ยวกับ โครงการต่าง ๆ ทางวิชาการเพื่อให้บรรลุความต้องการของนักเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครงการทางวิชาการไปปฏิบัติ
7. ปฏิบัติงานร่วมกับคณะครูในการประเมิน โครงการทางวิชาการของโรงเรียน
8. ติดต่อสื่อสารกับครูและนักเรียนด้วยความคาดหวังที่สูงในด้านมาตรฐานทางวิชาการ
9. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมทางสังคมของนักเรียน
10. ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างเขาว่าปัญญาของนักเรียน
11. มีการจัดสรรเวลาเพื่องานวิชาการร่วมกับครู ใ้ได้อย่างชัดเจน
12. ให้ความร่วมมือกับนักเรียนในการกำหนดระเบียบเพื่อแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
13. ร่วมมือกับนักเรียนให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
14. ร่วมมือกับคณะครูให้มีการนำระเบียบกฎเกณฑ์ที่สร้างขึ้นมาใช้ในการแก้ปัญหาด้านวินัยของนักเรียน
15. มีการประชุมนิเทศคณะครูเกี่ยวกับ โครงการของสถานศึกษา
16. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างยุติธรรม
17. ช่วยเหลือครูในการพัฒนาระบบงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการบริหารงานด้านวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยความรู้เกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาของกรมกระทรวงตลอดจนนโยบายของรัฐบาล ปัญหาด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล การนิเทศการประชุมสัมมนาวิชาการและงานด้านการส่งเสริมการเรียนการสอน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านวิชาการ

ทรัพย์สิน	นพพงษ์ บุญจิตราคุศล พ.ศ. 2540	สำนักงานเลขาธิการ พ.ศ. 2540	รุจีช ภูธาระ พ.ศ. 2545	คุณลักษณะที่พึงประสงค์จากการ สังเคราะห์ของผู้วิจัย
1. ส่งเสริมให้ครูพัฒนา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการ	1. ความรอบคอบในการ ตรวจหนังสือ การจัดทำ งานให้สะอาดเรียบร้อย	1. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	1. จัดให้มีสื่อการเรียนการ สอน เน้นการบำรุงรักษา และกำกับดูแลให้มีการใช้ อย่างคุ้มค่า	1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลัก สูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
2. นำเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางวิชาการไปใช้	2. การศึกษาหาความรู้ทาง ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม	2. มีความก้าวหน้า ทัน เหตุการณ์	2. ดำเนินการนิเทศภายใน โดยมีการเชื่อมชั้นเรียน ปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เพื่อให้การเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกร วัดผลและประเมินผลการเรียน
3. ส่งเสริมการจัดห้อง เรียนให้มีความเหมาะสม	3. การศึกษาพื้นเพภูมิหลัง ของคน อันกำเนิดนิสัยใจ คอบุคลิกภาพ ลักษณะท่า ทาง อุดมการณ์ สภาพ เศรษฐกิจและกลุ่มคนที่ เข้ามาอยู่ร่วมด้วย	3. มีประสบการณ์ ความ สามารถ ความรอบคอบ	3. มีการเชื่อมชั้นเรียน ปรึกษาหารือให้คำแนะนำ เพื่อให้การเรียนการสอนมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียน เป็นสำคัญ
4. ส่งเสริมการวิจัยเพื่อ การศึกษา		4. มีความรู้กว้างขวาง 5. มีความเฉลียวฉลาด		4. นิเทศ ติดตามผลการจัดกิจ กรรมกรเรียนอย่างต่อเนื่อง
5. วางแผนด้านงานวิชาการ ร่วมกับคณะครู		6. มีความสามารถในการ แก้ปัญหาด้วยเหตุผล		5. ส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
6. ส่งเสริมให้ครูนำโครง การไปใช้		7. มีความรู้ทักษะเหนือ ชาวบ้าน		6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกร แนะแนวและระบบการช่วยเหลือ นักเรียน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

<p>ทรัพย์สิน Truity : 1986</p>	<p>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ. 2540</p>	<p>สำนักงานเลขานุการ พ.ศ. 2540</p>	<p>รุจี ภู่อาระ พ.ศ. 2545</p>	<p>คุณลักษณะที่พึงประสงค์จากการ สังเคราะห์ของผู้วิจัย</p>
<p>7.ประสานกับคณะกรรมการในการประเมินโครงการ 8.ส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศ 9.สนับสนุนการจัดกิจกรรมตามความต้องการของนักเรียน 10.จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเชาว์ปัญญาของนักเรียน 11. กำหนดปฏิทินการดำเนินงานอย่างชัดเจน</p>		<p>4.ส่งเสริมการใช้ห้องสมุดหรือหนังสือจนเกิดประโยชน์ต่อนักเรียน 5.ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคการผลิตสื่อเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน 6. กำกับดูแลให้ครูเตรียมการสอนและบันทึกการสอนให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ 8. ส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักการเรียนและหลักสูตร</p>	<p>7.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา 8.มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ 9.ส่งเสริมและพัฒนาในการใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาในชุมชน 10. สร้างเครือข่ายพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ 11. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา 12. เป็นที่ปรึกษาในการทำผลงานทางวิชาการแก่คณะครูได้</p>	



### 3.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ การแต่งกาย สุภาพเรียบร้อยเหมาะสม เป็นแบบอย่างแก่บุคคลอื่น มีวินัยในตนเอง สุขภาพ สมบูรณ์ แข็งแรง มีอารมณ์สุขุม เยือกเย็น มีเหตุผล ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมมีความเชื่อมั่น ในตนเอง กล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองโลกในแง่ดีและ มีความมั่นคงด้านสังคม ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นลักษณะประจำตัวที่น่าเลื่อมใส น่าเคารพ ศรัทธา (Good Personality) มีนักวิชาการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ศุวิทย์ สีนรินทร์ (2548 : 21 – 22 ) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. กล้าคิด กล้าแสดงออกในทางสร้างสรรค์และได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ
2. มีความสุขุมรอบคอบ กล้าตัดสินใจ ยอมรับผิดแทนผู้ใต้บังคับบัญชา เยือกเย็น รับฟังเหตุผลก่อนพิจารณาตัดสินใจสั่งการ
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถจูงจูงรายละเอียดและจดจำผู้คนที่ตกทอดได้ ถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ คิดกว้าง คิดไกล รู้ลึก รู้จริง
4. อ่อนน้อมถ่อมตน ยิ้มง่าย ใจกว้าง มีอารมณ์ขัน พุดจาสุภาพ นุ่มนวล คุยสนุก เป็น ผู้ฟังที่ดีและให้เกียรติกับผู้สนทนา
5. แต่งกายดี ภูมิฐานและสง่างาม เหมาะสมกับกาลเทศะ
6. เป็นผู้มีความหนักแน่น รับความคิดเห็นของผู้อื่น
7. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมเป็นที่น่าเลื่อมใส
8. นิสัยร่าเริง แจ่มใสเป็นมิตร มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูง มีสติมั่นคงและสร้าง บรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
9. สามารถพูดสื่อสารได้หลายภาษา
10. เป็นนักคิด นักวางแผน ชอบและรักการอ่านหนังสือ สามารถคาดการณ์และ ทำงานอย่างมีกลยุทธ์
11. เป็นนักประชาสัมพันธ์ สามารถสื่อความหมาย ใช้ถ้อยคำหรือภาษาได้อย่าง ถูกต้อง เหมาะสมกับเรื่องราวและสถานการณ์
12. มีความกระตือรือร้น กระฉับ กระเฉงในการทำงาน ชอบคิดและทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

13. มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง สมส่วน ไม่เป็นโรคที่สังคมรังเกียจ
  14. ริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน รู้สิ่งใดควรไม่ควร
  15. มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่เลือกใช้และมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา  
อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
  16. ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ ข้อบังคับ มากกว่าการปฏิบัติตามความเคยชินหรือ  
ประเพณีที่เคยทำ
  17. ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน ติดตามกำกับ ตรวจสอบการทำงานของ  
ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
  18. ใส่ใจในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา คอยรับฟังและให้คำแนะนำ หาทาง  
ช่วยเหลืออย่างสุดความสามารถ
  19. สามารถเป็นประธานและดำเนินการประชุมครุได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  20. เข้าใจสภาพแวดล้อม บริบทของหน่วยงาน
  21. รู้จักการดำเนินแนวทางชีวิตที่ถูกต้องตามคุณธรรมของศาสนา
  22. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
  23. อุทิศเวลาให้หน่วยงาน
- นพพงษ์ บุญจิตราคุตย์ (2540 : 39) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ด้านบุคลิกภาพของผู้บริหารโรงเรียนดังนี้
1. บุคลิกภาพทางกาย เช่น สุขภาพสมบูรณ์ กำลังกายแข็งแรง ความทรหดอดทน  
และรูปร่างท่าทางดี แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยม เสียงพูดชัดเจน เป็นตามธรรมชาติ มีอุปนิสัยดี  
มีความสม่ำเสมอ
  2. บุคลิกภาพด้านจิตใจ ต้องมีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ มีความอดทน อดกลั้น  
และเข้าใจผู้อื่น เป็นคนมีอารมณ์ดีและเบิกบาน มีใจสงบไม่ตื่นเต็นง่าย เป็นคนตรงต่อเวลา มี  
การยอมรับข้อบกพร่องข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 38) ได้กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีไว้ ดังนี้
1. ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับความจริง
  2. กล้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
  3. เป็นที่ยอมรับตนเองและผู้อื่น
  4. เป็นผู้ที่มีความจริงใจ
  5. เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด

6. เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. เป็นผู้ที่ไม่ตั้งอยู่บนความประมาท

Rosonbach and Others (อ้างใน สุวกิจ ศรีปีดถา, 2547 : 37 – 38) ได้กล่าวถึงผู้บริหารที่มีคุณภาพไว้ดังนี้

1. รู้จักตนเองและเชื่อมั่นตนเอง
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
3. ฉลาดหลักแหลมและมีวิจารณญาณ
4. มีความสามารถในการเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ๆ
5. เปิดกว้างต่อโลก
6. เข้าร่วมและมีส่วนสร้างสรรค์สังคม
7. ทำงานหนัก มีพลังกำลัง อดทน กล้าหาญและกระตือรือร้น
8. ซื่อสัตย์สุจริตและมีสติปัญญาเฉลียวฉลาด
9. กล้าเสี่ยงและเป็นนักลงทุน
10. มีความสามารถในการสื่อสาร การโน้มน้าว เป็นนักฟังที่ดี
11. เข้าใจธรรมชาติของอำนาจและอำนาจหน้าที่
12. มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
13. เป็นผู้มีอารมณ์ขัน รอบรู้และมีความยืดหยุ่น

Tead (อ้างใน สุวกิจ ศรีปีดถา 2547 : 37 – 38) ได้ให้คุณลักษณะผู้นำไว้ดังนี้

1. พัฒนาร่างกายและระบบประสาทให้ดี
2. หนักในเป้าหมายและมีเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมาย
3. มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
4. มีความเป็นมิตรและมีความรักใคร่
5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้
6. มีความคิดริเริ่มรอบรู้ด้านเทคนิค
7. มีความสามารถในการตัดสินใจ
8. มีเขาวีปัญญาดี
9. มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้
10. มีความน่าศรัทธา

จากคุณลักษณะของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบุคลิกภาพที่ดีมีความพร้อมทั้งร่างกายจิตใจ และทางสังคม เป็นบุคคลที่น่าเคารพ นับถือ เป็นที่ยอมรับของสังคม รู้จักกาลเทศะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้เป็นอย่างดี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านบุคลิกภาพ

สวิตซ์ สีโนรเกย์ พ.ศ. 2548	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ.2540	ประดม แสงสว่าง พ.ศ.2538	Rosonbach and Others ค.ศ. 1989	Tead ค.ศ. 1936	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากการตั้งเคราะห์ของ ผู้วิจัย
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กล้าคิด กล้าแสดง ออกในทางสร้างสรรค์</li> <li>2. มีความสุขุมรอบ คอบ กล้าตัดสินใจ เยือกเย็น</li> <li>3. มีความเชื่อมั่นใน ตนเอง</li> <li>4. อ่อนน้อมถ่อมตน มีอารมณ์ขัน พุดจา สุภาพ</li> <li>5. แต่งกายดี ภูมิฐาน เหมาะสมกับกาลเทศะ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บุคลิกภาพทาง กาย - สุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง - ความทรหดอด ทนและรูปร่างทำ ทางดี - แต่งตัวเรียบร้อย มีรสนิยม - เสียพูดชัดเจน อธิบายทเป็นตาม ธรรมชาติ - มีอุปนิสัยดี</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องเป็นผู้ที่ยอมรับ ความจริง</li> <li>2. กล้ารับผิดชอบ ต่อการตัดสินใจของ ตนเอง</li> <li>3. เป็นที่ยอมรับตน เองและผู้อื่น</li> <li>4. เป็นผู้ที่มีความ จริงใจ</li> <li>5. เป็นผู้มีความ สัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานอย่างใกล้ชิด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้จักตนเองและเชื่อมั่น ตนเอง</li> <li>2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</li> <li>3. ฉลาดหลักแหลมและ มีวิจรรย์ญาณ</li> <li>4. มีความสามารถในการ เรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ</li> <li>5. เปิดกว้างต่อโลก</li> <li>6. เข้าร่วมและมีส่วน สร้างสรรค์สังคม</li> <li>7. ทำงานหนัก มีพละ กำลัง อดทน กล้าหาญ และกระตือรือร้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้จักตนเองและเชื่อมั่น ตนเอง</li> <li>2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล</li> <li>3. ฉลาดหลักแหลม และมีวิจรรย์ญาณ</li> <li>4. มีความสามารถใน การเรียนรู้และรับสิ่ง ใหม่ๆ</li> <li>5. เปิดกว้างต่อโลก</li> <li>6. เข้าร่วมและมีส่วน สร้างสรรค์สังคม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง</li> <li>2. มีอารมณ์มั่นคง สุขุม เยือกเย็น</li> <li>3. มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติหน้าที่</li> <li>4. แต่งกายสุภาพ เรียบร้อยเหมาะสม</li> <li>5. มีวินัยในตนเอง</li> <li>6. มีนิสัยสุภาพอ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง</li> </ol>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สุวิทย์ สีโนรักษ์ พ.ศ. 2548	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ. 2540	ประธม แสงสว่าง พ.ศ. 2538	Rosonbach and Others ค.ศ. 1989	Teed ค.ศ. 1936	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากการสังเคราะห์ของ ผู้วิจัย
<p>6. ได้รับความคิดเห็น ของผู้อื่น</p> <p>7. ประพฤติปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>8. นิยร่าแรง แจ่ม ใสเป็นมิตร มีวุฒิ ภาวะทางอารมณ์ มี สติมั่นคง</p> <p>9. มีความระตือหรือ ร้น ในการทำงาน</p>	<p>2. บุคลิกภาพด้าน จิตใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความจริงใจ</li> <li>มีความซื่อสัตย์</li> <li>- มีความอดทน อดกลั้น</li> <li>- เข้าใจผู้อื่น</li> <li>- เป็นคนมีอารมณ์ดี และเบิกบาน</li> <li>- มีใจสงบไม่ตื่นตื่น ง่าย</li> <li>- เป็นคนตรงต่อเวลา</li> </ul>	<p>6. เป็นผู้พัฒนา ตนเองอยู่เสมอ</p> <p>7. เป็นผู้ที่ไม่ตั้งอยู่บน ความประมาท</p>	<p>8. ซื่อสัตย์สุจริตและมี สติปัญญาเฉลียวฉลาด</p> <p>9. กล้าเสี่ยงและเป็น นักลงทุน</p> <p>10. มีความสามารถใน การสื่อสาร การโน้มน ้าว เป็นนักฟังที่ดี</p>	<p>7. ทำงานหนัก มีพลัง กำลัง อดทน กล้าหาญ และกระตือรือร้น</p> <p>8. ซื่อสัตย์สุจริตและมีสติ ปัญญาเฉลียวฉลาด</p>	<p>7. มีความมั่นคงด้าน ครอบครัว</p> <p>8. ปฏิบัติตนตามหลัก ศีลธรรม</p> <p>9. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นอย่างดี</p> <p>10. ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว</p>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สุวิทย์ สีนรินทร์ พ.ศ. 2548	นพพงษ์ บุญจิตราคุณย์ พ.ศ. 2540	ประถม แสงสว่าง พ.ศ. 2538	Rosonbach and Others ค.ศ. 1989	Tead ค.ศ. 1936	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ จากการสังเคราะห์ของ ผู้วิจัย
10. มีร่างกายที่ สมบูรณ์ แข็งแรง 11. ดำเนินแนว ทางชีวิตที่ถูกต้อง ตามคุณธรรมของ ศาสนา 12. มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล 13. อุทิศเวลาให้ หน่วยงาน	7. เป็นผู้ที่ไม่ตั้งอยู่ บนความประมาท	11. เข้าใจธรรมชาติของ อำนาจและอำนาจหน้าที่ 12. มุ่งมั่นที่จะสัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมาย 13. เป็นผู้มีความรับผิดชอบ 14. รอบรู้และมีความ ซื่อสัตย์	8. ซื่อสัตย์สุจริตและมีสติ ปัญญาเฉลียวฉลาด	11. เสียสละและอุทิศตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม 12. มีความน่าเชื่อถือ 13. เป็นที่ยอมรับของ เพื่อนร่วมงานและชุมชน	



### 3.4 คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหาร

คุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะนำพาให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะกระบวนการและเทคนิควิธีการบริหารที่เหมาะสม เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นักวิชาการ นักการศึกษาได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารไว้ดังนี้

ประมวล ชิลวงษ์ (2547 : 7) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะด้านความสามารถในการบริหารของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด
2. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
3. ชีดมั่นในหลักการมากกว่าบุคคล
4. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการ
5. มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน
6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน
9. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม
10. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
11. จัดระบบเอกสาร สารสนเทศได้เป็นอย่างดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 39 – 40) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ความมีสติปัญญา ฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบ
2. มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน
3. มีความสามารถในการจูงใจ
4. ความสามารถในการตัดสินใจ
5. มีความสามารถในการประสานงานทั้งคนและงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดมาตรฐานการบริหารโรงเรียนไว้ 5 มาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541 : 17 - 19) ดังนี้

1. มาตรฐานที่ 1 โรงเรียนใช้เครื่องมือในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. มาตรฐานที่ 2 โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา
3. มาตรฐานที่ 3 โรงเรียนจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียน

การสอน

4. มาตรฐานที่ 4 โรงเรียนประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน
5. มาตรฐานที่ 5 โรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ในการที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำแนวคิด ศึกษาหลักการ ทฤษฎีการบริหารมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนดังนี้

1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ เรื่องการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบตามความถนัด ความรู้ ความสามารถ การนิเทศติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2. สนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกและประโยชน์ตอบแทน

3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน ได้แก่ เรื่องการจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดบริการแนะแนว บริการสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ศิลปวัฒนธรรม การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ เรื่องประสานความร่วมมือกับกรรมการโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของโรงเรียน

5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีที่หลากหลาย ให้ทุกส่วนมีส่วนร่วม นำผลการประเมินไปนิเทศและพัฒนางาน การบริหารเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพ คือ เป้าหมายสำคัญของการบริหารโรงเรียน แต่การที่จะบริหารโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น แนวทางการบริหารไม่มีสูตรสำเร็จ ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค วิธีการที่หลากหลายแล้วสรุปเป็นแนวทางการบริหาร

โรงเรียนของตนเอง

จากการกำหนดมาตรฐานในการบริหารงานของผู้บริหารดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ ความสามารถด้านการบริหารเพื่อ ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ




มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
Rajabhat Mahasarakham University

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบแนวคิดและข้อค้นพบที่สำคัญจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารด้านความสามารถในการบริหาร

ประมวล ชีวประวัติ	สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ. 2534	คุณลักษณะที่พึงประสงค์จากการ สังเคราะห์ของผู้วิจัย
1. ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบอย่างเคร่งครัด 2. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 3. ยึดมั่นในหลักการมากกว่าบุคคล 4. จัดหาวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอกับความต้องการ 5. มีความสามารถในการจัดองค์กรและระบบงาน 6. จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน	การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541  1. ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ - จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้อง - เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน - มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบตามความถนัด ความรู้ความสามารถ - นิเทศติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	1. ความมีสติปัญญาฉลาดมีปฏิภาณไหวพริบ 2. มีความรับผิดชอบต่อนักวิชาการ 3. มีความสามารถในการจูงใจ 4. ความสามารถในการตัดสินใจ 5. มีความสามารถในการประสานงาน	1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการบริหาร 2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 3. สามารถบริหารจัดการงานต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบ 4. มีการวางแผนในการปฏิบัติงาน 5. มอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4 (ต่อ)

<p>ประมวล ชีววงศ์ พ.ศ. 2547</p>	<p>สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541</p>	<p>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ. 2534</p>	<p>คุณลักษณะที่พึงประสงค์จากการ สังเคราะห์ของผู้วิจัย</p>
<p>7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</p> <p>8. สามารถระดมความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชน</p> <p>9. จัดบุคลากรเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>10. นิเทศติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>2. สนับสนุนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนา ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง</li> <li>- พัฒนางาน การจัดสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก</li> </ul> <p>3. จัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้การสอน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดกิจกรรมทางวิชาการ</li> <li>- การจัดการบริการแนะแนว บริการสุขภาพ</li> <li>- จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้</li> </ul> <p>ศิลปวัฒนธรรม</p>		<p>6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การประกันคุณภาพการศึกษา</p> <p>7. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการ</p> <p>8. มีความโปร่งใสในการปฏิบัติ หน้าที่</p> <p>9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

<p>ประมวล ชิดวงษ์ พ.ศ. 2547</p>	<p>สำนักงานคณะกรรมการการประถม ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2541</p>	<p>นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ พ.ศ. 2534</p>	<p>คุณลักษณะที่พึงประสงค์จากการ สังเคราะห์ของผู้วิจัย</p>
<p>11. จักรระบบเอกสาร สารสนเทศ ได้เป็นอย่างดี</p>	<p>ศึกษาแหล่งชาติ พ.ศ. 2541</p> <p>- จัดสภาพสิ่งแวดล้อมภายใน โรงเรียนให้มีบรรยากาศที่ส่งเสริม การเรียนรู้</p> <p>4. ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาโรงเรียน ได้แก่</p> <p>- ประสานความร่วมมือกับกรรมการ โรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานอื่น</p> <p>- ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของ โรงเรียน</p> <p>5. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้วิธีที่หลากหลายให้ทุกส่วนมี ส่วนร่วม นำผลการประเมินไปมีเทศ และพัฒนางาน</p>	<p>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม Rajabhat Mahasarakham University</p>	<p>10. สร้างเครือข่ายในการบริหาร สถานศึกษา</p> <p>11. มีความสามารถในการประสานงาน ขอความร่วมมือจากชุมชนเพื่อพัฒนา สถานศึกษา</p>

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุวิทย์ สีโนรัมย์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสั่งงานหรือการอำนวยความสะดวก ด้านการวางแผนและด้านการวัดและประเมินผลการเรียน
2. ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานและด้านการสั่งงานหรือการอำนวยความสะดวก
3. ครูผู้สอนที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ด้านการวางแผน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติ ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารงานที่พึงประสงค์ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงาน ด้านการบริหารหลักสูตรและด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
5. ข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานตามสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีความรู้ใน



การบริหารงานต่าง ๆ ในโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานต่างๆในโรงเรียน

ประมวล ชิลวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2  
ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาตาม  
ความคิดเห็นของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ด้านที่มีค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านความเป็นผู้นำและด้าน  
ความสามารถในการบริหารงาน ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในยุคปฏิรูปการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 พบว่าเฉลี่ยคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านบุคลิกภาพ ด้านความเป็นผู้นำและด้านวิชาการ  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านความสามารถในการบริหารไม่  
แตกต่าง

คำจันทร์ นาสะอ้าน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด  
ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอีก 3  
ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำและด้าน  
ทักษะความรู้ ความสามารถในการบริหาร

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวม  
ไม่แตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหาร  
งานและด้านบุคลิกภาพไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านภาวะผู้นำแตกต่าง  
กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สว่าง เหนือกลาง (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน  
และครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร จากการศึกษาพบว่า

1. ข้าราชการครูโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีความคิดเห็นด้วย  
เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในยุคสารสนเทศโดยรวมและเป็น  
รายด้าน 3 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ย  
มากที่สุด 3 ลำดับดังนี้ ด้านคุณลักษณะด้านส่วนตัว ได้แก่ แต่งกายสะอาดเรียบร้อย และ  
เหมาะสมกับกาลเทศะ สามารถนำความรู้มาใช้ตรงกับลักษณะงานมีความสามารถในการจูงใจ  
คน ด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถจัดบุคลากรเข้าทำงานอย่างเหมาะสม  
เป็นผู้มีความสามารถในการติดตาม ควบคุมและประเมินผลงานและมีความรู้เรื่อง  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2. ด้านคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ ปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับสิ่งที่  
คาดหวังมีความคิดในเชิงรุกหาหนทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในวันข้างหน้าได้และชอบ  
ทำงานที่ท้าทายความสามารถ

ธีระพร นิลสาขา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธาน  
กลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ สังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษาตาม  
ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครพนม  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ย  
จากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านทักษะและด้านความรู้

2. เปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครพนม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกันเช่นกัน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารโรงเรียน ครูอาจารย์ มีความพึงประสงค์มากกว่าคุณลักษณะด้านทักษะ และด้านความรู้ ดังนั้นประธานกลุ่มโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม โดยเฉพาะในด้านความตั้งใจจริงในการทำงาน มีความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต การเป็นแบบอย่างที่ดี และการมีสติสัมปชัญญะควบคู่กับการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน และความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนมหรือสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรมของประธานกลุ่มโรงเรียนและผู้บริหาร โรงเรียน ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนควรพิจารณาเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะด้านคุณธรรมและจริยธรรมสูงมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานมาทำหน้าที่ประธานกลุ่มโรงเรียน **กลุ่มมหาสารคาม**

สุพจน์ อินทนาม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาคุณลักษณะ บางประการของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี จากการศึกษาพบว่า

1. คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหาร สถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของศูนย์ฝึกอบรม ประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูใน โรงเรียนโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นกัน

2. การเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีของศูนย์ ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 9 ประจำปีงบประมาณ 2540 ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูในโรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยส่วนรวมและเป็น รายด้าน โดยความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่ผ่าน

ฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงกว่าความคิดเห็นของครูในโรงเรียนทั้งโดย  
ส่วนรวมและเป็นรายด้าน

พิสุทธิ แก้วคำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
จังหวัดเลย ใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านลักษณะนิสัยพบว่า

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็น  
ของครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็น  
ของครู อาจารย์ชายและหญิง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า  
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านลักษณะนิสัย ตามความคิดเห็นครูหญิงและชาย แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยอาจารย์หญิงมีความคิดเห็นที่พึงประสงค์สูงกว่าครู อาจารย์ชาย

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็น  
ของครูอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี 10-20 ปีและตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป โดยรวมและ  
รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็น  
ของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน  
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บลานตัน (Blanton. 1996 : 4994) ได้ศึกษาการบริหารจัดการพฤติกรรมของผู้บริหาร  
เป็นอันดับแรกที่มีประสบการณ์สอน กับผู้บริหารหญิงที่มีประสบการณ์ ตำแหน่งในการ  
บริหารจัดการว่าตำแหน่งในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับทั่วไปใช้ประโยชน์ในโรงเรียนพอประมาณ  
โดยส่วนใหญ่พิจารณาด้านประสิทธิภาพและภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำเป็นหลักการ  
นอกจากนี้การวิจัยค้นคว้า สำรวจความสัมพันธ์ความรู้สึก ลักษณะภาวะผู้นำและครูผู้สอนที่มี  
ต่อภาวะผู้นำ โดยเป็นสำคัญที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ 30 โรงเรียน และคณะ  
ผู้ร่วมงานในปัจจุบันนี้ใช้ประโยชน์ตำแหน่งพื้นฐานการบริหารองค์กร ความคิดรวบยอดเลือก  
จากโรงเรียนในเมือง สถานการณ์หรือลักษณะสำคัญที่ทำให้ควบคุมข้อมูล รวบรวมหลักการ  
ครูผู้สอนระหว่างสำนักงานน้อยที่สุดใน 1 ปี การสำรวจข้อมูลผ่านโปรแกรมคอมพิวเตอร์  
มัลติมีเดียได้ทราบผลผลิตความสัมพันธ์ของคณะบุคคลเป็นศูนย์ไม่มีสมมุติฐาน .05 เท่ากันหรือ

○ ตึกว่าสถานการณ์ต่างกันมีความแตกต่างกัน โรงเรียนเปลี่ยนแปลงผู้นำเป็นสำคัญทั้งหมด พฤติกรรมภาวะผู้นำกับพฤติกรรมของผู้สอนที่มีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพ ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์หลายปีเป็นที่ยอมรับทั่วไปมีตำแหน่งมั่นคงและตำแหน่งพื้นฐานในการบริหาร และเท่ากันในการบริหารกับประสบการณ์

○ ฟริก (Frick. 1996 : 141) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลงปัญหา และการจัดการควบคุมที่มีความรู้สึกว่าคุณเหนือกว่าจำเป็นต้องใช้อำนาจในการศึกษาภาวะผู้นำว่าใครมีคุณสมบัติตามเกณฑ์เป็นผู้เปลี่ยนรูปแบบระบบเพิ่มเรียกร้องมากเกินไปและความต้องการเป็นมิตรในการศึกษาวัตถุประสงค์พรรณภาวะผู้นำการปรับตัวลักษณะดีกว่าลักษณะเฉพาะภาวะผู้นำ 4 อย่างคือ โครงสร้างมีมนุษยธรรม การเมืองและสัญลักษณ์ ในการศึกษาสำรวจลักษณะในภาวะผู้นำความอดสาหะในการเตรียมความพร้อมในเขตโรงเรียนและภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงวิธีการและหลักการเป็นมูลเหตุเป็นการพรรณงานวิจัยตัวอย่าง โดยการสุ่ม 150 คนทั้งหมด 219 คนทางทิศใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกาโรงเรียนในเมืองว่ามีความรู้สึกเหนือกว่าผู้อื่น 30 คน เล็กน้อย 76 เปอร์เซ็นต์ ความรู้สึกตอบในการสำรวจการใช้เครื่องมือของภาวะผู้นำในแบบข้อคำถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลเปิดเผยมีลักษณะสำคัญความแตกต่างในภาวะผู้นำมีลักษณะสอดคล้องบนพื้นฐานประสบการณ์เหนือกว่าผู้อื่นเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในความสนใจการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพความรู้สึกเหนือกว่า

○ ฟูลเลอร์ (Fuller. 1997 : 2610) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนกลยุทธ์ วิธีการ เป้าหมาย ประชาชน หลักปรัชญาเรื่องสำนักงานใช้ระบบวิทยาศาสตร์เป็นจุดความสนใจของผู้มีปัญญาสูงต้องการเป็นผู้เชี่ยวชาญในการบรรยายงานการวิจัย อารมณ์สังคม คือ เอกลักษณะและลักษณะเฉพาะตัวในการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดประหลาด การใช้ทฤษฎีส่วนใหญ่ทำให้สำเร็จข้อมูลแรกที่สำคัญคือ ข้อมูลซึ่งรวบรวมไว้ในโรงเรียน การสำรวจตรวจค้นครู พ่อแม่และบอร์ดการศึกษาข้อมูลในเดือนธันวาคมและที่ขอบประตู หน้าต่าง เสาชั้นสอง ข้อมูลการจัดเก็บข้อมูลโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การเพิ่มชื่อ โดยส่วนใหญ่โรงเรียนตั้งอยู่ในมหาวิทยาลัยแคนาดาการสัมภาษณ์ ส่วนน้อยที่สุดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบ วิธีการทฤษฎี หลักการใช้ข้อมูลและทฤษฎีอธิบาย ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือใช้ในการปฏิบัติตามขั้นตอน

○ ทาฟฟ์ (Taff. 1998 : 286) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจากครู 536 คนใน 25 โรงเรียนเป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของ

○ รัฐอามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนมีผลต่อการ  
 ประสบความสำเร็จของโรงเรียน จากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง  
 พอสรุปได้ว่า

1. พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ ความรู้  
 ความสามารถด้านวิชาการ ทักษะการบริหาร บุคลิกภาพ ความสามารถในการบริหาร  
 จัดการ

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน  
 ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคม บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นประชาธิปไตย เป็นผู้ดำรง  
 ไว้ซึ่งศีลธรรม วัฒนธรรมและประเพณี เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นอันเป็นภาพลักษณ์ที่บ่งบอก  
 ความโดดเด่นของผู้บริหาร

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่นๆที่เป็นส่วนประกอบให้ผู้บริหารสถานศึกษา  
 เป็นที่ภาคภูมิใจประทับใจและได้รับการยอมรับของชุมชน ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม  
 การมีน้ำใจ ไม่ถือตัว ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล  
 สูงสุด

#### มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

จากการศึกษาค้นคว้า วิจัยมาโดยตลอดจนได้แนวทางพัฒนา ส่งเสริมด้านคุณลักษณะ  
 ที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่หลากหลาย แต่ยังไม่สามารถนำมาเป็นข้อสรุปได้ เนื่องจากใน  
 สภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ และความเจริญด้านเทคโนโลยี ระบบ  
 สารสนเทศที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน ประธานคณะกรรมการ  
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครอง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

○ มหาสารคามเขต 2 จะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
 ของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน ได้แก่คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพและด้าน  
 ความสามารถในการบริหาร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ดี มีความภาคภูมิใจของ  
 บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยจะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและเกิดสัมฤทธิ์ผลต่อไป